

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Kepemimpinan Kepala Sekolah

##### 1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan terjemahan dari “*leadership*” yang berasal dari *leader* yang artinya pemimpin, ketua, kepala.<sup>1</sup>

Menurut Goetsch dan Stanley, kepemimpinan adalah kemampuan untuk menginspirasi orang guna menciptakan satu komitmen total, diinginkan dan sukarela terhadap pencapaian tujuan organisasional atau melebihi pencapaian tersebut.<sup>2</sup>

Thariq mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan proses menggerakkan manusia untuk mencapai tujuan. Dalam hal ini ada tujuan yang menggerakkan manusia, adanya sekelompok orang dan adanya pemimpin yang menggerakkan dan memberikan pengaruhnya kepada manusia.<sup>3</sup>

Kimball Wiles, mengatakan bahwa: *Leadership is any contribution to the establishment and attainment of group purpose.*<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup>Ach Mohyi, *Teori dan Perilaku Organisasi*, (Malang: UMM Press, 1999), 175.

<sup>2</sup> David L. Goetsch dan Stanley B. Davis, *Manajemen Mutu Total*, alih Bahasa Benjamin Molan, (Jakarta: PT. Prenhallindo, 2002), 169.

<sup>3</sup> Thariq M. As-Suwaidan, Faishal Umar Basyarahil, *Melahirkan Pemimpin Masa Depan*, (Jakarta: Gema Insan, 2005), 10

<sup>4</sup> Kimball Wiles, *Supervision for Better School*, (New York: Englewood Cliffs, Printice-Hall, 1961), 29.

Kepemimpinan menurut Syafarudin berarti menjalankan proses kepemimpinan yang sifatnya mempengaruhi sumber daya personal pendidikan (guru, karyawan) agar melakukan tindakan bersama guna mencapai tujuan bersama.<sup>5</sup>

Kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapai tujuan dari kelompok itu yaitu tujuan bersama.<sup>6</sup> Sedangkan menurut Handoko bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai sasaran.<sup>7</sup> Sedangkan menurut Stoner Kepemimpinan adalah suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya.<sup>8</sup> Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi manusia baik perorangan maupun kelompok.<sup>9</sup>

Dari berbagai pengertian di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk bekerjasama mencapai suatu tujuan kelompok.

---

<sup>5</sup> Syafarudin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, (Ciputat: Ciputat Press, 2005), 60.

<sup>6</sup> Hendiyat Soetopo, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*. (Jakarta: PT. Bina Aksara, 1984), 1.

<sup>7</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE, 1995), 294.

<sup>8</sup> *Ibid.*, 295.

<sup>9</sup> Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2004), 264.

Upaya untuk menilai sukses tidaknya pemimpin itu dilakukan antara lain dengan mengamati dan mencatat sifat-sifat dan kualitas atau mutu perilakunya, yang dipakai sebagai kriteria untuk menilai kepemimpinannya. Teori kesifatan atau sifat dikemukakan oleh beberapa ahli. Edwin mengemukakan teori mereka tentang teori kesifatan atau sifat kepemimpinan.

Edwin mengemukakan 6 (enam) sifat kepemimpinan yaitu: 1) kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (*supervisory ability*) atau pelaksana fungsi-fungsi dasar manajemen. 2) kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses. 3) kecerdasan, mencakup kebijakan, pemikiran kreatif, dan daya piker. 4) ketegasan, atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat. 5) kepercayaan diri, atau pandangan pada diri sehingga mampu menghadapi masalah. 6) inisiatif, atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung, mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru atau inovasi.<sup>10</sup>

Berbagai teori kesifatan juga dikemukakan oleh Ordway Tead dan George R. Terry dalam Kartono.

Teori kesifatan menurut Ordway Tead adalah sebagaiberikut: 1) energi jasmaniah dan mental Yaitu mempunyai daya tahan, keuletan, kekuatan baik jasmani maupun mental untuk mengatasi semua permasalahan. 2) kesadaran akan tujuan dan arah, mengetahui arah dan tujuan organisasi, serta yakin akan manfaatnya. 3) antusiasme pekerjaan mempunyai tujuan yang bernilai, menyenangkan, memberikan sukses, dan dapat membangkitkan antusiasme bagi pimpinan maupun bawahan, 4) keramahan dan kecintaan dedikasi pemimpin bisa memotivasi bawahan untuk melakukan perbuatan yang menyenangkan semua pihak, sehingga dapat diarahkan untuk mencapai tujuan. 5) integritas. Pemimpin harus bersikap terbuka; merasa utuh bersatu, sejiwa dan seperasaan dengan anak buah sehingga bawahan menjadi lebih percaya dan hormat. 6) Penguasaan teknis. Setiap pemimpin harus menguasai satu atau beberapa kemahiran teknis agar ia mempunyai kewibawaan dan kekuasaan untuk memimpin. 7) ketegasan dalam mengambil keputusan. Pemimpin yang berhasil pasti dapat mengambil keputusan secara cepat, tegas dan tepat sebagai hasil dari kearifan dan pengalamannya. 8) kecerdasan. Orang yang cerdas akan mampu

---

<sup>10</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen*....., 297.

mengatasi masalah dalam waktu yang lebih cepat dan cara yang lebih efektif. 9) keterampilan mengajar pemimpin yang baik adalah yang mampu menuntun, mendidik, mengarahkan, mendorong, dan menggerakkan anak buahnya untuk berbuat sesuatu. 10) kepercayaan keberhasilan kepemimpinan didukung oleh kepercayaan anak buahnya, yaitu percaya bahwa pemimpin dengan anggota berjuang untuk mencapai tujuan.<sup>11</sup>

Teori Kesifatan menurut George R. Terry adalah sebagai berikut: 1) kekuatan. Kekuatan badaniah dan rokhaniah merupakan syarat yang pokok bagi pemimpin sehingga ia mempunyai daya tahan untuk menghadapi berbagai rintangan. 2) Stabilitas emosi. Pemimpin dengan emosi yang stabil akan menunjang pencapaian lingkungan sosial yang rukun, damai, dan harmonis. 3) pengetahuan tentang relasi insani. Pemimpin memiliki pengetahuan tentang sifat, watak, dan perilaku bawahan agar bisa menilai kelebihan/kelemahan bawahan sesuai dengan tugas yang diberikan. 4) kejujuran. Pemimpin yang baik harus mempunyai kejujuran yang tinggi baik kepada diri sendiri maupun kepada bawahan. 5) obyektif. Pemimpin harus obyektif, mencari bukti-bukti yang nyata dan sebab musabab dari suatu kejadian dan memberikan alasan yang rasional atas penolakannya. 6) dorongan pribadi keinginan dan kesediaan untuk menjadi pemimpin harus muncul dari dalam hati agar ikhlas memberikan pelayanan dan pengabdian kepada kepentingan umum. 7) keterampilan berkomunikasi. Pemimpin diharapkan mahir menulis dan berbicara, mudah menangkap maksud orang lain, mahir mengintegrasikan berbagai opini serta aliran yang berbeda-beda untuk mencapai kerukunan dan keseimbangan. 8) kemampuan mengajar. Pemimpin diharapkan juga menjadi guru yang baik, yang membawa orang belajar pada sasaran-sasaran tertentu untuk menambah pengetahuan, keterampilan agar bawahannya bisa mandiri, mau memberikan loyalitas dan partisipasinya. 9) Keterampilan sosial. Dia bersikap ramah, terbuka, mau menghargai pendapat orang lain, sehingga dia bisa memupuk kerjasama yang baik. 10) kecakapan teknis atau kecakapan manajerial.<sup>12</sup>

Penguasaan kecakapan teknis agar tercapai efektifitas kerja dan kesejahteraan. Berdasarkan teori-teori tentang kesifatan atau sifat-sifat

---

<sup>11</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1992), 37.

