

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kajian Pustaka

Dalam tinjauan pustaka ini, penulis akan mendeskripsikan beberapa penelitian yang ada relevansinya dengan judul skripsi penulis.

Dalam penulisan skripsi yang berjudul "*Peranan Kepala Sekolah sebagai Administrator dalam Pendidikan Agama Islam di SMP al-Huda Semarang*", disusun oleh M. Muchlis (3100015). Di sini peneliti membahas tentang peranan kepala sekolah dalam menjalankan fungsi bimbingan sudah berjalan dengan baik, yang ditunjukkan dengan adanya peningkatan keterampilan mengajar oleh guru Pendidikan Agama Islam yang selalu menekankan siswa agar biasa membaca dan menulis Arab/Al-Qur'an dengan baik dan benar dan juga mengadakan ekstra kurikuler Tartil Al-Qur'an. Dalam hal ini kepala sekolah menekankan pada guru Pendidikan Agama Islam untuk berbuat yang maksimal dalam mendidik siswa. Dilihat dari aspek metode, materi, waktu,¹ maupun proses pengawasan, telah berjalan dan dilaksanakan oleh kepala sekolah SMP Al-Huda Semarang. Hal ini diindikasikan dengan adanya disiplin dan peraturan yang selalu diawasi oleh yang bersangkutan.¹

Dalam penulisan skripsi yang berjudul "*Studi tentang manajemen pendidikan dan pelatihan (Diktat) Guru PAI di Balai Diklat Keagamaan Semarang*", disusun oleh Maesuroh (3101159). Di sini peneliti membahas tentang perencanaan dalam Diktat guru PAI yang dilakukan secara matang oleh berbagai pihak. Balai Diklat Keagamaan Semarang dalam perencanaan berperan sebagai coordinator penyusun kebutuhan dan penyusunan kurikulum. Perencanaan dilakukan melalui kegiatan penentuan kebutuhan, penunjukan/penetapan widyaiswara, penyusunan kurikulum Diklat serta penyediaan bahan-bahan referensi, penetapan peserta Diklat, penyusunan

¹M. Muchlis, *Peranan Kepala Sekolah sebagai Administrator dalam Pendidikan Agama Islam di SMP al-Huda Semarang*, (Skripsi: Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo Semarang)

anggaran biaya, penunjukan panitia, serta pemanggilan peserta. Dalam penetapan widyaiswara yang dilakukan oleh Balai Diklat Keagamaan Semarang, penyusunan kurikulum yang dilakukan dengan melibatkan para widyaiswara bersama tim penyusun kurikulum Balai Diklat Keagamaan Semarang.²

Dalam penulisan skripsi yang berjudul "*Peningkatan Kemampuan Profesional dan Kesejahteraan Guru*" yang disusun oleh Amiruddin. Menurut peneliti kondisi guru saat ini masih belum memadai, karena banyak kendala yang menyebabkan tidak tumbuhnya profesionalisme. Untuk meningkatkan profesionalisme guru, ada beberapa hal yang perlu dilakukan yaitu membenahan LPTK dan memproduksi guru yang profesional, dibentuknya sistem tunggal dalam pengelolaan guru, dibentuknya sistem pengembangan guru nasional (*Natioanal Board of Teacher Welafare*). Disamping itu, profesionalisme guru perlu ditunjang dengan kompetensi akademik.³

Meskipun penelitian yang akan dilakukan ini mempunyai kemiripan dengan penelitian sebelumnya yakni mengkaji tentang kepemimpinan kepala sekolah, namun ada perbedaan peneliti lebih menekankan pada bagaimana kepemimpinan kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru.

B. Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah

1. Pengertian dan Fungsi Manajemen

Istilah manajemen memiliki banyak arti, bergantung pada orang yang mengartikannya. Istilah manajemen sekolah acapkali disandingkan dengan istilah administrasi sekolah. Berkaitan dengan itu, terdapat tiga pandangan berbeda; pertama, mengartikan administrasi lebih luas daripada manajemen (manajemen merupakan inti dari administrasi); kedua, melihat manajemen lebih luas dari pada administrasi; dan ketiga, pandangan yang menganggap bahwa manajemen identik dengan administrasi. Dalam

²Maesuroh, *Studi tentang manajemen pendidikan dan pelatihan (Diklat) Guru PAI di Balai Diklat Keagamaan Semarang* (Skripsi: Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo Semarang)

³Amiruddin, *Peningkatan Kemampuan Profesional dan Kesejahteraan Guru*, (Skripsi: Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo Semarang)

tulisan ini kata manajemen diartikan sama dengan kata administrasi atau pengelolaan, meskipun kedua istilah tersebut sering diartikan berbeda. Dalam berbagai kepentingan, pemakaian kedua istilah tersebut sering digunakan secara bergantian, demikian halnya dalam berbagai literatur, acapkali dipertukarkan. Berdasarkan fungsi pokoknya istilah manajemen dan administrasi mempunyai fungsi yang sama. Karena itu, perbedaan kedua istilah tersebut tidak konsisten dan tidak signifikan.⁴

Secara etimologi, dalam bahasa Indonesia belum ada keseragaman mengenai terjemahan terhadap istilah "*management*" hingga saat ini terjemahannya sudah banyak dengan alasan-alasan tertentu seperti pembinaan, pengurusan, pengelolaan ketatalaksanaan, manajemen dan *management*.⁵ Hal yang sama dikemukakan oleh para ahli sebagai berikut:

- a. Menurut M. Manullang bahwa istilah manajemen terjemahannya dalam bahasa Indonesia, hingga saat ini belum ada keseragaman. Berbagai istilah yang dipergunakan" seperti: ketatalaksanaan, manajemen, manajemen pengurusan dan lain sebagainya.⁶
- b. Dalam *Kamus Ekonomi*, *management* berarti pengelolaan, kadang-kadang ketatalaksanaan. Dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, manajemen berarti penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran.⁷

Menurut terminologi, bahwa istilah manajemen hingga kini tidak ada standar istilah yang disepakati. Istilah manajemen diberi banyak arti yang berbeda oleh para ahli sesuai dengan titik berat fokus yang dianalisis.⁸ Hal ini dapat dilihat sebagai berikut:

- a. Manajemen seperti dikemukakan George.R.Terry adalah

⁴E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep. Strategi dan Implementasi*, (Bandung: remaja Rosdakarya, 2007), hlm. 19.

⁵Harbangan Siagian, *Manajemen Suatu Pengantar*, (Semarang: Satya Wacana. 1993), hlm. 8-9.

⁶M. Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Jakarta: Balai Aksara, 1963), hlm. 15 dan 17..

⁷DEPDIKNAS. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2002), hlm. 708.

⁸Moekiyat, *Kamus Management*, (Bandung: Alumni, 1980), hlm. 320.

Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling, performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human beings and other resources. (manajemen merupakan sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan: perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lain).⁹

- b. Menurut E. Mulyasa manajemen pendidikan dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang berkenaan dengan pengelolaan proses pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik tujuan jangka pendek, menengah, maupun tujuan jangka panjang.¹⁰

Berdasarkan beberapa rumusan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa secara umum manajemen dapat didefinisikan sebagai kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh hasil dalam rangka pencapaian tujuan tertentu melalui atau dengan cara menggerakkan orang-orang lain.

Dalam proses pelaksanaannya, manajemen mempunyai tugas-tugas khusus yang harus dilaksanakan. Tugas-tugas khusus itulah yang biasa disebut sebagai fungsi-fungsi manajemen. Berkaitan dengan fungsi-fungsi manajemen ini, berikut ini akan dipaparkan beberapa pendapat para ahli manajemen.

1. George R. Terry (Disingkat POAC)
 - a) *Planning* (Perencanaan)
 - b) *Organizing* (Pengorganisasian)
 - c) *Actuating* (Penggerakan)
 - d) *Controlling* (Pengendalian).
2. Koont O' Donnel and Niclender:
 - a) *Planning* (Perencanaan)
 - b) *Organizing* (Pengorganisasian)
 - c) *Staffing* (Penyusunan pegawai)
 - d) *Directing* (Pemberian bimbingan)

⁹George.R.Terry, *Principles of Management*, Richard D. Irwin (INC. Homewood, Irwin-Dorsey Limited Georgetown, Ontario L7G 4B3, 1977), hlm. 4.

¹⁰ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi*, hlm. 20.

