

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORITIS MANAJEMEN, PEMBELAJARAN, TUGAS DAN TIPE MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH**

#### **A. Manajemen sebagai Proses**

Definisi manajemen oleh para ahli berbeda-beda, tergantung dari sisi mana ia memandang hakekat manajemen itu. Ada yang mengartikan bahwa manajemen itu adalah sebagai seni, ilmu, kiat, dan sebagai profesi. Menurut Marry Parker Follet dalam Wibowo yang dikutip oleh Yamin (2009: 1) menyatakan bahwa manajemen adalah sebagai seni untuk mendapatkan segala sesuatu yang dilakukan melalui orang lain. Hal ini memberi arti bahwa seorang manajer memiliki kemampuan seni mengatur dan mengelola. Senada dengan yang disampaikan Hasibuan (1996:15), bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lain secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan.

Menurut Fatah (1996: 1), manajemen dikatakan sebagai ilmu, karena dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama. Dikatakan sebagai kiat, karena manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain menjalankan tugas. Dikatakan sebagai profesi, karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer dan para profesional dituntut oleh suatu kode etik. Dalam pandangan Islam, manajemen sebagai suatu ilmu dan teknik untuk mengurus atau mengelola tidak lepas dari

fungsi-fungsi dan kewajiban manusia yang telah ditetapkan oleh Allah, antara lain:

1. Fungsi manusia sebagai khalifah Allah.
2. Kewajiban manusia pengembalian amanah Allah.
3. Perjanjian manusia dengan penciptanya.
4. Hakekat eksistensi manusia di muka bumi (Effendy, 1986: 16).

Sementara GR.Tery dalam Sagala (2009: 50) mendefinisikan manajemen merupakan suatu proses yang khas terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, dan pengawasan yang dilaksanakan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber daya lain. Berarti sasaran manajemen itu tidak saja pengelolaan sumber daya manusia, tetapi juga sumber daya selain manusia yang semuanya dilakukan melalui suatu proses. Dengan demikian, manajemen secara garis besar merupakan suatu proses dinamis dan khas yang memerlukan keterampilan untuk mengintegrasikan ilmu dan seni agar dapat menggerakkan sumber daya di dalam organisasi untuk mencapai tujuan.

Para ahli lain ada yang menyebutkan manajemen itu merupakan kumpulan fungsi-fungsi. Robbins dalam Budi Utomo (2005: 10) mengemukakan tentang fungsi manajemen terdiri dari empat macam, yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan.

Dari beberapa pendapat diatas tentang pengertian manajemen, maka dapat dikatakan bahwa manajemen itu adalah sebuah proses, yang meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, dan pengawasan sumber daya manusia dan sumber daya lain untuk mencapai suatu tujuan.

Keempat proses tersebut akan dijelaskan sebagai berikut:

#### 1. Perencanaan

Menurut Siagian dalam Sagala (2009: 54) perencanaan sebagai keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang hal-hal yang akan dikerjakan pada masa akan datang untuk pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Dapat dikatakan bahwa perencanaan adalah sebuah proses berfikir yang sistematis dalam menetapkan sesuatu yang akan dilaksanakan dalam mencapai tujuan. Fungsi perencanaan meliputi serangkaian keputusan yang berupa menentukan tujuan, kebijaksanaan, membuat program, menentukan metode dan prosedur yang dipakai, serta menyusun jadwal pelaksanaan. Karena perencanaan merupakan proses berfikir yang sistematis, maka prosesnya meliputi adanya tujuan, melihat data/fakta yang ada, membandingkan antara tujuan dengan fakta, menentukan pilihan dan menyusun tujuan dengan memperhatikan bahan, metode, dan keadaan.

#### 2. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan suatu proses untuk menentukan, mengelompokkan, mengklasifikasikan tugas dan pengaturan secara bersama aktivitas untuk mencapai tujuan, menentukan orang-orang yang akan melakukan aktivitas, menyediakan alat yang diperlukan, menetapkan wewenang yang dapat didelegasikan kepada setiap individu yang akan melaksanakan aktivitas tersebut. Sebagaimana dijelaskan Soebagio Atmodiwiro dalam Yamin (2009: 9), bahwa pengorganisasian dapat diartikan juga sebagai keseluruhan proses pengelompokkan orang-orang,

alat-alat, tugas-tugas, tanggung jawab, dan wewenang sedemikian rupa, sehingga terciptalah suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

Pengorganisasian adalah suatu proses dimana suatu pekerjaan yang ada dibagi atas komponen-komponen yang dapat ditangani dan aktivitas untuk mengkoordinasikan hasil-hasil yang dapat dicapai untuk mencapai tujuan. Memperhatikan pernyataan-pernyataan di atas dapat dipahami bahwa pengorganisasian adalah suatu usaha untuk menstrukturkan atau menetapkan kerjasama di antara orang-orang dalam kelompok yang meliputi tugas, wewenang, tanggung jawab, dan tata hubungan masing-masing.

### 3. Penggerakkan

Penggerakkan atau pengarahan menurut Handoko ( 2001: 25) adalah suatu upaya untuk membuat karyawan melakukan apa yang diinginkan dan harus mereka lakukan. Penggerakkan adalah keseluruhan proses dalam memberikan dorongan untuk bekerja kepada karyawan sehingga mereka mau bekerja secara ikhlas dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Pada tahap penggerakkan sudah dalam bentuk pelaksanaan secara nyata sebagai akibat dari tahap perencanaan dan pengorganisasian sekaligus sudah bisa diketahui hasil dari kegiatan.

### 4. Pengawasan

Handoko (2001: 25) mendefinisikan pengawasan adalah penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah

dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Dari definisi ini memberikan gambaran tentang adanya keterkaitan antara perencanaan dengan pengawasan dan bahkan dengan fungsi-fungsi manajemen lain. Pengawasan membantu dalam memberikan penilaian apakah perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan sudah dilaksanakan dengan tepat. Pengawasan bisa dilaksanakan pada tahap pelaksanaan, proses maupun setelah kegiatan dilaksanakan.

## **B. Pembelajaran**

### **1. Pengertian dan Tujuan Pembelajaran**

Pembelajaran berasal dari kata belajar yang berarti upaya untuk menciptakan aktivitas belajar. Sedangkan pengertian belajar, menurut para pakar psikologi pendidikan diartikan sebagai aktivitas yang menghasilkan perubahan perilaku pada diri seseorang.