<sup>12</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan* ..... , 25.

pemimpin diatas, dapat disimpulkan bahwa sifat-sifat kepemimpinan kepala sekolah adalah:

- a. kemampuan sebagai pengawas (*supervisory ability*).
- b. kecerdasan.
- c. Inisiatif.
- d. energi jasmaniah dan mental.
- e. kesadaran akan tujuan dan arah.
- f. stabilitas emosi.
- g. obyektif.
- h. ketegasan dalam mengambil keputusan.
- i. keterampilan berkomunikasi.
- j. keterampilan mengajar.
- k. keterampilan sosial.
- l. pengetahuan tentang relasi insan.

Agar proses pengembangan para personalia pendidikan berjalan dengan baik, antara lain dibutuhkan kepemimpinan yang efektif. Ialah suatu kepemimpinan yang menghargai usaha para bawahan, yang memperlakukan mereka sesuai dengan bakat, kemampuan, dan minat masing-masing individu, yang memberi dorongan untuk berkembang dan mengarahkan diri ke arah tercapainya tujuan lembaga pendidikan.

Kepemimpinan yang efektif selalu memanfaatkan kerja sama dengan bawahan untuk mencapai cita-cita organisasi. Dengan cara seperti itu pemimpin akan banyak mendapat bantuan pikiran, semangat, dan tenaga dari

bawahan yang akan menimbulkan semangat bersama dan rasa persatuan, sehingga akan memudahkan proses pendelegasian dan pemecahan masalah yang semuanya memajukan perencanaan pendidikan.

Demikian pentingnya arti kepemimpinan dalam usaha mencapai tujuan organisasi sehingga dapat dikatakan bahwa maju mundurnya suatu organisasi/lembaga banyak ditentukan oleh kualitas seorang pemimpin.<sup>13</sup>

## 2. Gaya Kepemimpinan

Hersey dan Blanchard dalam Stan Kossen, menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif ada empat yaitu:<sup>14</sup> Gaya instruktif, Gaya *konsultatif*, Gaya *Partisipatif*, dan Gaya *delegatif*.

Terdapat empat gaya kepemimpinan secara umum di antaranya:

### a. Gaya kepemimpinan administrator

- 1) Kurang inovatif dan terlalu kaku pada aturan
- 2) Sikap konservatif, kelihatan takut untuk mengambil resiko atau mencari aman.

### b. Gaya kepemimpinan analistik

- 1) Pembuatan keputusan di dasarkan pada proses analisa terutama logika
- 2) berorientasi pada hasil.
- 3) Rencana-rencana rinci dan jangka panjang

### c. Gaya kepemimpinan asertif

---

<sup>13</sup> Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi*, (Jakarta: Gunung Agung, 1982), 36.

<sup>14</sup> Stan Kossen, *Aspek Manusiawi dalam Organisasi*. (Jakarta: Penerbit Erlangga. 1993), cet. 3, 189-194.

1) Sifat agresif dan mempunyai perhatian yang sangat besar terhadap pengendalian personal

2) Lebih terbuka pada konflik dan kritik

d. Gaya kepemimpinan entrepreneur

1) sangat menaruh perhatian terhadap kekuasaan dan hasil akhir

2) kurang menekankan kerjasama

3) selalu mencari easing dan menargetkan standar yang tinggi.<sup>15</sup>

3. Tipe kepemimpinan

Menurut Nawawi dan Hadari, kepemimpinan dapat digolongkan atas beberapa tipe antara lain:<sup>16</sup> Tipe *Otokratis*, Tipe *Militeristis*, Tipe *Paternalistik*, Tipe Bebas (*Laisses Faire*), Tipe *Kharismatik*, Tipe *Demokratis*, Kepemimpinan *Transaksional*, Kepemimpinan *Transformasional*.

Tipe kepemimpinan dapat di klasifikasikan menurut cara kerjanya, prakteknya dan model kepemimpinan, aktifitas kepemimpinan kebutuhan pemimpin dan hubungan dengan bawahan terhadap produk.

a. Klasifikasi kepemimpinan menurut cara kerjanya

Ada lima gaya kepemimpinan: birokratis, permisif atau serba membolehkan, *laissez-faire* yang berasal dari bahasa perancis yang sejatinya menunjuk pada *doktrin* ekonomi yang menganut paham tanpa campur tangan pemerintah di bidang perniagaan, sementara dalam

<sup>15</sup> Winardi, *Pemikiran Sistemik dalam Bidang Organisasidan Menejemen*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada 2005), 64.

<sup>16</sup> Hadari Nawawi, & M. Martini Hadari, *Kepemimpinan yang Efektif*. (Yogyakarta: Gajah Mada University Press. 2006), 31-38.

praktek kepemimpinan, si pemimpin mengarahkan orang-orang yang dipimpinya untuk melakukan apa saja yang mereka kehendaki. Melihat masing-masing gaya tersebut menurut cara kerja pemimpinnya dalam organisasi:<sup>17</sup>

1) *Birokratis*

adalah salah satu gaya yang ditandai dengan ketertarikan yang terus-menerus kepada aturan organisasi. Gaya ini menganggap bahwa kesulitan-kesulitan akan dapat diatasi apabila setiap orang mematuhi peraturannya. Keputusan-keputusan dibuat berdasarkan prosedur-prosedur baku. Pemimpin adalah seorang diplomat dan tahu bagaimana memakai sebagian besar peraturan orang untuk membuat satu keputusan diterima oleh mayoritas, orang sering harus mengalah kepada orang lain.

2) *Permisif*

adalah membuat setiap orang dalam kelompok tersebut puas. Membuat orang-orang tetap senang adalah aturan lainnya. Gaya ini menganggap bahwa apabila orang-orang merasa puas dengan diri mereka sendiri dan orang lain, maka organisasi tersebut akan berfungsi, dengan demikian akan bisa di selesaikan. Kondisi sering dikorbankan dalam gaya ini.

3) *Laissez-faire*

---

<sup>17</sup> Veithzal Rivai dan Arviayan Arifin, *Islamic Leadership, membangun superleadeship melalui kecerdasan spiritual*, (Jakarta: Bumi Aksara 2009), 305-306.

Ini sama sekali bukanlah kepemimpinan. Gaya ini membiarkan segala sesuatunya berjalan dengan sendirinya. Pemimpin hanya melaksanakan fungsi pemilihan saja. Misalnya, seorang ulama mungkin hanya namanya saja ketua dari organisasi tersebut harus beroperasi. Gaya ini kadang-kadang di pakai oleh pemimpin yang sering berpergian atau yang hanya bertugas sementara.

#### 4) *Partisipatif*

Gaya ini yang dipakai oleh mereka yang percaya bahwa cara untuk memotivasi orang-orang adalah dengan melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini di harapkan akan menciptakan rasa memiliki sasaran dan tujuan bersama. Masalah yang timbul adalah kemungkinan lambatnya tindakan dalam menangani masa-masa krisis.

#### 5) *Otokratis*

Gaya ini di tandai dengan ketergantungan kepada yang berwenang dan biasanya menganggap bahwa orang-orang tidak akan melakukan apa-apa kecuali jika di perintahkan. Gaya ini tidak akan mendorong adanya pembaharuan. Pemimpin menganggap dirinya sangat di perlukan. Keputusan dapat di buat dengan cepat.