- e) *Controlling* (Pengendalian).
3. Newman
- a) *Planning* (Perencanaan)
 - b) *Organizing* (Pengorganisasi)
 - c) *Assembling* (Perwakilan)
 - d) *Resources* (Penggalian sumber)
 - e) *Directing* (Pemberian bimbingan)
 - f) *Controlling* (Pengendalian).
4. Henri Fayol
- a) *Forecasting and Planning* (Forecasting dan perencanaan)
 - b) *Organizing* (Pengorganisasian)
 - c) *Commanding* (Perintah)
 - d) *Coordinating* (Koordinasi)
 - e) *Controlling* (Pengawasan).¹¹
5. Herbert G. Hicks
- a) *Creating* (Kreasi)
 - b) *Planning* (Perencanaan)
 - c) *Organizing* (Pengorganisasian)
 - d) *Motivating* (Motivasi)
 - e) *Communicating* (Komunikasi)
 - f) *Controlling* (Pengawasan).
6. Luther Gulick (Disingkat POSDCORB)
- a) *Planning* (Perencanaan)
 - b) *Organizing* (Pengorganisasian)
 - c) *Staffing* (Penyusunan pegawai)
 - d) *Directing* (Pemberian Bimbingan)
 - e) *Coordinating* (Pengkoordinasian)
 - f) *Reporting* (Pelaporan)
 - g) *Budgeting* (Pengganaan).

¹¹Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), hlm. 22.

7. James A.F. Stoner

- a) *Planning* (Perencanaan)
- b) *Organizing* (Pengorganisasian)
- c) *Leading* (Pemimpinan)
- d) *Controlling* (Pengendalian).

8. Harold Koontz

- a) *Planning* (Perencanaan)
- b) *Organizing* (Pengorganisasian)
- c) *Staffing* (Penyusunan pegawai)
- d) *Leading* (Pemimpinan)
- e) *Controlling* (Pengendalian).

9. Sondang P. Siagian

- a) *Planning* (Perencanaan)
- b) *Organizing* (Pengorganisasian)
- c) *Motivating* (Pemberian motivasi)
- d) *Controlling* (Pengendalian)
- e) *Evaluating* (Penilaian).¹²

Dalam konteksnya dengan manajemen pendidikan bahwa menurut E. Mulyasa manajemen pendidikan merupakan proses pengembangan kegiatan kerjasama sekelompok orang untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Proses pengendalian kegiatan kelompok tersebut mencakup perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*) sebagai suatu proses untuk menjadikan visi menjadi aksi.¹³

Manajemen atau pengelolaan merupakan komponen integral dan tidak dapat dipisahkan dari proses pendidikan secara keseluruhan. Alasannya tanpa manajemen tidak mungkin tujuan pendidikan dapat diwujudkan secara optimal, efektif, dan efisien. Konsep tersebut berlaku di sekolah yang memerlukan manajemen yang efektif dan efisien. Dalam

¹²Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, hlm. 23.

¹³E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyuksekan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), hlm. 7.

kerangka inilah tumbuh kesadaran akan pentingnya manajemen, yang memberikan kewenangan penuh kepada sekolah dan guru dalam mengatur pendidikan dan pengajaran, merencanakan, mengorganisasi, mengawasi, mempertanggungjawabkan, mengatur, serta memimpin sumber-sumber daya insani serta barang-barang untuk membantu pelaksanaan pembelajaran yang sesuai dengan tujuan sekolah. Manajemen juga perlu disesuaikan dengan kebutuhan dan minat peserta didik, guru-guru, serta kebutuhan masyarakat setempat. Untuk itu, perlu dipahami fungsi-fungsi pokok manajemen, yaitu perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan pembinaan. Dalam prakteknya keempat fungsi tersebut merupakan suatu proses yang berkesinambungan.

Selanjutnya, keempat fungsi tersebut dapat dideskripsikan sebagai berikut: perencanaan merupakan proses yang sistematis dalam pengambilan keputusan tentang tindakan yang akan dilakukan pada waktu yang akan datang. Perencanaan juga merupakan kumpulan kebijakan yang secara sistematis disusun dan dirumuskan berdasarkan data yang dapat dipertanggungjawabkan serta dapat dipergunakan sebagai pedoman kerja. Dalam perencanaan terkandung makna pemahaman terhadap apa yang telah dikerjakan, permasalahan yang dihadapi dan alternatif pemecahannya, serta untuk melaksanakan prioritas kegiatan yang telah ditentukan secara proporsional. Perencanaan program pendidikan sedikitnya memiliki dua fungsi utama, pertama, perencanaan merupakan upaya sistematis yang menggambarkan penyusunan rangkaian tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi atau lembaga dengan mempertimbangkan sumber-sumber yang tersedia atau sumber-sumber yang dapat disediakan; kedua, perencanaan merupakan kegiatan untuk mengerahkan atau menggunakan sumber-sumber yang terbatas secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.¹⁴

¹⁴E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi*, hlm. 21.

Pelaksanaan merupakan kegiatan untuk merealisasikan rencana menjadi tindakan nyata dalam rangka mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Rencana yang telah disusun akan memiliki nilai jika dilaksanakan dengan efektif dan efisien. Dalam pelaksanaan, setiap organisasi harus memiliki kekuatan yang mantap dan meyakinkan sebab jika tidak kuat, maka proses pendidikan seperti yang diinginkan sulit terealisasi.

Pengawasan dapat diartikan sebagai upaya untuk mengamati secara sistematis dan berkesinambungan; merekam; memberi penjelasan, petunjuk, pembinaan dan meluruskan berbagai hal yang kurang tepat; serta memperbaiki kesalahan. Pengawasan, merupakan kunci keberhasilan dalam keseluruhan proses manajemen, perlu dilihat secara komprehensif, terpadu, dan tidak terbatas pada hal-hal tertentu.

Pembinaan merupakan rangkaian upaya pengendalian secara profesional semua unsur organisasi agar berfungsi sebagaimana mestinya sehingga rencana untuk mencapai tujuan dapat terlaksana secara efektif dan efisien.

Pelaksanaan manajemen sekolah yang efektif dan efisien menuntut dilaksanakannya keempat fungsi pokok manajemen tersebut secara terpadu dan terintegrasi dalam pengelolaan bidang-bidang kegiatan manajemen pendidikan. Melalui manajemen sekolah yang efektif dan efisien tersebut, diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan mutu pembelajaran secara keseluruhan.

Adapun maksud fungsi-fungsi manajemen dalam tesis ini yaitu fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, dan *controlling* dalam peningkatan mutu pembelajaran. Berdasarkan hal itu, tiap fungsi manajemen dapat dirinci yaitu pertama, dalam hal perencanaan maka, apa yang hendak dikerjakan dalam peningkatan mutu pembelajaran, siapa yang mengerjakannya, kenapa dikerjakan, dimana dikerjakannya, kapan dikerjakan, bagaimana mengerjakannya (5 W + 1 H). Kedua, pengorganisasian menyangkut susunan, pembagian tugas dan wewenang para pengurus dalam peningkatan mutu pembelajaran. Ketiga,

penggerakkan menyangkut motivasi, bimbingan, perilaku manusia, kepemimpinan, komunikasi, hubungan manusia dalam peningkatan mutu pembelajaran. Dengan perkataan lain dalam penggerakkan ini merupakan usaha kepala sekolah untuk mencapai tujuan sekolah dengan cara menggerakkan atau memberikan perintah dan koordinasi kepada seluruh tenaga pendidik dalam peningkatan mutu pembelajaran. Keempat, *controlling*, maka hal ini menyangkut evaluasi terhadap fungsi-fungsi manajemen dalam peningkatan mutu pembelajaran.

2. Ciri-Ciri Pemimpin dan Kepemimpinan Situasional

Kata "kepemimpinan" terjemahan dari bahasa Inggris "*leadership*". Kata ini sering terdengar dalam percakapan orang, dalam pertemuan-pertemuan, dari radio, televisi dan sebagainya.¹⁵ Dalam bahasa Arab disebut dengan istilah *khilafah, imarah, ziamah atau imamah*. Secara etimologi, kepemimpinan berarti daya memimpin atau kualitas seorang pemimpin atau tindakan dalam memimpin itu sendiri.¹⁶

Tidaklah mudah untuk merumuskan definisi kepemimpinan, sebab tergantung dari segi mana meninjaunya.¹⁷ Sebagai pegangan awal tidak ada salahnya bila secara umum dan populer, kepemimpinan diberi arti di antaranya:

a. Menurut George R. Terry

*Leadership is the relationship in which one person, the leader, influences others to work together willingly on related tasks to attain that which the leader desires.*¹⁸

b. Menurut Heri Joewono, kepemimpinan diartikan sebagai suatu cara dan metode seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain

¹⁵ Karjadi. *Kepemimpinan (Leadership)*, (Bogor: Politeia, 1981), hlm. 1.