Wasty Soemanto yang mengutip pendapat James O. Whittaker dalam buku Psikologi Pendidikan tentang arti belajar dikemukakan bahwa belajar dapat didefinisikan sebagai proses di mana tingkah laku yang ditimbulkan atau diubah melalui latihan atau pengalaman.” (Soemanto, 1987: 99).

Hal senada dijelaskan oleh Winkel, bahwa belajar adalah suatu aktivitas mental/psikis yang berlangsung dalam interaksi aktif dengan lingkungan yang menghasilkan perubahan dalam pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan (Winkel WS, 1989: 36). Dari beberapa

pendapat di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa belajar merupakan suatu proses atau kegiatan, bukan suatu hasil atau tujuan. Belajar bukan hanya mengingat, akan tetapi lebih luas dari pada itu yakni mengalami, dan hasil belajar bukan hanya sekedar penguasaan hasil latihan, melainkan perubahan perilaku. Dengan demikian maka pengertian pembelajaran adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dengan berbagai cara, sehingga pengetahuan, pengalaman, keterampilan dan perilaku siswa berubah ke arah lebih baik.

Menurut Mulyasa (2003: 21) pembelajaran merupakan kegiatan utama sekolah, yang dalam pelaksanaannya sekolah diberi kebebasan memilih strategi, pendekatan, metode, dan teknik pembelajaran yang paling efektif sesuai dengan karakteristik mata pelajaran, peserta didik, guru serta kondisi nyata sumber daya yang tersedia dan siap didayagunakan di sekolah. Sedangkan menurut Hamalik (1995: 51) bahwa pembelajaran adalah suatu kombinasi yang tersusun meliputi unsur-unsur manusiawi, material, fasilitas, perlengkapan dan prosedur yang saling mempengaruhi untuk mencapai tujuan.

Pembelajaran juga dikenal dengan istilah pengajaran, atau belajar mengajar. Pengertian mengajar ini pun cukup beragam. Hamalik (1995: 4) mengelompokkan pendapat para ahli mengenai mengajar ke dalam enam kelompok sebagai berikut:

1. Kelompok yang menganggap mengajar merupakan penyampaian pengetahuan kepada siswa atau murid di sekolah.
2. Mengajar adalah menawarkan kebudayaan kepada generasi mudamelalui lembaga pendidikan sekolah.

3. Mengajar adalah usaha mengorganisasi lingkungan sehingga menciptakan kondisi belajar bagi siswa.
4. Mengajar atau mendidik adalah memberikan bimbingan belajar kepada murid.
5. Mengajar adalah kegiatan mempersiapkan siswa untuk menjadi warga negara yang baik sesuai dengan tuntutan masyarakat.
6. Mengajar adalah suatu proses membantu siswa menghadapi kehidupan masyarakat sehari-hari.

Walaupun masing-masing ahli memiliki pendapat sendiri tentang belajar dan mengajar, namun secara substansial pengertian belajar mengajar mengacu kepada adanya interaksi antara guru dan murid sebagaimana didefinisikan Rusyan ( 1989: 4) dan Naim, dkk. (2007: 64) yang mengartikan belajar mengajar sebagai suatu interaksi antara peserta didik dan guru dalam rangka mencapai tujuan. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa pembelajaran merupakan proses komunikasi dua arah, mengajar dilakukan oleh pihak guru sebagai pendidik, sedangkan belajar dilakukan oleh peserta didik atau murid (Sagala: 2009: 61).

Secara khusus pembelajaran dapat diartikan sesuai dengan sudut pandang aspek hasil belajar yaitu perubahan pengetahuan, pengalaman, keterampilan, dan perilaku yang diinginkan. Dari aspek behavioristik, pembelajaran merupakan upaya guru untuk membentuk tingkah laku siswa sesuai dengan yang diinginkan dengan menyediakan lingkungan sebagai stimulus dan respon. Untuk ini diperlukan latihan-latihan, dan agar latihan bisa berjalan efektif diperlukan adanya *reward* atau *inforcement* bagi setiap keberhasilan.

Segi kognitif, pembelajaran merupakan upaya guru untuk memberikan kesempatan kepada siswa untuk berfikir agar dapat mengenal

dan memahami apa yang sedang dipelajari. Penekanannya adalah pada penguasaan materi berupa sejumlah pengetahuan yang memerlukan kecerdasan otak. Pembelajaran Gestalt adalah usaha atau bantuan guru untuk memberikan materi pembelajaran sedemikian rupa, sehingga siswa mampu mengorganisasikannya menjadi suatu pola bermakna (gestalt) atau mudah dipahami. Bantuan guru ini diberikan untuk mengaktualkan potensi mengelola materi pelajaran yang terdapat dalam diri siswa. Sedangkan dari aspek humanistik pembelajaran merupakan upaya memberikan kebebasan kepada siswa untuk memilih bahan pelajaran dan cara mempelajarinya sesuai minat dan kemampuannya, sehingga pada akhirnya anak memiliki sikap dan perilaku yang bertanggung jawab.

Bertitik tolak dari pengertian pembelajaran di atas, maka dapat dirumuskan tujuan pembelajaran, yakni membantu siswa agar memperoleh berbagai pengalaman dan atau pengetahuan yang dengan pengalaman atau pengetahuan tersebut tingkah laku siswa menjadi bertambah baik kuantitas maupun kualitasnya.

Lebih jauh beberapa pendapat para ahli dalam Uno (2008: 35) mengemukakan definisi tujuan pembelajaran seperti:

1. Robert F. Mager, tujuan pembelajaran adalah sebagai perilaku yang hendak dicapai atau yang dapat dikerjakan oleh siswa pada kondisi dan kompetensi tertentu.
2. Kemp, tujuan pembelajaran adalah suatu pernyataan yang spesifik yang dinyatakan dalam perilaku atau penampilan yang diwujudkan dalam bentuk tulisan untuk menggambarkan hasil belajar yang diharapkan. Perilaku ini dapat berupa fakta yang kongkrit serta dapat dilihat dan fakta yang tersamar.
3. Friend Percival dan Henry Ellington, tujuan pembelajaran adalah suatu pernyataan yang jelas dan menunjukkan penampilan atau



keterampilan siswa tertentu yang diharapkan dapat dicapai sebagai hasil belajar.