### b. Klasifikasi Jenis-jenis Kepemimpinan dalam praktek

#### Jenis-Jenis Kepemimpinan dalam praktek<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Veithzal Rivai dan Arviayan Arifin, *Islamic Leadership, membangun superleadship melalui kecerdasan spiritual.....*, 168.

1) *Otokrat*

- a) Kurang mepercayai anggota kelompoknya
- b) Hanya dengan imbalan materi sajarah yang mampu mendorong orang untuk bertindak
- c) Kurang toleransi terhadap kesalahan yang di lakukan anggota kelompok
- d) Peka terhadap perbedaan kekuasaan
- e) Kurang perhatian terhadap anggota kelompok
- f) Memberikan kesan seolah-olah demokratis
- g) Mendengar pendapat kelompok semata-mata hanya untuk menyenangkannya.
- h) Senantiasa membuat keputusan sendiri.

2) *Demokrat*

- a) Membuat keputusan bersama dengan anggota kelompok
- b) Selalu menjelaskan sebab- sebab keputusan yang di buat sendiri kepada kelompok
- c) *Feed back* di jadikan sebagai salah satu masukan yang berharga
- d) Mengkritik dan memuji secara objektif.

3) *Laissez- Faire*

- a) Tidak yakin pada kemampuan sendiri
- b) Tidak berani menetapkan tujuan untuk kelompok
- c) Tidak berani menanggung resiko
- d) Membatasi komunikasi dan hubungan kelompok.

c. Klasifikasi kepemimpinan menurut model kepemimpinan

Model-Model kepemimpinan <sup>19</sup>

1) Kepemimpinan partisipatif dan pendelegasian

Kepemimpinan partisipatif adalah suatu kepemimpinan yang memberikan seperangkat aturan yang menentukan ragam dan banyak pengambilan keputusan partisipatif dalam situasi-situasi yang berlainan. Pemimpin meminta dan mempergunakan saran-saran dari bawahan tetapi masih membuat keputusan. Kepemimpinan partisipatif memberikan suatu perangkat urutan aturan yang seharusnya diikuti untuk menentukan ragam dan banyaknya partisipasi yang diinginkan dalam pengambilan keputusan, sebagaimana ditentukan oleh jenis situasi yang berlainan.

2) Kepemimpinan Karismatik

Pemimpinan karismatik adalah perpanjangan dari teori *atribus*, yang mengemukakan bahwa para pengikut pembuat atribusi dari kemampuan kepemimpinan yang heroik atau luar biasa bila mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu. Karakteristik utamanya adalah:

a) *Percaya diri* akan penilaian dan kemampuannya

b) *Suatu Visi* diartikan sebagai tujuan yang ideal untuk masa depan yang lebih baik dari pada *status quo* (bahasa latin artinya adalah keadaan yang tetap)

---

<sup>19</sup> Ibid., 123-126.

- c) *Kemampuan untuk mengungkapkan visi dengan gembira* yang mana akan menunjukkan suatu pemahaman akan kebutuhan akan pengikut dan karenanya bertindak sebagai suatu kekuatan motivasi
- d) *Keyakinan yang kuat mengenai visi itu* pemimpin karismatik sebagai orang yang berkomitmen kuat, bersedia mengambil resiko pribadi yang tinggi, mengeluarkan biaya yang tinggi dan melibatkan diri pada pengorbanan untuk mencapai visi itu.
- e) *Perilaku yang di luar aturan* pemimpin karismatik yang dengan karismanya ikut seras dalam perilaku yang di pahami sebagai baru, tidak konvensional, dan berlawanan dengan norma-norma. Bila berhasil perilaku ini menimbulkan kejutan dan kekaguman para pengikutnya.
- f) *Di pahami sebagai seorang agen perubahan* yang di pahami sebagai agen perubahan yang radikal bukan sebagai pengasuh status quo
- g) *Kepekaan lingkungan* Kepemimpinan ini mampu membuat penilaian yang realistis terhadap kendala lingkungan dan sumberdaya yang di perlukan untuk menghasilkan perubahan.

### 3) Kepemimpinan Transformasional

Adalah model kepemimpinan yang memadukan motivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Kepemimpinan ini memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan dan memiliki karisma serta mencurahkan perhatian dan kebutuhan pengembangan dari pengikut individu dan mereka mengubah kesadaran pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah dengan cara-cara baru dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikutnya untuk mengeluarkan upaya ekstra untuk mencapai tujuan kelompok.

Kepemimpinan transformasional dibangun atas puncak transaksional yang mana akan menghasilkan tingkat upaya dan kinerja bawahan yang melampaui apa yang terjadi dengan pendekatan transaksional saja. Lagi pula kepemimpinan transaksional lebih dari karisma. Pemimpin transformasional akan berupaya untuk menanamkan dalam diri pengikut kemampuan untuk mempertanyakan tidak hanya pandangan yang sudah mapan, melainkan juga pandangan yang ditetapkan oleh si pemimpin.

Karakter pemimpin transaksional dan transformasional

a) Transaksional

- i) *imbalannya tergantung*, mengontrakan pertukaran imbalan untuk upaya, menjanjikan imbalan untuk kinerja yang baik, mengakui prestasi.
  - ii) *Manajemen dengan pengecualian aktif*, menjaga dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, mengambil tindakan koreksi
  - iii) *Manajemen dengan pengecualian pasif*, hanya ikut campur jika standar tidak di penuhi
  - iv) *Laissez-Fair*, Melepaskan tanggung jawab, menghindari pengambilan keputusan
  - v) Dalam hal pembimbingan pemimpin *transaksional* membimbing pengikutnya kearah penetapan tujuan dengan menjelaskan peran dan syarat-syarat pekerjaan.<sup>20</sup>
- b) Transformasional
- i) *Karisma*, Memberi visi dan misi, menanamkan kebanggaan, memperoleh respek dan kepercayaan.
  - ii) *Inspirasi*, Mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan lambang-lambang untuk memfokuskan upaya, mengungkapkan maksud-maksud penting dalam cara yang sederhana.

---

<sup>20</sup> Veithzal Rivai dan Arviayan Arifin, *Islamic Leadership, membangun superleadeship melalui kecerdasan spiritual.....*, 190.

- iii) *Rancangan intelektual*, menggalakkan kecerdasan rasionalitas dan pemecahan masalah yang diteliti
- iv) *Pertimbangan yang di individualkan*, memberi perhatian pribadi, memperlakukan tiap-tiap orang secara individual, melatih dan menasehati
- v) Dalam hal pembimbingan pemimpin *transformatif* menginspirasi pengikutnya untuk menempatkan kebaikan dan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi serta pemimpin mampu memberikan pengaruh luar biasa kepada pengikutnya.