¹⁶ Muhadi Zainuddin, dan Abd. Mustaqim, *Studi Kepemimpinan Islam Telaah Normatif & Historis*, (Semarang: Putra Mediatama Press, 2005). Hlm. 1.

¹⁷ Onong Uchjana Effendy, *Psikologi Manajemen*, (Bandung: Alumni, 1985), hlm. 131.

¹⁸ George.R.Terry, *Principles of Management*, hlm. 410.

sedemikian rupa sehingga orang tersebut dengan sadar mengikuti dan mematuhi segala kehendaknya.¹⁹

- c. Menurut Hoyt yang dikutip Moekiyat, kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia; kemampuan untuk membimbing orang.²⁰
- d. Menurut Miftah Thoha, kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu.²¹

Dari beberapa perumusan yang berbeda tersebut, terlihat bahwa dalam suatu kepemimpinan terdapat tiga unsur:

- a. Unsur manusia sebagai pemimpin atau sebagai yang dipimpin.
- b. Unsur sarana merupakan semacam prinsip dan teknik kepemimpinan yang dipakai dalam pelaksanaannya termasuk bekal pengetahuan yang dimiliki.
- c. Unsur tujuan yang merupakan sasaran akhir ke arah mana kelompok manusia akan digerakkan.²²

Muhadi Zainuddin dan Abd Mustaqim menyatakan bahwa unsur-unsur dalam kepemimpinan antara lain meliputi: 1) Pemimpin, 2) Anggota yang dipimpin, 3) Sistem dan Mekanisme Kepemimpinan, 4) Tujuan atau Visi dan Misi.²³

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu kegiatan atau seni untuk mempengaruhi perilaku orang-orang yang dipimpin agar mau bekerja menuju kepada satu tujuan yang ditetapkan atau diinginkan bersama.

¹⁹ Heri Joewono, *Pokok-Pokok Kepemimpinan Abad 21*, (Jakarta: Balai Pustaka 2002), hlm. 2.

²⁰ Moekiyat, *Kamus Management*, hlm. 296.

²¹ Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta: Raja grafindo Persada, 1995), hlm. 117.

²² Faizah dan Lalu Muchsin Effendi, *Psikologi Dakwah*, (Jakarta: Kencana, 2006), hlm. 165.

²³ Muhadi Zainuddin, dan Abd. Mustaqim, *Studi Kepemimpinan Islam Telaah Normatif & Historis*, hlm. 7.

Fakta-fakta sejarah telah cukup memberi bukti, bahwa kepemimpinan itu sepanjang zaman merupakan persoalan yang penting bagi umat manusia. Kelangsungan hidup atau timbul tenggelamnya suatu bangsa atau negara dalam sejarah itu ternyata amat dipengaruhi oleh para pemimpin-pemimpinnya, yaitu pemimpin-pemimpin negara, pemimpin-pemimpin agama dan pemimpin-pemimpin lainnya dalam masyarakat. Bahkan tiap-tiap zaman lebih terkenal nama pemimpin-pemimpin daripada nama negara-negaranya, seperti misalnya nama-nama Airlangga, Kartanegara, Jayakatwang, Ken Arok, Pangeran Diponegoro lebih dikenal daripada nama-nama negaranya seperti Kahuripan, Singosari, Kediri yang dipimpinnya.²⁴

Ralph M. Stogdill dalam bukunya *Personal Factor Associated with Leadership* yang dikutip oleh James A. Lee dalam bukunya *Management Theories and Prescriptions*, menyatakan bahwa seorang pemimpin harus memiliki beberapa kelebihan:

- a). Kapasitas, seperti kecerdasan, kewaspadaan kemampuan berbicara atau verbal facility, kemampuan menilai.
- b). Prestasi, seperti gelar kesarjanaan, ilmu pengetahuan, perolehan dalam olahraga, dan lain-lain.
- c). Tanggung jawab, seperti mandiri, berinisiatif, tekun, ulet, percaya diri, agresif, dan punya hasrat untuk unggul.
- d). Partisipasi, seperti aktif, memiliki sosiabilitas yang tinggi, mampu bergaul, suka bekerja sama, mudah menyesuaikan diri, dan punya rasa humor.
- e). Status yang meliputi kedudukan sosial-ekonomi yang cukup tinggi, populer, tenar.²⁵

Robert B. Myers melakukan studi tentang hal yang sama dengan Ralph M. Stogdill dengan menghasilkan kesimpulan:

²⁴ Karjadi. *Kepemimpinan (Leadership)*, hlm. 1

²⁵ Faizah dan Lalu Muchsin Effendi, *Psikologi Dakwah*, hlm. 165.

- a). Sifat-sifat jasmaniah manusia tidak ada hubungannya dengan leadership.
- b). Walaupun pemimpin cenderung untuk lebih tinggi dalam kecerdasan daripada orang yang dipimpinnya, akan tetapi tidak ada hubungan yang berarti antara kelebihan kecerdasan tersebut dengan soal kepemimpinan itu.
- c). Pengetahuan yang dimanfaatkan untuk memecahkan problem yang dihadapi kelompok yang dipimpin merupakan bantuan yang sangat berarti pada status kepemimpinan.
- d). Ciri dan watak yang mempunyai korelasi dengan kepemimpinan adalah: kemampuan melihat problem yang dihadapi, inisiatif, kerja sama, ambisi, ketekunan, emosi yang stabil, popularitas, dan kemampuan berkomunikasi.²⁶

Kaum Dinamika Kelompok berpendapat, bahwa terdapat ciri-ciri yang harus dimiliki pemimpin secara umum:

- a). Persepsi sosial (*social perception*) :

Yang dimaksud dengan persepsi sosial adalah kecakapan untuk cepat melihat dan memahami perasaan, sikap, kebutuhan anggota kelompok. Persepsi sosial diperlukan untuk melaksanakan tugas pemimpin sebagai penyambung lidah anggota kelompoknya dan memberikan patokan yang menyeluruh tentang keadaan di dalam maupun di luar kelompok.

- b). Kemampuan berpikir abstrak (*ability in abstract thinking*)

Kemampuan berpikir abstrak diperlukan dalam menafsirkan kecenderungan kegiatan di dalam kelompok dan keadaan di luar kelompok dalam hubungannya dengan realisasi tujuan-tujuan kelompok. Untuk itu diperlukan ketajaman penglihatan dan kemampuan analitis yang didampingi oleh kemampuan mengabstraksi dan mengintegrasikan fakta-fakta interaksi sosial di dalam maupun di

²⁶ Arifin, *Psikologi Dakwah, Suatu Pengantar Studi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), hlm. 93.

luar kelompok. Kemampuan tersebut memerlukan adanya taraf inteligensia yang tinggi pada seorang pemimpin.

c). Kestabilan emosi (*emotional stability*)

Pada dasarnya harus terdapat suatu kematangan emosional yang berdasarkan pada kesadaran yang mendalam tentang-kebutuhan, keinginan, cita-cita serta pengintegrasian semua itu ke dalam kepribadian yang bulat dan harmonis. Kematangan emosi diperlukan untuk dapat merasakan keinginan dan cita-cita anggota kelompok secara nyata dan untuk dapat melaksanakan tugas-tugas kepemimpinan yang lain secara wajar.²⁷

Selain melakukan penelitian melalui pendekatan sifat dan ciri kepribadian, para ahli juga mengadakan penelitian melalui pendekatan-pendekatan sebagai berikut:

1. Pendekatan dari sudut pembawaan

Berdasarkan pendekatan di atas, Gordon Lippit mengemukakan sebagai berikut: "*Leader are the great man who are born that who and make history*" (Pemimpin itu adalah "orang besar" yang dilahirkan dan membuat sejarah. Dengan kata lain, kepemimpinan itu tidak bisa dibentuk melalui pendidikan dan latihan karena merupakan sifat dan watak bawaan.

2. Pendekatan berdasarkan pada keadaan

Pendekatan ini menggunakan hipotesis bahwa tingkah laku seorang pemimpin dalam suatu keadaan akan berbeda bila ia berada dalam keadaan lain. Melalui pendekatan ini dapat disimpulkan bahwa diperlukan fleksibilitas dalam memilih pemimpin demikian juga kepekaannya dan pendidikannya.