Secara spesifik tujuan pembelajaran di sekolah mengacu kepada kebutuhan siswa, mata pelajaran, dan guru. Berdasarkan kebutuhan siswa dapat ditetapkan apa yang hendak dicapai, dikembangkan, dan diapresiasi. Berdasarkan mata pelajaran, dapat ditentukan hasil-hasil pendidikan diinginkan. Sedangkan berdasarkan guru, adalah merupakan sumber utama tujuan-tujuan pendidikan yang bermakna.

Menurut Robert F. Mager, rumusan tujuan pembelajaran yang baik harus memenuhi tiga kriteria, yaitu :

1. *Performance*, yaitu menyatakan apa yang diharapkan dilakukan oleh siswa.
2. *Conditions*, menyatakan dalam kondisi yang bagaimana tingkah laku tersebut diharapkan akan terjadi.
3. *Criterion*, dalam rumusan tujuan pembelajaran tergambar suatu kriteria, sampai seberapa jauh penampilan tingkah laku siswa yang diharapkan akan dapat dicapai (Mager, 1975: 21).

## 2. Prinsip-prinsip Teori Pembelajaran

Sebelum melakukan proses pembelajaran, ada beberapa hal yang harus diperhatikan, yaitu prinsip-prinsip atau kaidah-kaidah teori pembelajaran. Prinsip-prinsip pembelajaran ini merupakan konsep-konsep atau kaidah-kaidah yang harus diterapkan dalam proses pembelajaran. Seorang guru akan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik apabila ia dapat menerapkan kaidah mengajar yang baik. Seorang siswa akan berhasil dalam menempuh pendidikannya apabila ia dapat menerapkan kaidah belajar yang baik.

Alasan pentingnya guru memahami prinsip dan teori pembelajaran menurut Lingren dalam Soekamto ( 1997:12) sebagai berikut: (a) teori belajar ini membantu guru untuk memahami proses yang terjadi di dalam diri siswa, (b) dengan kondisi ini guru dapat mengerti kondisi-kondisi dan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi , memperlancar atau menghambat proses belajar,(c) dari teori ini memungkinkan guru melakukan prediksi yang cukup akurat tentang hasil yang dapat diharapkan dari suatu aktivitas belajar sehingga dapat meningkatkan mutu proses pembelajaran dan meningkatkan penampilannya sebagai seorang guru.

Ada banyak teori pembelajaran. Secara garis besar dikenal ada tiga rumpun besar teori belajar menurut pandangan psikologi, yaitu teori disiplin mental, teori behaviorisme dan teori *cognitive gestalt-filed* (Sagala: 2009: 39). Menurut teori disiplin mental, setiap individu memiliki kekuatan, kemampuan, dan potensi tertentu yang harus digali melalui latihan-latihan. Menurut teori behaviorisme, tingkah laku manusia tidak lain dari suatu hubungan antara perangsang-jawaban atau stimulus-respons sebanyak-banyaknya. Siapa yang menguasai hubungan stimulus-respons sebanyak-banyaknya ialah orang yang pandai atau berhasil dalam belajar. Pembentukan hubungan stimulus- respon dilakukan melalui ulangan-ulangan. Sedangkan menurut teori kognitivisme aktifitas individu dipengaruhi oleh kejadian-kejadian di dalam lingkungan yang akan memberikan pengalaman-pengalaman belajar. Menurut teori ini manipulasi lingkungan sangat penting agar dapat diperoleh perubahan tingkah laku

yang diharapkan. Teori ini sangat menekankan pada apa yang dilihat, yaitu tingkah laku dan tidak memperhatikan apa yang terjadi di dalam pikiran manusia.

Prinsip-prinsip teori kognitivisme menyatakan bahwa belajar adalah perubahan persepsi dan pemahaman yang tidak selalu terlihat sebagai tingkah laku. Teori ini menekankan pada bagaimana manusia mendapatkan informasi dan pengetahuan, bagaimana mereka mengingatnya serta bagaimana mereka menghubungkan antara gagasan/konsep satu dengan yang lainnya.

Teori pembelajaran memberi arahan dalam pemilihan metode yang paling tepat untuk suatu pembelajaran tertentu. Sehubungan dengan itu, maka teori pembelajaran dapat dibagi kedalam lima kelompok (Soekamto, 1997: 31), yaitu; *pertama*, pendekatan modifikasi tingkah laku' teori pembelajaran ini menganjurkan agar guru menerapkan prinsip penguatan (*reinforcement*) untuk mengidentifikasi aspek situasi pendidikan yang penting dalam mengatur kondisi yang memungkinkan siswa dapat mencapai tujuan pembelajaran. Untuk itu, guru harus dapat mengenal watak dan karakteristik siswa serta karakteristik situasi belajar, sehingga dapat mengetahui setiap kemajuan belajar yang diperoleh siswa. *Kedua*, teori pembelajaran konstruktif, teori ini diturunkan dari teori belajar kognitivisme. Menurut teori ini prinsip-prinsip pembelajaran harus memperhatikan perubahan kondisi internal siswa yang terjadi selama pengalaman belajar yang diberikan di kelas. Pengalaman belajar yang

diberikan harus bersifat penemuan yang memungkinkan siswa dapat memperoleh informasi dan keterampilan baru dari pelajaran sebelumnya. *Ketiga*, teori pembelajaran berdasarkan prinsip-prinsip belajar. Beberapa orang berpendapat bahwa prinsip-prinsip teori pembelajaran dapat diformulasikan dengan baik bila diterjemahkan dari hasil penelitian tentang praktek belajar dalam kehidupan nyata. *Keempat*, teori pembelajaran berdasarkan analisis tugas. Teori pembelajaran yang ada diperoleh dari berbagai penelitian di laboratorium dan ini dapat diterapkan dalam situasi persekolahan namun hasil penerapannya tidak selalu memuaskan. Oleh karena itu sangat penting untuk mengadakan analisis tugas secara sistematis mengenai tugas-tugas pengalaman belajar yang akan diberikan kepada siswa. *Kelima*, teori pembelajaran berdasarkan psikologi humanistik. Prinsip yang harus diterapkan adalah bahwa guru harus memperhatikan pengalaman emosional dan karakteristik siswa dalam penyusunan desain pembelajaran.