Tipe kepemimpinan dalam Islam dapat diklasifikasikan menjadi empat diantaranya <sup>21</sup>

a. *Pencari kegembiraan*

Mereka adalah orang-orang pengambil resiko, ketika marah menjadi agresif atau pasif adalah pendiri dan pencipta, memiliki *artikulasi verbal* dan banyak bicara, antusias dan terotivasi dan suka akan kesenangan, suka menghibur bersemangat menolong orang lain, kadang sulit diorganisir dan suka melompat-lompat dari aktifitas satu dengan aktifitas yang lain, optimistik, tak suka berusaha, pendengar yang berubah-ubah, otoritas pada pemecahan masalah, pemikiran orisinal, imajinatif dan idealistik, suka keterlibatan, memiliki

---

<sup>21</sup> Veithzal Rivai dan Arviayan Arifin, *Islamic Leadership, membangun superleadership melalui kecerdasan spiritual*, (Jakarta: Bumi Aksara 2009)191-193

ketrampilan yang persuasif yang baik, spontan, tak suka menyendiri, suka lebih-lebih keadaan menggenerasi, kehilangan rasa takut akan pengakuan sosial.

b. *Pencari rinci/ Detail*

Mereka akan menanyakan bagaimana secara detail, secara spesifik, mengukur potensi anda dengan seberapa banyak waktu yang anda gunakan dalam proyek, sensitif dan akurat, *perfeksionis*, berkonsentrasi pada detail, mengecek keakuratan, mengikuti petunjuk dan standar, menyukai struktur dan pemikiran kritis, mematuhi otoritas, pengambilan keputusan yang berhati-hati, berpegang pada pengumpulan data, suka kebenaran, berpatok kepada penampilan masa lalu untuk pengambilan keputusan, *fair*, bijaksana, tenang dan berhati-hati, *logis*, rasional, objektif, suka berbisnis, bekerja pelan tapi pasti, menyendiri dan takut kritik.

c. *Pencari Hasil*

Mereka bertanya tentang apa dan kapan, membuat pernyataan, memberi tahu orang lain tentang apa yang harus dilakukan, tidak mentolelir kesalahan, tidak memiliki perasaan kepada orang lain, menyepelekan saran dari orang lain, berani menghadapi resiko, sanggup berkompetisi, bermain untuk menang, menerima tantangan, memiliki ego substansial, keinginan berubah, *hands-noses*, menggunakan fakta untuk pengambilan keputusan, pendengar yang baik, pragmatis, asertif, percaya diri, terkontrol, tak suka kelambanan, dingin dan mandiri.

d. *Pencari Keharmonisan*

Mereka bertanya mengapa, mempertahankan hubungan, tipe pembimbing atau tipe keibuan, memiliki masalah-masalah dunia, kalem, tak suka mengambil *inisiatif*, *loyal*, penuh perhatian, *posesif*, suka orang lain, tetap tinggal pada satu tempat, penyebar dan memiliki kehangatan, konsentrasi pada tugas, pendengar yang baik, pengambil keputusan yang lambat, tak sukan konflik interpersonal, takut akan ketidakamanan dan rasa takut salah.

Gaya kepemimpinan yang di jelaskan dalam surat Al-Baqarah ayat 119 yang berbunyi:

إِنَّا أَرْسَلْنَاكَ بِالْحَقِّ بَشِيرًا وَنَذِيرًا ۖ وَلَا تُسْأَلُ عَنْ أَصْحَابِ الْجَحِيمِ

*Artinya: sesungguhnya kami telah mengutusmu (Muhammad )dengan kebenaran; sebagai pembawa berita gembira dan pemberi peringatan, dan kamu tidak akan diminta (pertanggung jawaban) tentang penghuni-penghuni neraka. (QS. Al Baqarah ayat 119)*<sup>22</sup>

Berkaitan dengan gaya kepemimpinan diatas tentu yang terbaik adalah mengikuti sunatullah dalam ayat diatas yang menjelaskan:

- 1) *Memberi kabar gembira*, yaitu kabar gembira dari Allah yang menjanjikan kebahagiaan di dunia dan di akhirat bagi orang-orang yang mengikuti agama yang dibawa oleh Nabi Muhammad itu. Perkataan

---

<sup>22</sup> Departemen Agama RI, *Al quran dan terjemahannya*, (Semarang: Kumudasmoro Grafindo, 1994), 31.

”*basyiran*” yang memberi isyarat tanda yang memberi kabar gembira, seperti halnya mendung sebagai tanda hari akan hujan.

2) *Memberi Peringatan*, yaitu pemberi peringatan bahwa adanya nestapa bagi orang yang tidak menuruti perintah-perintah Allah SWT dan menghentikan larangannya dan bagi orang yang menghalangi seruan Nabi Muhammad SAW. Orang-orang yang tidak mengindahkan peringatan itu dimasukkan kedalam neraka yang menyala-nyala.

#### 4. Pengertian Kepala Sekolah

Secara etimologi kepala sekolah adalah guru yang memimpin sekolah.<sup>23</sup> Berarti secara terminologi kepala sekolah dapat diartikan sebagai tenaga fungsional guru yang diberikan tugas tambahan untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar.

Kepala sekolah/madrasah adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin taman kanak-kanak/raudhotul athfal (TK/RA), taman kanak-kanak luar biasa (TKLB), sekolah dasar/madrasah ibtidaiyah (SD/MI), sekolah dasar luar biasa (SDLB), sekolah menengah pertama/madarasah tsanawiyah (SMP/MTS), sekolah menengah pertama luar biasa (SMPLB), sekolah menengah atas/madrasah Aliyah (SMA/MA), sekolah menengah kejuruan/madrasah Aliyah kejuruan (SMK/MAK), sekolah menengah atas luar biasa (SMALB) yang bukan sekolah bertaraf internasional (SBI) atau yang tidak dikembangkan menjadi sekolah bertaraf internasional (SBI).<sup>24</sup>

<sup>23</sup> W.J.S. Poerwadarminto, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1976), 482.

<sup>24</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah, 3.

Kepala sekolah adalah seorang pemimpin. Sebagai seorang pemimpin maka sangat wajar apabila kepribadian kepala sekolah selalu disorot bahkan dicontoh bawahanya. Karena itu maka kepala sekolah harus bisa menunjukkan kemampuannya dalam bersikap dan berperilaku yang mendukung kepribadiannya sehingga beliau dikatakan mampu dan pantas menjadi pemimpin. kepribadian sesungguhnya adalah abstrak, sukar dilihat atau diketahui secara nyata. Yang mampu diketahui adalah penampilan atau bekasnya dalam segala segi dan aspek kehidupan.<sup>25</sup>

Adapun kepribadian yang harus dimiliki seorang kepala sekolah adalah:

- a. Berakhlak mulia dan menjadi teladan bagi komunitas sekolah/madrasah.
- b. Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
- c. Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri.
- d. Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
- e. Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah.
- f. Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.<sup>26</sup>

Kepala sekolah selaku pimpinan merupakan aspek penentu bagi pengembangan dan keberhasilan pendidikan sekolah. Oleh karena itu kepala sekolah mempunyai tanggung jawab mengelola sekolah melalui proses pengelolaan sekolah mencakup empat tahap yaitu:<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> Zakiyah Daradjat, *Kepribadian Guru*, (Jakarta: Bulan Bintang, 2005), 9.

<sup>26</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, 5.

<sup>27</sup> Husaini Usman, *Manajemen Teori Praktek dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, cet.II, 2008), 12.

- a. Perencanaan (*planning*)
- b. Pengorganisasian (*Organizing*)
- c. Pelaksanaan (meliputi motivasi, kepemimpinan, kekuasaan, pengambilan keputusan, membangun kepercayaan, dan kinerja)
- d. pengendalian meliputi pemantauan, penilaian, dan pelaporan.