3. Pendekatan berdasarkan peranan fungsional

Pendekatan ini menyatakan bahwa kepemimpinan itu terjadi bila berbagai macam tugas pekerjaan dapat dilaksanakan

²⁷ W.A.Gerungan, *Psikologi Sosial*, (Bandung: PT.al-Maarif, 1978), hlm. 135.

dan dipelihara dengan baik, serta fungsi atau tugas tersebut dapat pula dilaksanakan oleh si terpimpin dengan jalan kerja sama.

4. Pendekatan berdasarkan gaya kepemimpinan.²⁸

Menurut Shaleh, sifat, ciri atau nilai-nilai pribadi yang hendaknya dimiliki oleh pemimpin da'wah itu antara lain adalah sebagai berikut: (1). Berpandangan jauh ke masa depan, (2). Bersikap dan bertindak bijaksana, (3). berpengetahuan luas, (4). bersikap dan bertindak adil, (5). berpendirian teguh, (6). mempunyai keyakinan bahwa missinya akan berhasil, (7).berhati ikhlas, (8). memiliki kondisi fisik yang baik, (9). mampu berkomunikasi.²⁹

Pendekatan atau teori kepemimpinan ini dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard berdasarkan teori-teori kepemimpinan sebelumnya. Pendekatan situasional biasa disebut juga pendekatan kontingensi. Pendekatan ini didasarkan atas asumsi bahwa keberhasilan kepemimpinan suatu organisasi atau lembaga tidak hanya bergantung pada atau dipengaruhi oleh perilaku dan sifat-sifat pemimpin saja. Tiap-tiap organisasi atau lembaga memiliki ciri-ciri khusus dan unik. Bahkan organisasi atau lembaga yang sejenis pun akan menghadapi masalah yang berbeda karena lingkungan yang berbeda, semangat dan watak bawahan yang berbeda. Situasi yang berbeda-beda ini harus dihadapi dengan perilaku kepemimpinan yang berbeda pula. Karena banyaknya kemungkinan yang dapat dipakai dalam menerapkan perilaku kepemimpinan itu sesuai dengan situasi organisasi atau lembaga, maka pendekatan situasional ini disebut juga pendekatan kontingensi; sesuai dengan kata kontingensi yang berarti kemungkinan.

Sesuai dengan pendapat Hersey dan Blanchard, pendekatan situasional atau pendekatan kontingensi ini merupakan suatu teori yang berusaha mencari jalan tengah antara pandangan yang mengatakan adanya asas-asas organisasi dan manajemen yang bersifat universal, dan

²⁸ Faizah dan Lalu Muchsin Effendi, *Psikologi Dakwah*, hlm. 167.

²⁹ A.Rosyad Shaleh, *Management Da'wah Islam*, (Jakarta: Bulan Bintang 1976), hlm.

pandangan yang berpendapat bahwa tiap organisasi adalah unik dan memiliki situasi yang berbeda-beda sehingga harus dihadapi dengan gaya kepemimpinan tertentu.³⁰

Salah satu faktor yang menunjukkan adanya perbedaan situasi organisasi adalah tingkat kematangan dan perilaku kelompok atau bawahan. Tinggi-rendahnya tingkat kematangan kelompok turut menentukan ke mana kecenderungan gaya kepemimpinan seorang pemimpin harus diarahkan. Sebagai ilustrasi dapat dikemukakan di sini: Seorang kepala sekolah atau kepala kantor yang sebagian besar anak buahnya berpendidikan sarjana, perilaku kepemimpinan yang diterapkannya akan berbeda dengan, misalnya, jika anak buahnya itu pada umumnya hanya berpendidikan SMTP atau SMTA. Seorang kepala sekolah yang memimpin SMA di Jakarta sudah barang tentu akan menerapkan perilaku kepemimpinan yang berbeda dengan kepala SMA di daerah Cianjur, misalnya. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan situasi yang ada pada lembaga itu masing-masing.

Demikianlah betapa banyak faktor yang dapat menimbulkan adanya perbedaan-perbedaan situasi tiap organisasi atau lembaga, yang selanjutnya dapat mempengaruhi perilaku kepemimpinan. Dalam hubungan ini, berbagai faktor yang dapat mempengaruhi pemilihan gaya kepemimpinan antara lain sifat pribadi pemimpin; sifat pribadi bawahan; sifat pribadi sesama pemimpin; struktur organisasi; tujuan organisasi; kegiatan yang dilakukan; motivasi kerja; harapan pemimpin maupun bawahan; pengalaman pemimpin maupun bawahan; adat, kebiasaan, tradisi, budaya lingkungan kerja; tingkat pendidikan pemimpin maupun bawahan; lokasi organisasi di kota besar, kota kecil, atau desa; kebijaksanaan atasan; teknologi, peraturan perundangan yang berlaku; ekonomi, politik, keamanan yang sedang berlangsung di sekitarnya.³¹

³⁰Ngalim Purwanto, *Adminidtrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006), hlm. 38.

³¹Ngalim Purwanto, *Adminidtrasi dan Supervisi Pendidikan*, hlm. 39.

Para ahli filsafat dan ahli teori sosial telah berusaha untuk menyimpulkan pandangannya dengan mengajukan bermacam-macam tipologi kepemimpinan. Di dalam *In The Republic*, Plato sebagaimana dikutip Mar'at mengajukan tiga tipe kepemimpinan:

1. Ahli filsafat, negarawan yang memerintah republik dengan penalaran dan keadilan.
2. Militer, untuk mempertahankan negara dan pelaksana kebijaksanaan.
3. Pedagang, menyediakan kebutuhan material penduduk.³²

Sepanjang diketahui sekarang ini, para pemimpin dalam berbagai bentuk organisasi dapat digolongkan kepada lima golongan (lima tipe pemimpin). Tipe-tipe itu ialah:

- a. Tipe pemimpin yang otokratis,
- b. Tipe pemimpin yang militeristis,
- c. Tipe pemimpin yang paternalistis,
- d. Tipe pemimpin yang kharismatis, dan
- e. Tipe pemimpin yang demokratis.

(1) Tipe otokratis

Kepemimpinan secara otokratis artinya pemimpin menganggap organisasi sebagai milik sendiri. Ia bertindak sebagai diktator terhadap para anggota organisasinya dan menganggap mereka itu sebagai bawahan dan merupakan sebagai alat, bukan manusia.³³

Seorang pemimpin yang otokratis ialah seorang pemimpin yang:

- a. Menganggap organisasi sebagai milik pribadi;
- b. mengindentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi;
- c. menganggap bawahan sebagai alat semata-mata;
- d. tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat;
- e. terlalu bergantung kepada kekuasaan formalnya;

³²Mar'at, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Bandung: Ghalia Indonesia, 1983), hlm. 27.

³³Karjadi. *Kepemimpinan (Leadership)*, hlm. 8.

- f. dalam tindakan penggerakannya sering mempergunakan approach yang mengandung unsur paksaan dan punitive (bersifat menghukum).

Dari sifat-sifat tersebut di atas jelas terlihat bahwa tipe pemimpin yang demikian tidak tepat untuk suatu organisasi modern dimana hak-hak asasi manusia yang menjadi bawahan itu harus dihormati.³⁴ Menurut G.R. Terry, kepemimpinan berdasarkan teori ini menekankan perintah-perintah, paksaan-paksaan dan tindakan-tindakan yang agak arbiter pada hubungan pemimpin yang bersangkutan dengan pihak bawahan.³⁵

(2) Tipe Militeristis

Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud dengan seorang pemimpin tipe militeristis berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Seorang pemimpin yang bertipe militeristis ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat:

- a. dalam menggerakkan bawahan sistem perintah yang lebih sering dipergunakan;
- b. dalam menggerakkan bawahan senang .bergantung kepada pangkat dan jabatannya;
- c. senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan ;
- d. menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan ;
- e. sukar menerima kritikan dari bawahannya;
- f. menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

Terlihat pula dari sifat-sifat tersebut bahwa seorang pemimpin yang militeristis bukanlah seorang pemimpin yang ideal.³⁶

(3) Tipe Paternalistis

Seorang pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin yang paternalistis ialah seseorang yang:

³⁴ Sondang P., Siagian, *Filsafat Administrasi*, hlm. 42.

³⁵ George.R.Terry, *Principles of Management*, hlm. 425.

³⁶ Sondang P., Siagian, *Filsafat Administrasi*, hlm. 43

- a. menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa;
- b. bersikap terlalu melindungi (*overly protective*);
- c. jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan;
- d. jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif;
- e. jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya;
- f. sering bersikap maha tahu.³⁷

Harus diakui bahwa untuk keadaan tertentu, seorang pemimpin yang demikian sangat diperlukan, akan tetapi sifat-sifatnya yang negatif mengalahkan sifat-sifatnya yang positif.