### 3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kegiatan Pembelajaran

Menurut Yamin (2009: 165) ada beberapa komponen yang mempengaruhi kegiatan pembelajaran, yakni:

1. Siswa, meliputi lingkungan sosial ekonomi, budaya dan geografis, intelegensi, kepribadian, bakat dan minat
2. Guru, meliputi latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, beban mengajar, kondisi ekonomi, motivasi kerja, komitmen terhadap tugas, disiplin dan kreatifitas.
3. Kurikulum.

4. Sarana dan prasarana, meliputi alat peraga/alat praktek, laboratorium, perpustakaan, ruang keterampilan, ruang bimbingan konseling, ruang UKS dan ruang serba guna.
5. Pengelolaan sekolah, meliputi pengelolaan kelas, pengelolaan guru, pengelolaan siswa, pengelolaan tata tertib sekolah, dan kepemimpinan.
6. Pengelolaan dana, meliputi perencanaan anggaran (RAPBS), sumber dana, penggunaan dana, laporan dan pengawasan
7. Kemitraan, memiliki hubungan sekolah dengan instansi pemerintah, dunia usaha, tokoh masyarakat, dan hubungan dengan lembaga pendidikan lainnya.

Perihal dari sisi siswa, ada beberapa faktor yang mempengaruhi belajarnya, sebagaimana diungkapkan oleh Syah (1999: 130) adalah:

1. Faktor internal (faktor dari dalam siswa), yakni keadaan/kondisi jasmani dan rohani siswa.
2. Faktor eksternal (faktor dari luar siswa), yakni kondisi lingkungan di sekitar siswa.
3. Faktor pendekatan belajar (*approach to learning*), yakni jenis upaya belajar siswa yang meliputi strategi dan metode yang digunakan siswa untuk melakukan kegiatan pembelajaran materi-materi pembelajaran.

Sementara Arikunto (2009: 2-3) berpendapat bahwa ada tiga faktor penentu dalam prestasi belajar siswa, yaitu; (a) keadaan fisik dan psikis siswa, yang ditandai oleh adanya IQ (kecerdasan intelegensi), EQ (kecerdasan emosional) dan SQ (kecerdasan spiritual),(b) keadaan guru,dan (c) keadaan sarana dan prasarana.

Ketiga pendapat di atas merupakan faktor-faktor yang berkaitan erat dengan kegiatan pembelajaran di sekolah. Apabila faktor-faktor di atas dikelola dengan baik, maka akan memberikan kontribusi positif dalam upaya peningkatan kualitas pembelajaran.

Dalam proses pembelajaran terdapat berbagai macam kendala yang mempengaruhi keberhasilan dari proses yang berlangsung. Faktor-faktor

tersebut dapat berasal dari dalam maupun luar. Faktor dari dalam adalah faktor yang berasal dari individu siswa, seperti faktor fisiologis dan psikologis. Faktor dari luar adalah faktor yang berasal dari luar diri individu siswa, seperti; lingkungan alam, sosial, dan budaya.

Benang merah dapat ditarik dari uraian di atas bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kegiatan pembelajaran adalah siswa, guru, keluarga, kurikulum, lingkungan, sarana dan prasarana. Namun kendala yang mempengaruhi faktor pembelajaran tersebut sebenarnya bisa diatasi, seperti mengatasi kesulitan belajar siswa. Rusyan (1993: 31) menawarkan teknik mengatasi kesulitan belajar, yakni:

1. Menetapkan tujuan belajar yang jelas.
2. Menghindari saran dan kritik yang negatif.
3. Menciptakan situasi belajar yang sehat dan kompetitif.
4. Menyelenggarakan remedial program.
5. Memberi kesempatan agar peserta didik memperoleh pengalaman yang sukses.

#### 4. Kedudukan Muatan Lokal dalam Kurikulum

Menurut Syafruddin Nurdin dalam Syah (2007: 11) kurikulum dapat diartikan secara sempit maupun secara luas. Secara sempit kurikulum diartikan hanya sebagai sejumlah mata pelajaran yang harus ditempuh atau diselesaikan siswa di sekolah atau perguruan tinggi. Secara lebih luas kurikulum diartikan tidak terbatas pada mata pelajaran saja, tetapi juga merupakan aktivitas apa saja yang dilakukan sekolah dalam rangka mempengaruhi anak dalam belajar untuk mencapai suatu tujuan, termasuk di dalamnya kegiatan belajar mengajar, mengatur strategi dalam proses

belajar, cara mengevaluasi program pengembangan pengajaran dan sebagainya. Secara umum dapat dikatakan bahwa kurikulum merupakan rancangan pendidikan yang merangkum semua pengalaman belajar yang disediakan bagi siswa di sekolah maupun bagi mahasiswa di perguruan tinggi.

Kurikulum terdiri atas dua bagian, yakni kurikulum inti dan kurikulum lokal. Kurikulum inti disebut juga kurikulum nasional, disusun dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan nasional dengan memperhatikan tahap perkembangan siswa dan kesesuaiannya dengan lingkungan, kebutuhan pembangunan nasional, perkembangan IPTEK serta kesenian sesuai jenjang masing-masing satuan pendidikan. Sedangkan kurikulum muatan lokal adalah kurikulum yang dikembangkan oleh daerah dengan memperhatikan karakteristik dan kekhasan suatu daerah atau bahkan suatu lembaga sekolah.

Menurut Idi (2007: 259-260) landasan pelaksanaan muatan lokal ini adalah:

1. Landasan Idiil, yakni UUD 1945, Pancasila dan Tap MPR Nomor II/198 tentang GBHN.
2. Landasan hukum, yakni PP No. 25 tahun 2000, Keputusan Mendikbud No. 0412 tahun 1987, UUSPN No. 2 tahun 1989, Permendiknas No. 22 tahun 2006.
3. Landasan teori, yakni tingkat kemampuan berfikir siswa adalah dari yang kongkrit ke yang abstrak.
4. Landasan demografik, yakni wilayah Indonesia memiliki beragam adat-istiadat, tata cara dan tata krama pergaulan, seni dan budaya serta kondisi alam dan sosial.