#### 5. Tugas dan Fungsi Kepala Sekolah

Kepala sekolah adalah pemimpin. Sejarah pertumbuhan dan peradaban manusia menunjukkan bukti bahwa salah satu keberhasilan dan keberlangsungan organisasi adalah kuat tidaknya kepemimpinan. Kegagalan dan keberhasilan suatu organisasi banyak ditentukan oleh pemimpin karena merupakan pengendali arah yang hendak ditempuh dan tujuan yang hendak dicapai oleh suatu organisasi.<sup>28</sup>

Peranan seorang pemimpin yang baik dapat disimpulkan menjadi 13 macam yaitu:

- a. Sebagai pelaksana (*executive*)
- b. Sebagai perencana (*planner*)
- c. Sebagai seorang ahli (*expert*)
- d. Mewakili kelompok dalam tindakan keluar (*external group representative*)
- e. Mengawasi hubungan antar anggota kelompok (*controller of internal relationship*)

---

<sup>28</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah konsep, strategi, dan implementasi*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009), 17.

- f. Bertindak sebagai pemberi ganjaran/pujian dan hukuman (*purveyor of rewards and punishments*)
- g. Bertindak sebagai wasit dan penengah (*arbitrator and mediator*)
- h. Merupakan bagian dari kelompok (*exemplar*)
- i. Merupakan lambing kelompok (*symbol of group*)
- j. Pemegang tanggung jawab para anggota kelompoknya (*surrogate for individual responsibility*)
- k. Sebagai pencipta/memiliki cita-cita (*ideologist*)
- l. Bertindak sebagai seorang ayah (*father figure*)
- m. Sebagai kambing hitam (*scape goat*).<sup>29</sup>

Tugas utama kepala sekolah sebagai pemimpin adalah mengatur situasi, mengendalikan kegiatan kelompok, organisasi atau lembaga dan menjadi juru bicara kelompok.<sup>30</sup> Berikut ini peran kepala sekolah menurut Wahyudi:<sup>31</sup> Kepala sekolah sebagai *educator*, Kepala sekolah sebagai *manajer*, Kepala sekolah sebagai *supervisor*, serta Kepala sekolah sebagai *motivator*.

Kepala sekolah sebagai motivator harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui penataan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara

---

<sup>29</sup> M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009), 65-66.

<sup>30</sup> Dodi Wirawan Irawanto, *Kepemimpinan: Esensi dan Realitas*, (Malang: Banyumedia Publishing, 2008), 45.

<sup>31</sup> Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*, (Bandung: Alfabeta, 2009), 148.

efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui Pengembangan Sumber Belajar (PSB).<sup>32</sup>

Motivator adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu perbuatan atau kegiatan tertentu, sehingga motivasi dapat diartikan sebagai pendorong perilaku seseorang. Motivasi seseorang melakukan kinerja berbeda. Keanekaragaman ini menyebabkan perbedaan dalam perilaku yang berkaitan dengan kebutuhan dan tujuan.<sup>33</sup>

Kepala satuan pendidikan yaitu orang yang diberi wewenang dan tanggung jawab untuk memimpin satuan pendidikan tersebut. Ketercapaian tujuan pendidikan sangat bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepemimpinan kepala sekolah yang merupakan salah satu pemimpin pendidikan. Karena kepala sekolah merupakan seorang pejabat yang profesional dalam organisasi sekolah yang bertugas mengatur semua sumber organisasi dan bekerjasama dengan guru-guru dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan. Dengan keprofesionalan kepala sekolah ini pengembangan profesionalisme tenaga kependidikan mudah dilakukan karena sesuai dengan fungsinya, kepala sekolah memahami kebutuhan sekolah yang ia pimpin sehingga kompetensi guru tidak hanya mandeg pada kompetensi yang ia miliki sebelumnya, melainkan bertambah dan berkembang dengan baik sehingga profesionalisme guru akan terwujud.

---

<sup>32</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Cet. Ke-9, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset, 2010), 120.

<sup>33</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Malang: PT Gelora Aksara Pratam, 2007), 287-288.

Kepala Satuan Pendidikan harus mampu melaksanakan peran dan tugasnya sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, motivator, figur dan mediator. Kepala sekolah mempunyai 7 fungsi utama, yaitu:

a. Kepala Sekolah Sebagai *Educator* (Pendidik)

Kegiatan belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksana dan pengembang utama kurikulum di sekolah. Kepala sekolah yang menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di sekolahnya tentu saja akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus juga akan senantiasa berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya, sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan efektif dan efisien.<sup>34</sup>

b. Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Dalam mengelola tenaga kependidikan, salah satu tugas yang harus dilakukan kepala sekolah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Dalam hal ini, kepala sekolah seyogyanya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan

---

<sup>34</sup> Mulyasa. Manajemen Berbasis Sekolah. Konsep, Strategi dan Implementasi. (Remaja Rosdakarya. Bandung, 2003), 322.

pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di sekolah, seperti: MGMP/MGP tingkat sekolah, atau melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan di luar sekolah, seperti kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain.<sup>35</sup>

c. Kepala Sekolah Sebagai *Administrator*

Khususnya berkenaan dengan pengelolaan keuangan, bahwa untuk tercapainya peningkatan kompetensi guru tidak lepas dari faktor biaya. Seberapa besar sekolah dapat mengalokasikan anggaran peningkatan kompetensi guru tentunya akan mempengaruhi terhadap tingkat kompetensi para gurunya. Oleh karena itu kepala sekolah seyogyanya dapat mengalokasikan anggaran yang memadai bagi upaya peningkatan kompetensi guru.

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

---

<sup>35</sup> *Ibid*, 325.

#### d. Kepala Sekolah Sebagai *Supervisor*

Untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala sekolah perlu melaksanakan kegiatan supervisi, yang dapat dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran. Dari hasil supervisi ini, dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran, tingkat penguasaan kompetensi guru yang bersangkutan, selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan dan tindak lanjut tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran.<sup>36</sup> Sebagaimana disampaikan oleh Sudarwan Danim mengemukakan bahwa menghadapi kurikulum yang berisi perubahan-perubahan yang cukup besar dalam tujuan, isi, metode dan evaluasi pengajarannya, sudah sewajarnya kalau para guru mengharapkan saran dan bimbingan dari kepala sekolah mereka. Dari ungkapan ini, mengandung makna bahwa kepala sekolah harus betul-betul menguasai tentang kurikulum sekolah. Mustahil seorang kepala sekolah dapat memberikan saran dan bimbingan kepada guru, sementara dia sendiri tidak menguasainya dengan baik.

---

<sup>36</sup> Wardani. Program Pemberdayaan Guru. (Jurnal Ilmu Pendidikan. Jakarta.1999), 226.

e. Kepala Sekolah Sebagai *Leader* (Pemimpin)

Gaya kepemimpinan kepala sekolah seperti apakah yang dapat menumbuh-suburkan kreativitas sekaligus dapat mendorong terhadap peningkatan kompetensi guru? Dalam teori kepemimpinan setidaknya kita mengenal dua gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Dalam rangka meningkatkan kompetensi guru, seorang kepala sekolah dapat menerapkan kedua gaya kepemimpinan tersebut secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada. Mulyasa menyebutkan kepemimpinan seseorang sangat berkaitan dengan kepribadian, dan kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin akan tercermin sifat-sifat sebagai berikut: jujur; percaya diri; tanggung jawab; berani mengambil resiko dan keputusan; berjiwa besar; emosi yang stabil, dan teladan.<sup>37</sup>

f. Kepala Sekolah Sebagai Inovator

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 tenaga kependidikan sekolah, dan mengembangkan model model pembelajaran yang inovatif. Kepala

---

<sup>37</sup> Mulyasa. Manajemen Berbasis Sekolah. Konsep..., 330.

sekolah sebagai inovator akan tercermin dari cara cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional, objektif, pragmatis, keteladanan

g. Kepala Sekolah Sebagai Motivator

Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan 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).