(4) Tipe Kharismatis

Hingga sekarang ini para sarjana belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seseorang pemimpin memiliki kharisma, yang diketahui ialah bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya tarik yang amat besar dan karenanya pada umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya sangat besar, meskipun para pengikut itu sering pula tidak dapat menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin itu.

Karena kurangnya pengetahuan tentang sebab-musabab seseorang menjadi pemimpin yang kharismatis, maka sering hanya dikatakan bahwa pemimpin yang demikian diberkahi dengan kekuatan gaib (*superanatural powers*). Kekayaan, umur, kesehatan, profil tidak dapat dipergunakan sebagai kriteria untuk kharisma. Gandhi bukanlah seorang yang kaya. Iskandar Zulkarnain bukanlah seorang yang fisiknya sehat. John F. Kennedy adalah seorang pemimpin yang memiliki kharisma, meskipun umurnya masih muda pada waktu terpilih menjadi presiden Amerika Serikat. Mengenai

³⁷ Sondang P., Siagian, *Filsafat Administrasi*, hlm. 43

profil, Gandhi tidak dapat digolongkan sebagai orang yang "ganteng".³⁸

(5) Tipe Demokratis.

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern karena:

- a. dalam proses penggerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia di dunia;
- b. selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari para bawahannya;
- c. ia senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritik dari bawahannya;
- d. selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan teamwork dalam usaha mencapai tujuan;
- e. dengan ikhlas memberikan kebebasan yang, seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian dibanding dan diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama, akan tetapi lebih berani untuk berbuat kesalahan yang lain;
- f. selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya
- g. berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.³⁹

Secara implisit tergambar bahwa untuk menjadi pemimpin tipe demokratis bukanlah suatu hal yang mudah untuk dicapai. Akan tetapi karena pemimpin yang demikianlah yang paling ideal, alangkah baiknya

³⁸ Sondang P., Siagian, *Filsafat Administrasi*, hlm. 43.

³⁹ Sondang P., Siagian, *Filsafat Administrasi*, hlm. 44-45.

jika semua pemimpin berusaha menjadi seorang pemimpin yang demokratis.

3. Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru di sekolah untuk meningkatkan produktivitas kerja demi mencapai tujuan, dan mewujudkan visi menjadi aksi. Dalam kaitannya dengan peran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan, perlu dipahami bahwa setiap kepala sekolah bertanggung jawab mengarahkan apa yang baik bagi tenaga kependidikan, dan dia sendiri harus berbuat baik. Kepala sekolah juga harus menjadi contoh, sabar dan penuh pengertian. Fungsi pemimpin hendaknya diartikan seperti motto Ki Hadjar Dewantara: *Ing ngarsa sung tulada, Ing madya mangun karsa, Tut wuri handayani* (di depan menjadi teladan, di tengah membina kemauan, di belakang menjadi pendorong/memotivasi).⁴⁰

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas individu atau kelompok dalam usaha menuju pencapaian tujuan. Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan pada setiap harinya memiliki tugas pokok mempengaruhi, mendorong, mengajak guru-guru dan staf lainnya agar mereka bersedia berbuat sesuatu yang dapat menyokong pencapaian tujuan sekolah sebagai suatu institusi.⁴¹

Dalam memberdayakan masyarakat dan lingkungan sekitar, kepala sekolah merupakan kunci keberhasilan yang harus menaruh perhatian tentang apa yang terjadi pada peserta didik di sekolah dan apa yang dipikirkan orang tua dan masyarakat tentang sekolah. Kepala sekolah dituntut untuk senantiasa berusaha membina dan mengembangkan hubungan kerja sama yang baik antara sekolah dan masyarakat guna mewujudkan sekolah yang efektif dan efisien. Hubungan yang harmonis ini akan membentuk 1) saling pengertian antara sekolah, orang tua,

⁴⁰E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), hlm. 159.

⁴¹Ibrahim Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hlm. 89.

masyarakat, dan lembaga-lembaga lain yang ada di masyarakat, termasuk dunia kerja; 2) saling membantu antara sekolah dan masyarakat karena mengetahui manfaat, arti dan pentingnya peranan masing-masing; 3) kerja sama yang erat antara sekolah dengan berbagai pihak yang ada di masyarakat dan mereka merasa ikut bertanggung jawab atas suksesnya pendidikan di sekolah.

Kepala sekolah profesional tidak saja dituntut untuk melaksanakan berbagai tugasnya di sekolah, tetapi ia juga harus mampu menjalin hubungan/kerja sama dengan masyarakat dalam rangka membina pribadi peserta didik secara optimal. Kerja sama ini penting karena banyak persoalan yang tidak dapat diselesaikan oleh sekolah secara sepihak, atau sering terjadi kesalahpahaman, perbedaan persepsi antara pihak sekolah dengan masyarakat. Misalnya, dalam masalah agama yang akhir-akhir ini banyak dipersoalkan dalam RUU, sekolah bisa saja memberikan informasi tentang agama lain kepada peserta didik, misalnya dalam acara "*religion fair*", "*spiritual fair*" atau "pekan raya agama", tetapi mungkin orang tua tidak bisa menerima hal tersebut. Bahkan bisa saja orang tua menyalahkan sekolah, karena memberikan informasi tentang agama lain kepada anaknya. Lebih parah lagi kalau orang tua langsung mencabut anaknya, dan memindahkannya ke sekolah lain. Ini semua bisa terjadi kalau hubungan antara sekolah dengan masyarakat tidak cair, sehingga orang tua tidak mengerti atau tidak mau mengerti apa yang terjadi di sekolah, dan rencana apa yang akan dilakukan sekolah pada masa yang akan datang.⁴²

Hubungan sekolah dengan masyarakat yang selama ini terjadi hanya sebatas pemberitahuan pungutan dana, atau pengambilan buku laporan pendidikan. Itu pun kalau di kota-kota banyak yang diwakili oleh sopir atau pembantu.

Dalam hal ini kepala sekolah harus mampu mencari jalan ke luar untuk mencairkan hubungan sekolah dengan masyarakat yang selama ini

⁴²E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), hlm. 187.

terjadi, agar masyarakat khususnya orang tua peserta didik bisa mengerti, memahami dan maklum dengan ide-ide serta visi yang sedang berkembang di sekolah. Hal ini bisa dilakukan oleh pihak sekolah dipimpin oleh kepala sekolah, misalnya melalui dialog rutin antara pihak sekolah dengan orang tua, sehingga mereka bisa memahami kondisi sekolah dengan berbagai permasalahannya. Lebih dari itu, diharapkan masyarakat bisa membantu sekolah dalam mewujudkan visi dan tujuannya.

Disadari memang bahwa partisipasi masyarakat terhadap pendidikan masih relatif rendah (utamanya dalam hal sumbangan pemikiran), meskipun sudah ada wadah-wadah dan saluran-saluran ke arah peningkatan partisipasi tersebut. Wadah-wadah tersebut antara lain POMG dan BP-3, yang -sekarang berkembang menjadi Komite Sekolah dan Dewan pendidikan. Meskipun wadah yang baru ini berbeda visi dan misinya, tetapi substansinya sama, yakni menjalin hubungan antara sekolah dengan masyarakat. Kita berharap wadah dan saluran atau lembaga-lembaga baru tersebut bisa menjembatani kesenjangan antara sekolah dengan orang tua/masyarakat. Namun demikian, semua itu kembali kepada niat kedua belah pihak dalam memajukan pendidikan dan pembangunan masyarakat pada umumnya, khususnya dalam pengembangan pribadi anak-anak. Oleh karena itu kita (pihak sekolah) harus berani memulai dari awal, sejak penerimaan murid baru (PMB) misalnya. Dalam hal ini pihak sekolah harus memiliki program yang jelas, yang bisa ditawarkan kepada masyarakat. Selama ini kita maklum bahwa sekolah terlalu berorientasi pada kegiatan-kegiatan kurikuler atau akademis, yang lebih dipersempit lagi pada pemindahan pengetahuan (mengisi kepala anak dengan sejumlah pengetahuan tertentu). Demikian halnya masyarakat, perhatiannya hanya terfokus pada kondisi sekolah, sehingga perhatiannya hanya terfokus pada bagaimana agar anaknya mendapat nilai ujian yang tinggi. Kondisi semacam ini yang telah melahirkan budaya nyontek di kalangan peserta didik, kebocoran-kebocoran di pihak pengelola, yang pada akhirnya bermuara pada

ketidakpercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan. Di sinilah pentingnya kepala sekolah profesional tampil sebagai figur yang harus mampu memimpin tenaga kependidikan di sekolah, agar bisa bekerja sama dengan orang tua dan masyarakat pada umumnya. Karena itulah, kepala sekolah dituntut untuk mampu menciptakan iklim yang kondusif demi lahirnya partisipasi dan kolaborasi masyarakat secara profesional; transparan- dan demokratis. Dengan cara demikianlah, kita akan memulai memperbaiki kualitas pendidikan dan mengembangkan anak bangsa untuk masa depan.