Tujuan diadakannya kurikulum muatan lokal ini adalah agar siswa :

- a. Memiliki pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan serta pengetahuan mengenai daerahnya yang berguna bagi dirinya maupun lingkungan masyarakat pada umumnya.
- b. Mengenal dan menjadi lebih akrab dengan lingkungan alam, sosial dan budayanya.
- c. Memiliki sikap dan perilaku yang selaras dengan nilai-nilai/aturan-aturan yang berlaku di daerahnya serta melestarikan dan mengembangkan nilai-nilai luhur budaya setempat dalam rangka menunjang pembangunan nasional.

Sedangkan fungsi muatan lokal menurut Ahmad (2005: 148) adalah :

1. Fungsi penyesuaian, artinya dengan muatan lokal diharapkan peserta didik dapat menyesuaikan diri dan akrab dengan lingkungannya.
2. Fungsi integrasi, artinya muatan lokal berusaha membentuk dan mengintegrasikan peserta didik dengan lingkungan masyarakat.
3. Fungsi perbedaan, maksudnya muatan lokal mengakui perbedaan peserta didik dan memberi kesempatan kepada mereka untuk memiliki minat, bakat, dan kemampuannya.

Kedudukan muatan lokal dalam struktur kurikulum tertuang dalam permendiknas No. 22 tahun 2006 tentang Standar Isi untuk Pendidikan Dasar dan Menengah, yang membagi muatan kurikulum kedalam kelompok mata pelajaran, pengembangan diri dan muatan lokal (Mulyasa, 2006: 272). Dengan demikian muatan lokal merupakan muatan kurikulum yang wajib diberikan kepada peserta didik disetiap tingkat kelas dan dilaksanakan berdiri sendiri sebagai mata pelajaran. Muatan lokal ini merupakan kegiatan kurikuler untuk mengembangkan kompetensi peserta



didik yang disesuaikan dengan ciri khas, potensi, keunggulan daerah serta karakteristik satuan pendidikan. Adapun mengenai isi, materi, bahan dan pengembangan muatan lokal merupakan kewenangan satuan pendidikan dan daerah masing-masing. Hal ini sesuai dengan PP No. 25 tahun 2000 tentang pengembangan kurikulum diarahkan untuk menggali potensi andalan daerah secara optimal.

Ruang lingkup isi muatan lokal adalah sebagai berikut: 1) muatan lokal dapat berupa bahasa, kesenian, keterampilan, kerajinan, adat istiadat daerah, 2) hal-hal yang dianggap perlu oleh daerah yang bersangkutan serta pengetahuan tentang berbagai ciri khas lingkungan alam, sosial, ekonomi dan budaya, 3) satuan pendidikan dapat memilih dan melaksanakan muatan lokal sesuai dengan karakteristik peserta didik, kondisi masyarakat, kondisi satuan pendidikan dan daerah masing-masing (Mulyasa: 2006: 273).

Upaya melakukan pengembangan kurikulum muatan lokal pada satuan pendidikan harus memperhatikan: 1) hubungan dengan pemerintah daerah dan masyarakat sekitar, 2) program pendidikan didasarkan pada kebutuhan masyarakat, kondisi sosial budaya, lingkungan alam, geografis dan demografis daerah, 3) adanya tenaga pengajar yang profesional, 4) evaluasi dan monitoring, serta 5) koordinasi antar satuan pendidikan (Sudjana, 2005: 179-180).

Berdasarkan penjelasan di atas, tidak tertutup kemungkinan suatu satuan pendidikan/ sekolah untuk mengembangkan muatan lokal yang

isi/materinya bersifat keagamaan, apabila sekolah yang bersangkutan melihat hal tersebut sangat bermanfaat khususnya bagi peserta didik dan daerah setempat.

### **C. Tugas Manajerial Kepala Sekolah**

Kepala sekolah sebagai manager suatu lembaga pendidikan dihadapkan pada berbagai tugas yang harus diselesaikan. Kepala sekolah adalah sebagai manager pendidikan di sekolah, maka ia mempunyai kedudukan tertinggi dalam organisasi satuan pendidikan. Menjalankan fungsinya sebagai manajer kepala sekolah perlu berpedoman pada prinsip-prinsip manajemen pendidikan di sekolah. Menurut Zainuddin ( 2005: 9) beberapa prinsip itu adalah :

1. Harus mempunyai visi dan misi serta tujuan yang jelas.
2. Perumusan tugas pokok dan fungsi setiap unit organisasi juga harus jelas, tidak tumpang tindih.
3. Pendelegasian dalam wewenang harus jelas.
4. Ada keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab.

Kepemimpinan kepala sekolah memegang peranan penting dalam perkembangan sekolah. Jiwa kepemimpinan kepala sekolah dipertaruhkan dalam proses pembinaan para guru, pegawai tata usaha, dan pegawai sekolah lainnya. Sebagai manajer ia harus mengetahui, mengerti, dan memahami semua yang berkaitan dengan administrasi sekolah. Bahkan ia harus memahami potensi yang dimiliki oleh para guru dan karyawannya (Herabudin : 2009: 201). Menjadi seorang manajer di sekolah yang dipimpinnya, kepala sekolah harus memiliki beberapa syarat untuk diangkat sebagai kepala sekolah. Hal

terpenting dalam tugasnya sebagai manajer, seorang kepala sekolah harus memiliki rasa kepedulian dan tanggung jawab yang tinggi terhadap sekolah yang dipimpinnya.

Menurut De Roche, kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:

1. Mengelola kegiatan rutin sekolah.
2. Menentukan tujuan yang menguntungkan bagi sekolah dan menempuh berbagai cara untuk mencapai tujuan tersebut.
3. Membuat program baru untuk menghasilkan pendidikan yang lebih baik bagi siswa.
4. Memadukan kemampuan profesional para staf ke dalam kerjasama yang harmonis (Roche, 1985: 2).

Melengkapi pendapat di atas, Nurhadi ( 1983: 29) menyebutkan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah memiliki tugas-tugas sebagai berikut:

1. Merencanakan, menyusun, membimbing, dan mengawasi kegiatan-kegiatan sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan.
2. Mengintegrasikan, mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan unit kerja yang ada di lingkungan sekolah.
3. Menjalin hubungan dan kerjasama dengan orang tua siswa, lembaga-lembaga pemerintah maupun bukan pemerintah, dan masyarakat yang ada.
4. Melaporkan pelaksanaan dan hasil-hasil kegiatan dan administrasi pendidikan di sekolah kepada atasan langsung dalam upaya pengendalian dan pengawasan kebijakan pendidikan yang dilaksanakan di sekolah.