Kepala sekolah merupakan penyelenggara pendidikan yang juga, yaitu : (1) menjadi manajer lembaga pendidikan, (2) menjadi pemimpin, (3) sebagai penggerak lembaga pendidikan, (4) sebagai supervisor atau pengawas, (5) sebagai pencipta iklim bekerja dan belajar yang kondusif. Sesuai dengan peran dan tugas-tugas di atas, kepala sekolah sebagai manajer sekolah dituntut untuk dapat menciptakan manajemen sekolah yang efektif. Keefektifan manajemen pendidikan ditentukan oleh profesionalisme manajer pendidikan. Adapun sebagai manajer terdepan kepala sekolah merupakan figur kunci dalam mendorong perkembangan dan kemajuan sekolah. Kepala sekolah tidak hanya meningkatkan tanggung jawab dan otoritasnya dalam program-program sekolah, kurikulum dan keputusan personal, tetapi juga memiliki tanggung jawab

untuk meningkatkan akuntabilitas keberhasilan siswa dan programnya. Kepala sekolah harus pandai memimpin kelompok dan mampu melakukan pendelegasian tugas dan wewenang.

Untuk mewujudkan suatu pemberdayaan dalam organisasi, seorang pemimpin harus memahami tiga keyakinan dasar berikut ini :

a. *Subsidiarity.*

Prinsip ini mengajarkan bahwa badan yang lebih tinggi kedudukannya tidak boleh mengambil tanggung jawab yang dapat dan harus dilaksanakan oleh badan yang berkedudukan lebih rendah. Dengan kata lain, mencuri tanggung jawab orang merupakan suatu kesalahan, karena keadaan ini akhirnya menjadikan orang tersebut tidak terampil. Kenyataannya, di masa lalu organisasi lebih banyak dirancang untuk memastikan bahwa kesalahan tidak pernah terjadi. Dalam jargon lama organisasi, pengambilalihan tanggung jawab bawahan oleh atasan merupakan hal yang normal terjadi, dan dibenarkan dengan suatu alasan bahwa suatu organisasi dibentuk untuk menghindari kesalahan.

b. Staf pada dasarnya baik.

Inti pemberdayaan staf adalah keyakinan bahwa orang pada dasarnya baik. Meskipun kadang-kadang orang gagal, dan kadang-kadang orang melakukan kesalahan, namun tujuan orang adalah menuju kebaikan. Sebagai manusia yang berakal sehat dan makhluk yang berfikir, orang memiliki kecenderungan alami untuk berhasil

dalam pekerjaannya. Untuk dapat memberdayakan orang lain, atasan harus secara sederhana yakin bahwa “sepanjang masa, hampir setiap orang, hampir selalu, akan menggunakan kekuatannya dalam mewujudkan visinya dan dipandu oleh nilai-nilai kebaikan.” Pemberdayaan staf dapat dipandang sebagai pemerdekaan, karena dengan pemberdayaan, atasan tidak lagi menggunakan pengawasan, pengecekan, verifikasi, dan mengatur aktivitas orang yang bekerja dalam organisasi. Atasan melakukan pemberdayaan dengan memberikan pelatihan dan teknologi yang memadai kepada staf, memberikan arah yang benar, dan membiarkan staf untuk mengerjakan semua yang dapat dikerjakan oleh mereka.

c. *Trust-based relationship*

Pemberdayaan staf menekankan aspek kepercayaan yang diletakkan oleh manajemen kepada staf. Dari pemberdayaan staf, hubungan yang tercipta antara manajemen dengan staf adalah hubungan berbasis kepercayaan (*trust-based relationship*) yang diberikan oleh manajemen kepada staf, atau sebaliknya kepercayaan yang dibangun oleh staf melalui kinerjanya.

Ditinjau dari teknik yang digunakan, kegiatan pengembangan tenaga kependidikan, secara garis besar dapat dibedakan menjadi tiga, yaitu pengembangan intensif (*intensive development*), pengembangan kooperatif (*cooperative development*), dan pengembangan mandiri (*self directed development*).

Pengembangan intensif (*intensive development*) adalah bentuk pengembangan yang dilakukan pimpinan terhadap tenaga kependidikan yang dilakukan secara intensif berdasarkan kebutuhan tenaga kependidikan. Model ini biasanya dilakukan melalui langkah-langkah yang sistematis, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, sampai dengan evaluasi dan pertemuan balikan atau refleksi. Teknik pengembangan yang digunakan antara lain melalui pelatihan, penataran, kursus, loka karya, dan sejenisnya.

Pengembangan kooperatif (*cooperative development*) adalah suatu bentuk pengembangan tenaga kependidikan yang dilakukan melalui kerja sama dengan teman sejawat dalam suatu tim yang bekerja sama secara sistematis. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kemampuan profesional tenaga kependidikan melalui pemberian masukan, saran, nasehat, atau bantuan teman sejawat. Teknik pengembangan yang digunakan bisa melalui pertemuan kelompok kerja tenaga kependidikan. Teknik ini disebut juga dengan istilah *peer supervision* atau *collaborative supervision*.

Pengembangan mandiri (*self directed development*) adalah bentuk pengembangan yang dilakukan melalui pengembangan diri sendiri. Bentuk ini memberikan otonomi secara luas kepada tenaga kependidikan. Tenaga kependidikan berusaha untuk merencanakan kegiatan, melaksanakan kegiatan, dan menganalisis balikan untuk pengembangan diri sendiri. Teknik yang digunakan bisa melalui

evaluasi diri (*self evaluation*) atau penelitian tindakan (*action research*).

## 6. Kinerja

Secara etimologi menurut Rue dan Byars dalam Amin, menegaskan bahwa kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atau *degree of accomplishment* atau dengan kata lain kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan.<sup>38</sup>

Istilah kinerja guru berasal dari kata *job performance/actual permance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Sedangkan secara bahasa kinerja bisa diartikan sebagai prestasi yang nampak sebagai bentuk keberhasilan kerja pada diri seseorang. Keberhasilan kinerja juga ditentukan dengan pekerjaan serta kemampuan seseorang pada bidang tersebut. Keberhasilan kerja juga berkaitan dengan kepuasan kerja seseorang.<sup>39</sup>

Secara *terminology* Prawirosentono menegaskan bahwa kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance* yang berarti hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing masing, dalam upaya mencapai tujuan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai moral dan etika.<sup>40</sup>

---

<sup>38</sup> Amin, Z.I, *Pengaruh Implementasi Otonomi Daerah Terhadap Kinerja Aparatur Birokrasi Dinas–Dinas Daerah Kabupaten Lombok Timur Nusa Tenggara Barat*, Ringkasan Disertasi, (Bandung: Pascasarjana Unpad, 2007), 63.

<sup>39</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: PT. Rosda Karya, 2000), 67.

<sup>40</sup> S. Prawirosentovno, *Kebijakan Kinerja Karyawan*, (Yogyakarta: Penerbit DIFE, 1999), 2.