C. Kinerja Guru

Pendidik adalah orang dewasa yang bertanggung jawab memberi bimbingan atau bantuan kepada anak didik dalam perkembangan jasmani dan rohaninya agar mencapai kedewasaannya, mampu melaksanakan tugasnya sebagai makhluk Allah, khalifah di permukaan bumi, sebagai makhluk sosial dan sebagai individu yang sanggup berdiri sendiri.⁴³

Istilah lain yang lazim dipergunakan untuk pendidik ialah guru. Kedua istilah tersebut bersesuaian artinya, bedanya ialah istilah guru seringkali dipakai di lingkungan pendidikan formal, sedangkan pendidikan dipakai di lingkungan formal, informal maupun non formal.⁴⁴

Tugas kemanusiaan salah satu segi dari tugas guru. Sisi ini tidak bisa guru abaikan, karena guru harus terlibat dengan kehidupan di masyarakat dengan interaksi sosial. Guru harus menanamkan nilai-nilai kemanusiaan kepada anak didik. Dengan begitu anak didik dididik agar mempunyai sifat kesetiakawanan sosial. Guru harus dapat menempatkan diri sebagai orang tua kedua, dengan mengemban tugas yang dipercayakan orang tua kandung/wali anak didik dalam jangka waktu tertentu. Untuk itu pemahaman terhadap jiwa dan watak anak didik diperlukan agar dapat dengan mudah memahami jiwa dan watak anak didik. Begitulah tugas guru sebagai orang tua kedua, setelah orang tua anak didik di dalam keluarga di rumah.

⁴³Nur Uhbiyati, *Ilmu Pendidikan Islam (IPI)*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 1998), Jilid I, hlm. 65.

⁴⁴Nur Uhbiyati, *Ilmu Pendidikan Islam (IPI)*, hlm. 65.

Di bidang kemasyarakatan merupakan tugas guru yang juga tidak kalah pentingnya. Pada bidang ini guru mempunyai tugas mendidik dan mengajar masyarakat untuk menjadi warga negara Indonesia yang bermoral Pancasila. Memang tidak dapat dipungkiri bila guru mendidik anak didik sama halnya guru mencerdaskan bangsa Indonesia.⁴⁵

Bila dipahami, maka tugas guru tidak hanya sebatas dinding sekolah, tetapi juga sebagai penghubung antara sekolah dan masyarakat. Bahkan bila dirinci lebih jauh, tugas guru tidak hanya yang telah disebutkan. Guru dalam mendidik anak didik bertugas untuk:

1. Menyerahkan kebudayaan kepada anak didik berupa kepandaian, kecakapan, dan pengalaman-pengalaman.
2. Membentuk kepribadian anak yang harmonis, sesuai cita-cita dan dasar negara kita Pancasila.
3. Menyiapkan anak menjadi warga negara yang baik sesuai Undang-Undang Pendidikan yang merupakan Keputusan MPR No. II Tahun 1983.
4. Sebagai perantara dalam belajar.

Di dalam proses belajar guru hanya sebagai perantara/medium, anak harus berusaha sendiri mendapatkan suatu pengertian/ *insight*, sehingga timbul perubahan dalam pengetahuan, tingkah laku, dan sikap.

5. Guru adalah sebagai pembimbing, untuk membawa anak didik ke arah kedewasaan, pendidik tidak maha kuasa, tidak dapat membentuk anak menurut sekehendaknya.
6. Guru sebagai penghubung antara sekolah dan masyarakat.
Anak nantinya akan hidup dan bekerja, serta mengabdikan diri dalam masyarakat, dengan demikian anak harus dilatih dan dibiasakan di sekolah di bawah pengawasan guru.
7. Sebagai penegak disiplin, guru menjadi contoh dalam segala hal, tata tertib dapat berjalan bila guru dapat menjalani lebih dahulu.
8. Guru sebagai administrator dan manajer.

⁴⁵ Syaiful Bahri Djamarah, *Guru dan Anak Didik dalam Interaksi Edukatif*, (Jakarta: Rineka cipta, 2000), hlm. hlm. 37.

Di samping mendidik, seorang guru harus dapat mengerjakan urusan tata usaha seperti membuat buku kas, daftar induk, rapor, daftar gaji dan sebagainya, serta dapat mengkoordinasi segala pekerjaan di sekolah secara demokratis, sehingga suasana pekerjaan penuh dengan rasa kekeluargaan.

9. Pekerjaan guru sebagai suatu profesi.

Orang yang menjadi guru karena terpaksa tidak dapat bekerja dengan baik, maka harus menyadari benar-benar pekerjaannya sebagai suatu profesi.

10. Guru sebagai perencana kurikulum.

Guru menghadapi anak-anak setiap hari, gurulah yang paling tahu kebutuhan anak-anak dan masyarakat sekitar, maka dalam penyusunan kurikulum, kebutuhan ini tidak boleh ditinggalkan.

11. Guru sebagai pemimpin (*guidance worker*).

Guru mempunyai kesempatan dan tanggung jawab dalam banyak situasi untuk membimbing anak ke arah pemecahan soal, membentuk keputusan, dan menghadapkan anak-anak pada problem.

12. Guru sebagai sponsor dalam kegiatan anak-anak.

Guru harus turut aktif dalam segala aktifitas anak, misalnya dalam ekstrakurikuler membentuk kelompok belajar dan sebagainya.

Dengan meneliti poin-poin tersebut, tahulah bahwa tugas guru tidak ringan. Profesi guru harus berdasarkan panggilan jiwa, sehingga dapat menunaikan tugas dengan baik, dan ikhlas. Guru harus mendapatkan haknya secara proporsional dengan gaji yang patut diperjuangkan melebihi profesi-profesi lainnya, sehingga keinginan peningkatan kompetensi guru dan kualitas belajar anak didik bukan hanya sebuah slogan di atas kertas.⁴⁶

Sudah dapat dipastikan bahwa tugas dan tanggungjawab guru tidaklah ringan. Dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari baik sebagai pengajar (*instructional function*) maupun sebagai pendidik (*educational function*), ia akan selalu menghadapi problema-problema. Misalnya saja problema dalam mengajar, secara proses, problema tersebut akan selalu muncul pada tiga

⁴⁶Syaiful Bahri Djamarah, *Guru dan Anak Didik dalam Interaksi Edukatif*, (Jakarta: Rineka cipta, 2000), hlm. hlm. 39.

periode, yaitu periode sebelum aktivitas mengajar (*preinstructional activities*), periode aktivitas mengajar (*instructional activities*), dan periode setelah aktivitas mengajar (*postinstructional activities*). Problema-problema yang muncul sebelum mengajar berupa bagaimana merencanakan suatu sistem pengajaran yang baik, antara lain bagaimana cara merumuskan tujuan pengajaran secara spesifik dan operasional, bagaimana cara menyusun materi pelajaran, bagaimana cara menentukan metode dan alat bantu mengajar yang relevan dengan tujuan dan materi pelajaran, serta bagaimana cara menentukan teknik dan alat untuk mengevaluasi keberhasilan proses belajar mengajar.⁴⁷

Problema-problema yang muncul saat mengajar, misalnya bagaimana menciptakan suatu sistem pengajaran sesuai dengan yang telah direncanakan, antara lain bagaimana mengelola kelas dengan sebaik-baiknya, bagaimana mengatasi murid-murid yang nakal, bagaimana memotivasi belajar murid-murid, bagaimana menggunakan metode dan alat bantu mengajar, dan bagaimana membuka dan menutup pelajaran yang baik. Sedangkan problema-problema yang muncul setelah mengajar berupa bagaimana menentukan keberhasilan pengajaran yang telah dilakukannya, yang antara lain berupa bagaimana mengukur keberhasilan murid-murid dalam mencapai tujuan performa pengajaran, standar apa yang akan digunakan dalam mengukur keberhasilan murid-murid, bagaimana menganalisis hasil pengukuran tersebut, serta bagaimana melaporkan hasil pengukuran baik kepada murid-murid yang bersangkutan maupun pihak lain yang berhak menerima laporan hasil pengukuran. Yang perlu ditekankan di sini adalah bagaimana secara mandiri, kreatif, inovatif agar setiap guru dapat meningkatkan kinerjanya tanpa harus tergantung kepada pimpinan atau pemerintah.