Mewujudkan pembelajaran yang berkualitas sebagai bagian dari tanggung jawab profesional kepala sekolah harus bisa mengambil kebijakan-kebijakan tertentu dalam lingkup sekolah sesuai dengan visi dan misi sekolah. Menurut Sagala ( 2009: 121) kebijakan pendidikan dapat dihimpun menjadi (1) kebijakan yang berkenaan dengan fungsi esensial lembaga pendidikan terutama dalam hubungannya dengan kurikulum, penetapan tujuan, rekrutmen,

penerimaan siswa, (2) kebijakan mengenai lembaga individual dan keseluruhan sistem pendidikan, (3) kebijakan yang berkaitan dengan penerimaan dan penarikan tenaga kerja, promosi, pengawasan, dan penggantian staf,(4) kebijakan yang berkaitan dengan pengalokasian sumber daya non manusia seperti sumber finansial, gedung, dan perlengkapan.

Kepala sekolah sebagai manajer di sekolah harus benar-benar dituntut kearifannya dalam mengelola seluruh sumber daya yang ada, baik sumber daya manusia maupun non manusia. Kepala sekolah juga dituntut kepiawaiannya mengambil langkah-langkah kebijakan dalam rangka kemajuan sekolah yang dipimpinnya. Lebih jauh Sagala ( 2009: 129-134) menjelaskan bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah ditampakkan pada kemampuannya mengelola fungsi fundamental manajemen sebagai berikut:

1. Kemampuan menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
2. Mampu mengembangkan organisasi sekolah sesuai kebutuhan.
3. Mampu memimpin guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
4. Mampu mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia, seperti merencanakan kebutuhan guru dan staf, pembinaan guru, mutasi, dan sebagainya.
5. Mampu mengelola sarana dan prasarana sekolah.
6. Mampu mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat.
7. Mampu mengelola peserta didik.
8. Mampu mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar.
9. Mampu mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
10. Mampu mengelola ketatausahaan sekolah.
11. Mampu mengelola unit layanan khusus sekolah.
12. Mampu menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan.
13. Mampu menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif.
14. Mampu memanfaatkan kemajuan teknologi informasi.
15. Mampu dan terampil mengelola kegiatan produksi/jasa sebagai sumber belajar siswa dan mendukung pembiayaan.

Kelimabelas kemampuan ini dapat sebagai jaminan bahwa kepala sekolah tersebut layak disebut sebagai manajer yang sukses. Dari keseluruhan kemampuan tersebut berarti kepala sekolah telah memiliki tiga jenis keterampilan utama, yaitu : (1) keterampilan teknis, yakni keterampilan yang berhubungan dengan pengetahuan, metode, dan teknik-teknik tertentu dalam menyelesaikan tugas-tugas tertentu; (2) keterampilan manusiawi yakni keterampilan yang menunjukkan kemampuan seorang manajer di dalam bekerja dengan orang lain secara efektif dan efisien, dan (3) keterampilan konseptual.

Berkaitan dengan fokus penelitian penulis, sebagai landasan teoritis perlu disinggung juga peran kepala sekolah sebagai pengambil keputusan/kebijakan. Menurut Wahjosumidjo (2007: 92) ada empat peran kepala sekolah sebagai pengambil keputusan, yaitu:

1. *Entrepreneur*, yaitu berusaha memperbaiki penampilan sekolah melalui berbagai macam pemikiran program-program yang baru.
2. *Disturbance handler*, yaitu mau memperhatikan situasi dan mau mengantisipasi setiap gangguan.
3. *A Resource Allocator*, yaitu mau menyediakan segala sumber dan mendistribusikannya kepada yang dinilai layak.
4. *A Negotiator Roles*, yaitu harus mampu untuk mengadakan pembicaraan dan musyawarah dengan pihak luar.

#### **D. Tipe Manajerial Kepala Sekolah**

Tipe manajerial merupakan model manajerial yang ditampilkan oleh seorang manager. Model ini adalah suatu cerminan dari karakter kepribadiannya. Kepala sekolah sebagai seorang manajer di lingkungan

sekolah, juga memiliki tipe tersebut. Tipe manajer yang sukses adalah memiliki pengaruh intelegensi dalam memimpin, harus dapat selalu menentukan rencana guna mencapai tujuan. Manajer harus dapat menggunakan kepandaiannya untuk menghadapi segala masalah dengan bijaksana. Tipe kepemimpinan manajer dan aplikasinya adalah ekspresi eksternal dari karakter dan jenis moral pribadinya.

Secara umum tipe manajerial dibedakan atas dua, yakni: (1) manajerial terbuka, dan (2) manajerial tertutup. Namun tipe tersebut sangat dipengaruhi oleh tipe seorang pemimpin. Beberapa literatur menyebutkan, tipe manajerial ini sebagai tipe kepemimpinan. Berbagai-bagai bentuk tipe kepemimpinan. Secara garis besarnya model/tipe kepemimpinan itu digolongkan menjadi 6 (enam) macam, yaitu:

1. Kepemimpinan otokratik.
2. Kepemimpinan demokratik.
3. Kepemimpinan kharismatik.
4. Kepemimpinan patrenalitik.
5. Kepemimpinan humanistik.
6. Kepemimpinan birokratik (Djamiko, 2004: 52-54).

Implementasi dari masing-masing tipe tersebut berbeda-beda. Dalam tipe kepemimpinan otokratik, seorang pemimpin yang memperlakukan organisasi yang dipimpinnya sebagai milik pribadi. Ia lebih suka membuat sendiri kebijakan dan putusan. Ia menganggap bahwa orang yang dipimpinnya sebagai bawahan, sehingga ia sering mendikte setiap langkah bawahannya. Pemimpin seperti ini biasanya mengagungkan kekuasaan formalnya, sehingga ia tertutup terhadap kritikan dan saran orang lain. Ia merasa puas jika ia kelihatan pintar. Pemimpin semacam ini biasanya secara pribadi memberikan

tugas kepada bawahannya, pujian dan kritiknya pun sangat pribadi. Lebih lanjut sifat-sifat kepemimpinan tipe otokratik dikemukakan oleh Nawawi (2003: 165) sebagai berikut:

1. Menganggap organisasi yang dipimpinnya sebagai milik pribadi,
2. Mengidentifikasi tujuan pribadi dengan tujuan organisasi,
3. Menganggap bawahan bak sebuah alat semata,
4. Tidak menerima pendapat, saran atau kritik dari anggotanya,
5. Terlalu bergantung kepada kekuasaan formalnya,
6. Cara pendekatan kepada bawahannya dengan pendekatan paksaan dan bersifat kesalahan menghukum.