Prestasi kerja atau kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.<sup>41</sup> Prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

Faktor kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan *reality* (*knowledge dan skill*). Kecerdasan (*IQ*) seseorang sangat berkaitan dengan pendidikan yang dimiliki. Oleh karena itu tingkat pendidikan pegawai perlu mendapat perhatian dan perlu dikembangkan guna meningkatkan mutu sekolah. Pada hakekatnya pendidikan merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk mengembangkan intelektual dan kepribadian manusia.<sup>42</sup>

Pengetahuan dan keterampilan (*knowledge and skill*) merupakan bentuk kompetensi yang dimiliki seorang pegawai, dalam rangka melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diembannya. Dalam bidang tenaga administrasi kompetensi pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh setiap tenaga administrasi akan menunjukkan kualitas tenaga administrasi yang sebenarnya.

## 7. Tenaga Kependidikan

Tenaga Kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Dan juga

---

<sup>41</sup> AnwarPrabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), 67.

<sup>42</sup> Notoatmojo, *Pendidikan dan perilaku Kesehatan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), 28.

Pasal 1 ayat 6 berbunyi tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong praja, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi. Lebih jelas lagi disebutkan pada Bab XI Tenaga Kependidikan pasal 39 ayat 2, di sebutkan bahwa tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.<sup>43</sup>

Undang-undang No. 20 Pasal 1 Ayat (5) tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan. Dalam undang-undang tersebut dinyatakan bahwa Tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan.

UU No. 20 Pasal 39 Ayat (1) tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, menyatakan bahwa: Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pendidikan pada satuan pendidikan.

Tenaga administrasi sekolah adalah tenaga kependidikan yang bertugas memberikan dukungan layanan administrasi guna terselenggaranya proses pendidikan di sekolah. Mereka adalah *non teaching staff* yang bertugas di sekolah yang sering disebut dengan Tata Usaha (TU). Dalam Kemendiknas

---

<sup>43</sup>Undang-undang Sisdiknas Nomor 20 tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*. (Bandung: Citra Umbara, 2008), 3.

No. 053/U/2001 tentang Pedoman Penyusunan Standar Pelayanan Minimal Penyelenggaraan Persekolahan Bidang pendidikan Dasar dan Menengah dinyatakan bahwa Tenaga Administrasi sekolah ialah sumber daya manusia di sekolah yang tidak terlibat langsung dalam kegiatan belajar mengajar tetapi sangat mendukung keberhasilannya dalam kegiatan administrasi sekolah.<sup>44</sup>

Ditinjau dari sudut asal usul kata (etimologis), maka administrasi berasal dari Bahasa Latin yaitu Ad+Ministrare. Ad berarti intensif, sedangkan Ministrare berarti melayani, membantu, dan memenuhi atau menyediakan. Tenaga tata usaha memiliki tiga peranan pokok yaitu: (1) melayani pelaksanaan pekerjaan-pekerjaan operatif untuk mencapai tujuan dari suatu organisasi, (2) menyediakan keterangan-keterangan bagi pucuk pimpinan organisasi itu untuk membuat keputusan atau melakukan tindakan yang tepat, dan (3) membantu kelancaran perkembangan organisasi sebagai suatu keseluruhan.

Tugas dan tanggung jawab tata usaha:

- a. Mengkoordinir pengelolaan keuangan sekolah;
- b. Mengurus kebutuhan fasilitas tata usaha sekolah;
- c. Mengatur pengurusan kepegawaian;
- d. Membina dan mengembangkan karier tenaga tata usaha sekolah;
- e. Mengurus kebutuhan fasilitas tata usaha;
- f. Menyiapkan dan menyajikan data statistik sekolah;

---

<sup>44</sup> Kepmendiknas No. 053/U/2001 tentang Pedoman Penyusunan Standar Pelayanan Minimal Penyelenggaraan Persekolahan Bidang pendidikan Dasar dan Menengah

- g. Mengatur pelaksanaan kesekretariatan dan kerumahtanggaan;
- h. Mengatur administrasi hasil proses kegiatan belajar mengajar;
- i. Membantu kepala sekolah untuk mengembangkan sistem informasi sekolah;
- j. Mengatur administrasi kesiswaan dan beasiswa
- k. Membantu kepala sekolah dalam penyusunan RAPBS

Berdasarkan Permendiknas No. 24 tahun 2008 tentang Standar Tenaga Kependidikan sekolah/madrasah, mereka tenaga kependidikan sekolah meliputi:<sup>45</sup>

a. Kepala Tenaga Administrasi Sekolah

- 1) Berpendidikan S1 program studi yang relevan dengan pengalaman kerja sebagai tenaga administrasi sekolah/madrasah minimal 4 (empat) tahun, atau D3 dan yang sederajat, program studi yang relevan, dengan pengalaman kerja sebagai tenaga administrasi sekolah/madrasah minimal 8 (delapan) tahun.
- 2) Memiliki sertifikat kepala tenaga administrasi sekolah/madrasah dari lembaga yang ditetapkan oleh pemerintah.

b. Pelaksana urusan administrasi sekolah/madrasah, meliputi:

- 1) Pelaksana Urusan Administrasi Kepegawaian.
- 2) Pelaksana Urusan Administrasi Keuangan
- 3) Pelaksana Urusan Administrasi Sarana Prasarana
- 4) Pelaksana Urusan Administrasi Humas

---

<sup>45</sup> Permendiknas No. 24 tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi sekolah/madrasah

- 5) Pelaksana Urusan Administrasi Surat menyurat dan Kearsipan
  - 6) Pelaksana Urusan Administrasi Kesiswaan
  - 7) Pelaksana Urusan Administrasi Kurikulum
  - 8) Pelaksana Urusan Administrasi Umum
- c. Petugas Layanan Khusus Meliputi:
- 1) Penjaga Sekolah
  - 2) Tukang kebun
  - 3) Pengemudi
  - 4) Tukang suruh

Menurut Baso Sappaile terdapat beberapa kompetensi yang harus dimiliki oleh tenaga administrasi sekolah. Tenaga administrasi sekolah terdiri atas kompetensi generik dan kompetensi spesifik.<sup>46</sup>

Kompetensi generik adalah kompetensi kepribadian, dan kompetensi sosial yang diperuntukan kepada semua tenaga administrasi sekolah. Kompetensi spesifik yang dimaksudkan adalah kompetensi kepala tata usaha dan kompetensi staf tata usaha. Kompetensi kepala tata usaha memuat kompetensi manajerial, dan kompetensi profesional, sedangkan kompetensi staf tata usaha memuat kompetensi profesional.

Dari kompetensi yang harus dimiliki oleh tenaga administrasi sekolah itu sangat mendukung terhadap penyelenggaraan pendidikan serta menjadi meningkatnya prestasi kerja atau kinerja dari tenaga administrasi sekolah. Kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial menunjukkan karakter yang humanis yang dituntut pada saat tenaga administrasi sekolah bekerja berinteraksi terhadap pihak yang membutuhkan, yaitu siswa, guru, kepala

---

<sup>46</sup> Baso Intang Sappaile, *Pengembangan Standar Tenaga Kependidikan*, (dalam bulletin BNSP: *Media Komunikasi dan Dialog Standar Pendidikan*, Vol. II/No. 2/Mei 2007), 9.

sekolah, orang tua siswa dan masyarakat umum. Kompetensi profesional menunjukkan karakter bertanggung jawab atas keahlian yang terkait langsung pada jabatannya.