Tugas guru sebagai suatu profesi menuntut kepada guru untuk mengembangkan profesionalitas diri sesuai perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Mendidik, mengajar, dan melatih anak didik adalah tugas guru sebagai suatu profesi. Tugas guru sebagai pendidik berarti meneruskan dan

⁴⁷Ibrahim Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar*, hlm. 88.

mengembangkan nilai-nilai hidup kepada anak didik. Tugas guru sebagai pengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi kepada anak didik. Tugas guru sebagai pelatih berarti mengembangkan keterampilan dan menerapkannya dalam kehidupan demi masa depan anak didik.⁴⁸

Untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab tersebut seorang guru harus memiliki moral kerja yang tinggi. Seorang guru dituntut memiliki kedisiplinan yang tinggi, ia harus datang tepat pada waktunya untuk mengajar dan pulang tepat pada waktunya pula, tidak boleh menyalahgunakan waktu mengajarnya dengan kegiatan-kegiatan lain yang tidak relevan dengan tugas mengajarnya. Sebagai seorang guru, ia harus mampu mengajar dengan tenang sehingga dapat menyampaikan materi pelajaran secara sistematis dan mudah dipahami oleh semua murid, ia harus mengajar dengan penuh antusias, kegembiraan, dan penuh gairah, sebab yang demikian ini akan menimbulkan daya tarik tersendiri bagi murid-muridnya.⁴⁹

Selanjutnya, apabila murid-murid merasa tertarik pada penampilan guru dalam mengajar, biasanya murid-murid tersebut tidak akan mudah merasa bosan dalam menerima pelajaran. Di samping itu, seorang guru harus suka bekerja sama dengan kepala sekolah, guru-guru lainnya, dan staf sekolah lainnya. Akhirnya, seorang guru harus memiliki daya kreativitas dan inisiatif yang tinggi untuk memperbaiki kegiatan-kegiatan kependidikan. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi memberikan dampak tersendiri bagi penyelenggaraan pendidikan. Kini banyak dilakukan penelitian-penelitian di bidang pendidikan sehingga banyak pula teori-teori baru di bidang pendidikan, seperti teori psikologi anak, teori-teori baru metode mengajar, teori-teori baru motivasi belajar murid, teori-teori baru penciptaan situasi belajar mengajar, yang kesemuanya ini menuntut adanya inisiatif dan keberanian guru untuk melakukan perubahan-perubahan terhadap

⁴⁸ Syaiful Bahri Djamarah, *Guru dan Anak Didik dalam Interaksi Edukatif*, (Jakarta: Rineka cipta, 2000), hlm. hlm. 37.

⁴⁹ Ibrahim Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar*, hlm. 88.

penyelenggaraan pendidikan berdasarkan teori-teori baru yang telah dikemukakan melalui penelitian-penelitian sebelumnya.

Guru adalah figur seorang pemimpin. Guru adalah sosok arsitektur yang dapat membentuk jiwa dan watak anak didik. Guru mempunyai kekuasaan untuk membentuk dan membangun kepribadian anak didik menjadi seorang yang berguna bagi agama, nusa, dan bangsa. Guru bertugas mempersiapkan manusia susila yang cakap yang dapat diharapkan membangun dirinya dan membangun bangsa dan negara. Jabatan guru memiliki banyak tugas, baik yang terikat oleh dinas maupun di luar dinas dalam bentuk pengabdian. Tugas guru tidak hanya sebagai suatu profesi, tetapi juga sebagai suatu tugas kemanusiaan dan kemasyarakatan.⁵⁰

D. Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Untuk Peningkatan Kinerja Guru

Tugas dan tanggung jawab kepala sekolah selaku pemimpin pendidikan ada yang berkenaan dengan tujuan sekolah yang hendak dicapai. Misalnya, mendeskripsikan tujuan institusional sekolah sehingga mudah dipahami oleh guru-guru maupun staf lainnya, bersama-sama dengan guru-guru maupun staf lainnya memikirkan dan merencanakan kegiatan-kegiatan yang dapat menyokong tujuan institusional sekolah, melakukan pendelegasian kepada guru-guru dan staf lainnya dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang telah direncanakan, mendorong dan mengawasi pelaksanaan tugas-tugas yang telah didelegasikannya.

Di samping itu, ada pula tugas dan tanggung jawab kepala sekolah yang berkenaan dengan penciptaan suasana yang menyenangkan sehingga dapat menumbuhkan moral kerja guru-guru maupun staf lainnya. Bentuk operasional dari pelaksanaan tugas dan tanggung jawab terakhir ini, misalnya:

- a. berusaha memahami karakteristik setiap guru dan staf lainnya berupa perasaannya, keinginan, pola berpikir, sikap;

⁵⁰ Syaiful Bahri Djamarah, *Guru dan Anak Didik dalam Interaksi Edukatif*, (Jakarta: Rineka cipta, 2000), hlm. hlm. 36

- b. menciptakan kondisi kerja yang menyenangkan, baik kondisi fisik maupun sosialnya sehingga mereka betah di sekolah;
- c. memupuk rasa kerja sama yang baik antara kepala sekolah dengan guru, guru dengan guru, maupun dengan staf lainnya, sehingga tercipta suatu kelompok kerja yang produktif dan kohesif;
- d. memupuk rasa ikut memiliki (*sense of belonging*), rasa adanya peranan yang cukup penting (*sense of importance*), dan rasa sebagai orang yang berhasil (*sense of achievement*) pada setiap diri guru maupun staf lainnya.⁵¹

Dinas Pendidikan (dulu: Depdikbud) telah menetapkan bahwa kepala sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai edukator; manajer; administrator; dan supervisor (EMAS). Dalam perkembangan selanjutnya, sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai leader, innovator, dan motivator di sekolahnya. Dengan demikian dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator (EMASLIM).⁵²

1. Kepala Sekolah sebagai *Educator* (pendidik)

Dalam melakukan fungsinya sebagai *educator*, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja guru di sekolahnya. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah., memberikan dorongan kepada seluruh guru, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti *team teaching*, *moving class*, dan mengadakan program akselerasi (*acceleration*) bagi peserta didik yang cerdas di atas normal.

Wahjosumidjo mengemukakan bahwa memahami arti pendidik tidak cukup berpegang pada konotasi yang terkandung dalam definisi pendidik, melainkan harus dipelajari keterkaitannya dengan makna

⁵¹Ibrahim Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar*, hlm. 89.

⁵²E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, hlm. 97

pendidikan, sarana pendidikan, dan bagaimana strategi pendidikan itu dilaksanakan. Untuk kepentingan tersebut, kepala sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai, yakni pembinaan mental, moral, fisik, dan artistik.⁵³

2. Kepala Sekolah sebagai *Manajer*

Manajemen seperti dikemukakan G.R.Terry adalah *Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling, performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human beings and other resources*. (manajemen merupakan sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan: perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lain).⁵⁴

Manajemen pada hakekatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dikatakan suatu proses, karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilan yang dimilikinya mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan.

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.⁵⁵

3. Kepala Sekolah sebagai *Administrator*

⁵³Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2008), hlm. 122.

⁵⁴ George.R.Terry, *Principles of Management*,, hlm. 4.

⁵⁵ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, hlm. 103.

Kepala sekolah sebagai *administrator* pendidikan bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di sekolahnya. Oleh karena itu, untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, kepala sekolah hendaknya memahami, menguasai, dan mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan yang berkenaan dengan fungsinya sebagai administrator pendidikan.⁵⁶

Kepala sekolah sebagai *administrator* memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, administrasi peserta didik, administrasi personalia, administrasi sarana dan prasarana, administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas sekolah.. Untuk itu, kepala sekolah harus mampu menjabarkan kemampuan tersebut dalam tugas-tugas operasional.