Tipe kepemimpinan demokratis merupakan sebuah tipe kepemimpinan yang mana pemimpin itu berusaha menyeimbangkan antara kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan orang yang dipimpinnya. Pemimpin model ini biasanya mengutamakan kerjasama. Ia lebih terbuka, mau dikritik dan menerima pendapat orang lain. Semua kebijakan yang diambil berdasarkan musyawarah. Pembagian kerja biasanya menjadi tanggung jawab kelompok. Pemimpin seperti ini objektif dalam memberi pujian maupun kritik. Beberapa ciri dari tipe kepemimpinan demokratis sebagaimana dikemukakan Purwanto (1987: 52) adalah sebagai berikut:

1. Dalam proses menggerakkan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah mahluk yang termulia di dunia,
2. Selalu berusaha menselaraskan kepentingan dan tujuan pribadi dengan kepentingan organisasi
3. Senang menerima saran, pendapat dan bahkan dari kritik bawahannya,
4. Mentolerir bawahan yang membuat kesalahan dan berikan pendidikan kepada bawahan agar jangan berbuat kesalahan dengan tidak mengurangi daya kreativitas, inisiatif dan prakarsa dari bawahan, dan
5. Lebih menitik beratkan kerjasama dalam mencapai tujuan. Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses dan berusaha mengembangkan kapasitas diri.

Tipe kepemimpinan kharismatik merupakan tipe kepemimpinan yang umumnya didukung dan dikagumi banyak orang. Dukungan dan pengaguman itu tidak semata-mata berangkat dari kekayaan, umur, kesehatan, dan profil sebagai bentuk kriterianya, tetapi juga pada figur semata. Jika figur sudah tidak ada lagi, kelanjutan organisasi biasanya mundur karena tidak dibangun dengan sebuah sistem organisasi yang kuat. Menurut Indrafachrudi (1983: 63), pemimpin yang memiliki tipe kharismatik memiliki sifat-sifat sebagai berikut:

1. Memiliki daya tarik yang amat besar.
2. Memiliki kekuatan ghaib.
3. Profil, kesehatan, umur, dan kekayaan tidak menjadi faktor penyebab berkurangnya kharisma.
4. Mempersonakan bawahan.
5. Pengaruhnya sangat kuat, sehingga bawahan tunduk tanpa berfikir panjang.

Tipe kepemimpinan patrenalitik didasarkan pada aspek keturunan semata. Pengambilan keputusan terpaut pada ia saja. Pada tipe kepemimpinan patrenalitik, sosok pemimpin cenderung memosisikan sebagai orang yang lebih tua. Implementasinya cenderung sebagai pelindung, pembimbing, dan pengasuh. Ia menganggap yang dipimpin tidak pernah dewasa, sehingga tidak memberi ruang gerak bawahannya untuk berkreasi dan berinisiatif dalam tugas yang diembannya. Lebih jauh dikemukakan sifat-sifat pemimpin yang memiliki tipe patrenalitik oleh Indrafachrudi (1983: 62) yaitu:

1. Bawahan dianggap belum dewasa.
2. Melindungi bawahan berlebih-lebihan.
3. Tidak diberi kesempatan mengambil keputusan bagi bawahan.
4. Berlaku maha tahu.
5. Bawahan jarang diberi kesempatan berinisiatif dan mengembangkan kreativitas dan fantasi.



Tipe kepemimpinan humanis mementingkan tentang pemeliharaan keseimbangan dalam orientasi pelaksanaan tugas dan orientasi pemeliharaan hubungan pemimpin dengan bawahannya. Pada kedua orientasi itu yang diutamakan adalah adanya pengertian. Hal ini menyebabkan tingginya rasa kemanusiaan, sehingga menganggap bawahan tidak seperti robot.

Tipe kepemimpinan birokratis lebih mendekati pada sejumlah aturan-aturan formal yang sudah menjadi ketetapan. Implementasi dari kepemimpinan model ini adalah selalu didasarkan pada rumusan peraturan ataupun pendekatan protokoler apa adanya. Kecenderungan kepemimpinan ini terlihat kaku dan statis. Tipe kepemimpinan seperti ini dijalankan sesuai dengan kebijaksanaan, prosedur organisasi, dengan pandangan bahwa kebijaksanaan tersebut mutlak. Wahjosumidjo (2007: 27) lebih jauh mengatakan bahwa ciri dari kepemimpinan birokratis adalah memiliki pola struktural yang ditandai dengan hal-hal berikut:

1. Cepat mengambil tindakan dalam keputusan mendadak,
2. Melaksanakan pendelegasian yang jelas dan menentukan kepada para anggota staf,
3. Menekankan kepada hasil dan tujuan organisasi,
4. Mengembangkan suatu pandangan organisasi yang kohesif sebagai dasar pengambilan keputusan.

Disamping tipe tersebut di atas terdapat lagi sebuah tipe kepemimpinan yang disebut *laissez faire*, yakni sebuah tipe pemimpin yang bersikap masa bodoh dan berusaha menghindari tanggung jawab terhadap bawahannya. Ia memberi kebebasan pada bawahannya untuk membuat sendiri keputusan. Interaksi dalam kelompok yang dipimpinnya tidak ada sama sekali, karena ia menganut sikap acuh tak acuh terhadap bawahannya. Bahkan ia tidak

pernah memberikan pujian ataupun kritikan pada bawahannya, sebagaimana menurut Nawawi (2003: 149-151) ciri-ciri tipe kepemimpinan *laissez faire* adalah; 1) gaya atau perilaku kepemimpinan agitator, yakni perilaku dapat menimbulkan konflik antar anggota organisasi, dan 2) gaya kepemimpinan merupakan gaya semata.