#### **F. Penelitian terdahulu**

Berdasarkan tentang fokus penelitian ini yang akan dilakukan, peneliti menemukan beberapa penelitian yang masih memiliki keterkaitan dengan Kepemimpinan Kepala Sekolah yaitu:

1. Yus Shofiatus Sholehah, 2010, Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru (Studi Kasus di SMAN 1 Srengat Blitar).
2. Khoiri, 2010, Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Pendidik (Studi Kasus di MTs Ma'arif Nahdhatul Ulama Blitar).
3. Imam Mushafak, Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam meningkatkan produktivitas Kerja Guru (Studi Mutli Kasus di MI Miftahul Huda Pakis Durenan Trenggalek Dan Mi Al –Azhar Bandung Tulungagung).
4. Zuni Pawestri, Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan.
5. Anik Tutut Sholihah, Peran Kepala Sekolah sebagai Motivator, Inovator, dan Entrepreneur dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan.

Tabel. 1  
 Penelitian terdahulu

No	Peneliti	Judul	Metode	Hasil penelitian
1.	Yus Shofiatus Sholehah	Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru (Studi Kasus di SMAN 1 Srengat Blitar) tahun 2010	Kualitatif	Dari tesis tersebut ditemukan bahwa menciptakan hubungan sosial dan emosional yang baik dengan guru dan staf dapat meningkatkan profesional guru.
2.	Khoiri	Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Pendidik (Studi Kasus di MTs Ma'arif Nahdhatul Ulama Blitar) tahun 2010	Kualitatif	Dari tesis tersebut ditemukan bahwa melakukan hal-hal pembinaan disiplin, pemberian motivasi, pemberian penghargaan, persepsi dapat meningkatkan kinerja tenaga pendidik
3.	Imam Mushafak	Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam meningkatkan produktivitas Kerja Guru (Studi Mutli Kasus di MI Miftahul Huda Pakis Durenan Trenggalek Dan Mi Al-Azhar Bandung Tulungagung	Kualitatif	Dari tesis tersebut ditemukan bahwa (a) memberikan kesejahteraan kepada guru dapat meningkatkan produktivitas kerja; (b) pembinaan disiplin kerja dapat meningkatkan produktivitas; (c) pemberian penghargaan (reward) kepada guru yang mempunyai produktivitas kerja tinggi dapat meningkatkan produktivitas; (d) pemberian sanksi terhadap guru yang melakukan pelanggaran dapat meningkatkan produktivitas kerja guru
4.	Zuni Pawestri	Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Pendidik dan	Kualitatif	Dari tesis tersebut mengungkapkan bahwa peran kepala sekolah dapat; a) mengetahui seberapa besar kinerja pendidik dan tenaga

		Tenaga Kependidikan		kependidikan, b) melakukan peningkatan kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, c) mengungkapkan faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam meningkatkan kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.
5,	Anik Tutut Sholihah	Peran Kepala Sekolah sebagai Motivator, Inovator, dan Entrepreneur dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan	Kualitatif	Dari hasil penelitian tersebut ditemukan bahwa peran kepala sekolah sebagai motivator dalam mewujudkan tenaga guru yang berkualitas antara lain: memberikan penyadaran kepada para guru dengan baik, diadakan workshop di lingkungan sekolah, para guru diikutkan workshop di tingkat propinsi, para guru didorong kuliah kembali, serta melibatkan para guru di MGMP di lingkungan diknas. Peran kepala sekolah sebagai innovator diwujudkan dalam bentuk: menciptakan pembaharuan, merumuskan arti dan tujuan perubahan (inovasi) sekolah, menggunakan metode, teknik, dan proses program inovasi dan kreativitas. Peran kepala sebagai Entrepreneur diwujudkan dalam menumbuhkan jiwa entrepreneur kepada warga sekolah, keberhasilan dalam mengelola sekolah, dan

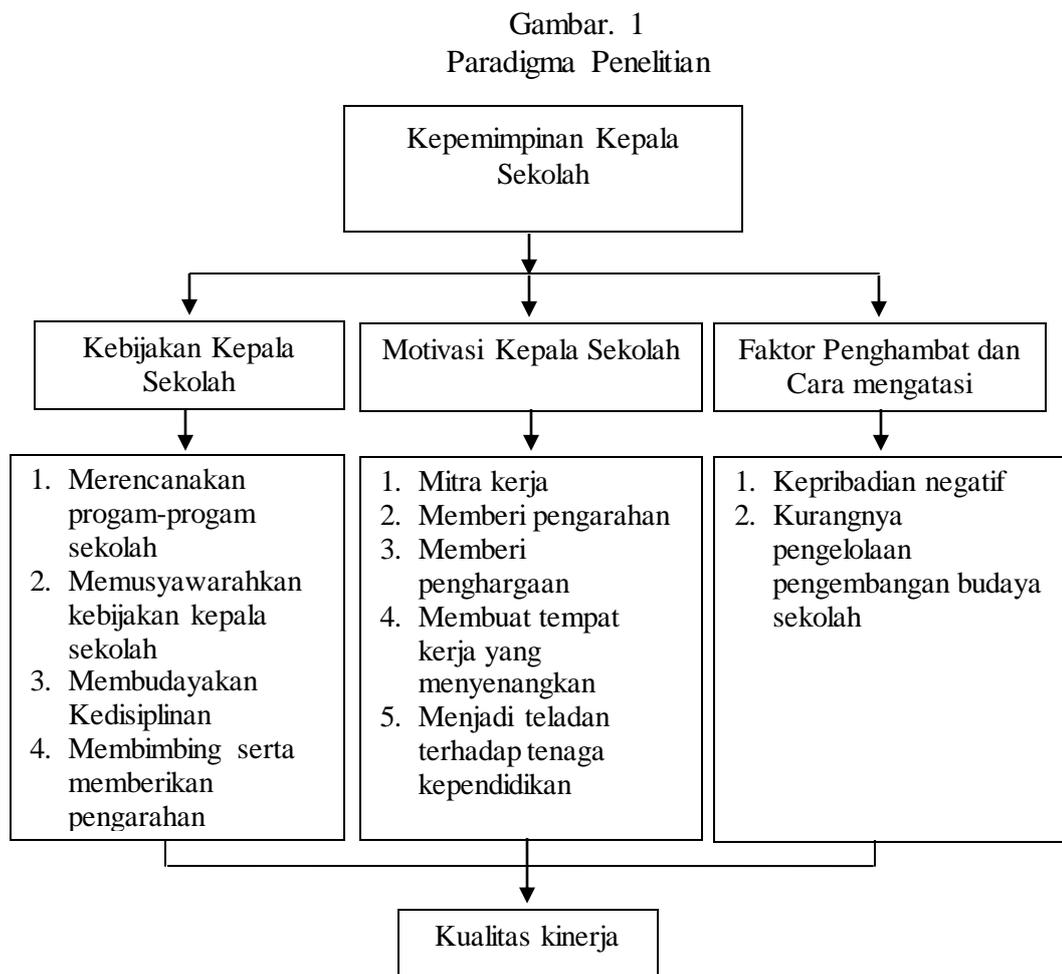
				mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat.
--	--	--	--	---

Dari berbagai penelitian terdahulu diatas, masih memungkinkan peneliti untuk membahas dan melakukan penelitian pada tema yang hampir sama namun dalam fokus yang berbeda. Dalam penelitian ini peneliti ingin menekankan pembahasan pada kebijakan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas kinerja tenaga kependidikan, motivasi kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas kinerja tenaga kependidikan, dan factor-faktor pendukung dan penghambat kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas kinerja tenaga kependidikan.

## G. Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian adalah pandangan atau model pola pikir yang menunjukkan permasalahan yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian.<sup>47</sup>

Paradigma penelitian dalam tesis ini dapat digambarkan sebagai berikut:



<sup>47</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Administrasi Dilengkapi dengan Metode R & D*, (Bandung: Alfabeta, 2006), 43.