4. Kepala Sekolah sebagai *Supervisor*

Supervisi adalah aktivitas menentukan kondisi/syarat-syarat yang essential yang akan menjamin tercapainya tujuan-tujuan pendidikan. Melihat definisi tersebut, maka tugas kepala sekolah sebagai supervisor berarti bahwa dia hendaknya pandai meneliti, mencari, dan menentukan syarat-syarat mana sajakah yang diperlukan bagi kemajuan sekolahnya sehingga tujuan-tujuan pendidikan di sekolah itu semaksimal mungkin dapat tercapai. Ia harus dapat meneliti dan menentukan syarat-syarat mana yang telah ada dan mencukupi, mana yang belum ada atau kurang mencukupi yang perlu diusahakan dan dipenuhi.⁵⁷

Supervisi sesungguhnya dapat dilaksanakan oleh kepala sekolah yang berperan sebagai *supervisor*, tetapi dalam sistem organisasi pendidikan modern diperlukan *supervisor* khusus yang lebih independent,

⁵⁶ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2002), hlm. 106

⁵⁷ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, hlm. 115.

dan dapat meningkatkan objektivitas dalam pembinaan dan pelaksanaan tugasnya. Jika supervisi dilaksanakan oleh kepala sekolah, maka ia harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya.⁵⁸

5. Kepala Sekolah sebagai *Leader*

Kepala sekolah sebagai leader harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Kepala sekolah sebagai *leader* harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional» serta pengetahuan administrasi dan pengawasan. Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi. Kepribadian kepala sekolah sebagai leader akan tercermin dalam sifat-sifat (1) jujur, (2) percaya diri, (3) tanggung jawab, (4) berani mengambil resiko dan keputusan, (5) berjiwa besar, (6) emosi yang stabil, (7) teladan.⁵⁹

6. Kepala Sekolah sebagai *Innovator*

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai *innovator*, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh

⁵⁸ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, hlm. 111.

⁵⁹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, hlm. 115.

tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang *inovatif*. Kepala sekolah sebagai *innovator* akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional, objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, adaptabel dan fleksibel.⁶⁰

7. Kepala Sekolah sebagai *Motivator*

Salah seorang ilmuwan yang dipandang sebagai pelopor teori motivasi adalah Abraham H. Maslow. Hasil-hasil pemikirannya tertuang dalam bukunya yang berjudul "*Motivation and Personality*." Teori motivasi yang dikembangkannya pada tahun 40-an itu pada intinya berkisar pada pendapat bahwa manusia mempunyai lima tingkat atau hierarki kebutuhan, yaitu: (1) Kebutuhan fisiologikal, seperti sandang, pangan dan papan, (2) kebutuhan keamanan, tidak hanya dalam arti fisik, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual, (3) kebutuhan sosial, (4) kebutuhan prestise yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status, (5) aktualisasi diri dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.⁶¹

Sebagai *motivator*, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).⁶²

Perspektif ke depan mengisyaratkan bahwa kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai figur dan mediator, bagi perkembangan masyarakat dan lingkungannya. Dengan demikian pekerjaan kepala sekolah semakin hari

⁶⁰ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, hlm. 118.

⁶¹ Sondang P., Siagian, *Filsafat Administrasi*, hlm. 287.

⁶² E Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, hlm. 120.

semakin: meningkat, dan akan selalu meningkat sesuai dengan perkembangan pendidikan yang diharapkan.

Dalam hal ini, pekerjaan kepala sekolah tidak hanya sebagai EMASLIM, tetapi akan berkembang menjadi EMASLIM-FM. Semua itu harus dipahami oleh kepala sekolah, dan yang lebih penting adalah bagaimana kepala sekolah mampu mengamalkan dan menjadikan hal tersebut dalam bentuk tindakan nyata di sekolah. Pelaksanaan peran, fungsi dan tugas tersebut tidak dapat dipisahkan satu sama lain, karena saling terkait dan saling mempengaruhi, serta menyatu dalam pribadi seorang kepala sekolah profesional. Kepala sekolah yang demikianlah yang akan mampu mendorong visi menjadi aksi dalam paradigma baru manajemen pendidikan.

Kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan. Siapa pun yang akan diangkat menjadi kepala sekolah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan-persyaratan tertentu seperti: latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat, dan integritas. Oleh sebab itu, kepala sekolah pada hakikatnya adalah pejabat formal, sebab pengangkatannya melalui suatu proses dan prosedur yang didasarkan atas peraturan yang berlaku. Secara sistem jabatan kepala sekolah sebagai pejabat atau pemimpin formal dapat diuraikan melalui berbagai pendekatan: pengangkatan, pembinaan, tanggung jawab, dan teori H. Mintzberg.⁶³

Kepala sekolah harus memiliki visi dan misi, serta strategi manajemen secara utuh dan berorientasi kepada mutu. Strategi ini dikenal dengan Manajemen Mutu Terpadu (MMT), yang telah lebih populer dalam dunia bisnis dan industri dengan istilah *Total Quality Management* (TQM). Strategi ini merupakan usaha sistematis dan terkoordinasi untuk secara terus-menerus memperbaiki kualitas layanan, sehingga fokusnya diarahkan ke pelanggan dalam hal ini peserta didik, orang tua peserta didik, pemakai lulusan, guru, karyawan, pemerintah dan masyarakat. Sedikitnya terdapat lima sifat layanan

⁶³Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, hlm. 85

yang harus diwujudkan oleh kepala sekolah agar pelanggan puas; yakni layanan sesuai dengan yang dijanjikan (*reliability*), mampu menjamin mutu pembelajaran (*assurance*), iklim sekolah yang kondusif (*tangible*), memberikan perhatian penuh kepada peserta didik (*emphaty*), cepat tanggap terhadap kebutuhan peserta didik (*responsiveness*) (Mulyasa, 2003: 25).⁶⁴

Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar. Pemimpin mengandung makna yang luas, yaitu kemampuan untuk menggerakkan segala sumber yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat diberdayakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam organisasi, kata memimpin mengandung konotasi menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberi teladan, memberi dorongan, dan sebagainya. Betapa banyak *variable* arti yang terkandung dalam kata memimpin memberikan indikasi betapa luas tugas dan peranan kepala sekolah sebagai seorang pemimpin suatu organisasi yang kompleks.

Kepala sekolah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Berdasarkan keterangan tersebut, kepala sekolah harus mampu menciptakan (1) perencanaan yaitu melakukan perencanaan secara makro dan apa saja yang akan dicapai oleh organisasinya (2) mengorganisasikan (*organizing* atau *staffing*) struktur organisasi dan orang-orang dalam organisasi untuk menggarap berbagai kegiatan dalam organisasinya. (3) pelaksanaan (*actuating* atau *implementing*) berdasarkan perumusan dan kesepakatan dengan berbagai norma yang mesti dipatuhi dalam pelaksanaan tugas setiap personil dalam organisasi. (4) melakukan pengawasan (*controlling*) terhadap berbagai kegiatan pelaksanaan operasional dari seluruh kegiatan organisasi.

⁶⁴ E Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, hlm. 25.

Menurut Delozier (1989) yang dikutip oleh Slamet Achmad (2005) bahwa keempat fungsi pimpinan tersebut saling terkait, fungsi pengorganisasian akan melekat pada fungsi perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan, ketiga fungsi terakhir memerlukan pengelolaan pimpinan melalui pengorganisasian yang tepat atau disebut dengan istilah proses manajemen strategis.

Maka berdasarkan model manajemen strategis pendidikan tersebut dapat dihasilkan pula kepemimpinan partisipasif yang dapat di implementasikan dalam kegiatan sekolah. Oleh karena itu, berdasarkan pendekatan manajemen strategis akan diperoleh suatu landasan teoritis mengenai kompetensi Kepala Sekolah berkenaan dengan kinerjanya. Adapun kinerja Kepala Sekolah yang dimaksud adalah adanya suatu keharusan bagi Kepala sekolah agar mampu (1) menjabarkan visi sekolah ke dalam misi target mutu dalam kepemimpinannya. (2) merumuskan tujuan target mutu yang ingin dicapai sekolahnya. (3) bertanggung jawab dalam membuat keputusan anggaran sekolah (4) mampu menciptakan sebuah pembaharuan dalam manajemen pendidikan. (5) melakukan komunikasi dalam menciptakan dukungan intensif dari orang tua siswa dan masyarakat serta instansi lain. (6) menciptakan keterlibatan guru, orang tua dan anggota masyarakat yang lain dalam pengambilan keputusan penting sekolah (7) menciptakan lingkungan pembelajaran yang bagi siswa (8) bertanggung jawab atas perencanaan partisipasif mengenai pelaksanaan kurikulum. (9) menganalisis kekuatan dan kelemahan yang ada dalam sekolahnya. (10) membuat rencana strategi dan program pelaksanaan dan peningkatan mutu sekolah. (11) merumuskan program supervisi sekolah.

Dari kondisi yang telah dipaparkan, kepemimpinan Kepala Sekolah yang kuat dan mampu mengembangkan semua potensi sekolah yang ada dapat berfungsi secara optimal merupakan kondisi yang perlu mendapat perhatian yang serius.