Pakar manajemen lainnya ada yang menyebutkan bahwa secara garis besar terdapat tiga pendekatan atau model kepemimpinan, yaitu pendekatan kesifatan, perilaku, dan situasional (*contingency*) (Handoko, 2001: 295).

#### 1. Kepemimpinan Menurut Teori Sifat (*Traits Model*)

Menurut teori ini, keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh karakteristik yang dimiliki oleh pemimpin. Artinya sifat-sifat, perangai atau ciri-ciri yang dimiliki oleh pemimpin itu sangat menentukan keberhasilannya dalam menjalankan roda kepemimpinan. Dengan kata lain bahwa keberhasilan atau kegagalan seorang pemimpin banyak ditentukan atau dipengaruhi oleh sifat-sifat pembawaan yang dimiliki oleh pribadi si pemimpin (Purwanto, 1987: 31).

Kosen menyebutkan sifat-sifat tersebut adalah:

1. Kesanggupan untuk memecahkan masalah secara kreatif.
2. Mempunyai keterampilan berkomunikasi.
3. Mempunyai hasrat yang kuat untuk mencapai tujuan.
4. Bersikap positif terhadap bawahan.
5. Percaya diri.
6. Mempunyai semangat kerja.
7. Disiplin.
8. Mempunyai banyak relasi.
9. Mempunyai kestabilan emosi (Kossen, 1983: 105).

Menentukan berhasil tidaknya seorang pemimpin tidak hanya melihat sifat-sifatnya saja. Kenyataannya sifat-sifat yang mendasari keberhasilan kepemimpinan seseorang masih tergantung juga pada situasi dan sifat-sifat yang dimiliki bawahannya.

## 2. Kepemimpinan Menurut Teori Perilaku (*Behavioral Model*)

Teori ini berawal dari asumsi dasar yang menyatakan bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh sikap dan perilaku seorang pemimpin. Pendekatan ini tidak lagi mencoba untuk mencari jawaban terhadap sifat-sifat pemimpin, tetapi mencoba menentukan apa yang dilakukan oleh para pemimpin yang efektif.

Menurut Handoko (2001: 298), perilaku-perilaku seorang pemimpin dapat dipelajari dan dikembangkan, sehingga individu-individu dapat dilatih dengan perilaku-perilaku kepemimpinan yang tepat agar mampu memimpin lebih efektif. Ini berarti perilaku seseorang bisa dibentuk melalui latihan dengan cara memberi stimulus sesuai dengan perilaku yang diharapkan.

Menurut Tim Pengembangan MKDK (1990:104), perubahan perilaku seseorang menurut aliran psikologi *behaviorisme* adalah terjadi karena lingkungan, dengan ciri-ciri sebagai berikut:

1. Mementingkan pengaruh lingkungan.
2. Mementingkan bagian-bagian dari pada keseluruhan.
3. Mementingkan reaksi/psikomotor.
4. Mementingkan sebab-sebab masa lampau.
5. Mementingkan pembentukan kebiasaan.
6. Mengutamakan mekanisme terjadinya hasil belajar.
7. Mengutamakan *trial* dan *error*.

Apabila diberikan stimulus maka akan menghasilkan respon. Seperti halnya pada eksperimen yang dilakukan Thorndike terhadap seekor kucing lapar dengan memberinya makanan di depan pintu kurungan jeruji besi. Makanan ini merupakan efek positif atau memuaskan yang dicapai oleh respons. Menurut Syah (1995:104), ini menjadi dasar timbulnya hukum *law of effect*. Artinya, jika sebuah respon menghasilkan efek yang memuaskan, hubungan antara stimulus dan respon akan semakin kuat. Sebaliknya, semakin tidak memuaskan efek yang dicapai respon, semakin lemah pula hubungan stimulus dan respon tersebut.

Senada menurut Sardiman (2001: 33), hubungan stimulus dan respon akan bertambah erat kalau disertai dengan perasaan senang atau puas. Sebaliknya hubungan stimulus dan respon akan kurang erat kalau disertai perasaan tidak senang. Oleh sebab itu adanya usaha untuk membesarkan hati, memuji, dan kegiatan *reinforcement* sangat diperlukan.

Namun kenyataannya juga membuktikan bahwa perilaku kepemimpinan yang efektif masih tergantung pada banyak faktor, tidak hanya karena ada hubungan stimulus dan respon. Karena itu perilaku yang cocok dalam situasi tertentu belum tentu sesuai dengan situasi yang lain (Handoko, 2001: 298).

### 3. Kepemimpinan Menurut Teori Kontingensi (*Contingency Model*)

Asumsi dasar dari pendekatan ini adalah bahwa keberhasilan kepemimpinan tidak hanya bergantung pada perilaku dan sifat-sifat pemimpinnya saja (Purwanto, 1987: 38). Tipe kepemimpinan yang

digunakan oleh seseorang tergantung pada faktor-faktor situasi, bawahan, tugas, organisasi dan variabel-variabel lingkungan lainnya. Demikian juga menurut Fiedler dan Chemer dalam Fatah ( 1996: 95), menurutnya keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya ditentukan oleh suatu pola kepemimpinan yang diterapkannya.

Dalam sebuah penelitian menyebutkan bahwa bawahan akan lebih giat bekerja jika pemimpin menerapkan pola/tipe kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kemampuan dan kemauan bawahan ( Darma, 1984: 16). Dengan demikian kesesuaian antara perilaku pemimpin terhadap bawahannya merupakan aspek penting dalam teori ini. Jika kepala sekolah ingin meningkatkan kemampuan profesional guru, membangun suasana kerja yang kondusif, dan ingin meningkatkan keberhasilan secara optimal sekolahnya, maka perlu memperhatikan pola/tipe kepemimpinan yang harus diterapkan.

Penggunaan setiap gaya/ tipe kepemimpinan yang efektif sebenarnya bergantung pada situasi (Burhanuddin, 1994; 100). Dalam situasi terpaksa seorang manajer bahkan lebih tepat kalau bersikap otoriter, dan dalam situasi yang lain ia juga bisa bersikap demokratis. Dengan kata lain, masing-masing tipe tidak ada yang berkategori terbaik. Efektif tidaknya suatu tipe bergantung pada situasi yang dihadapi saat itu.