

BAB II

KAJIAN TEORITIK

A. Landasan Teori

1. Pengertian Efektivitas

Kata efektivitas berasal dari bahasa Inggris, yaitu *effective* yang berarti berhasil, tepat atau manjur. Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) (1990:219) mengemukakan bahwa efektif berarti ada efeknya (akibat, pengaruhnya, kesannya), manjur atau mujarab, dapat membawa hasil. Mulyasa (2014:82) mengatakan efektifitas adalah adanya kesesuaian antara orang yang melaksanakan tugas dengan sasaran yang dituju. Efektivitas adalah bagaimana suatu organisasi berhasil mendapatkan sumber daya dalam usaha mewujudkan tujuan operasional. Jadi efektivitas berkaitan dengan terlaksananya semua tugas pokok, tercapainya tujuan, ketepatan waktu, dan partisipasi aktif dari anggotanya.

Aswar Anas (2017:74) berpendapat bahwa efektivitas adalah pemanfaatan sumber daya, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang dan jasa kegiatan yang dijalankan. Efektivitas menunjuk keberhasilan dari segi tercapai tidaknya sasaran yang telah ditetapkan. Jika hasil kegiatan semakin mendekati sasaran, berarti makin tinggi efektivitasnya. Pandangan lain dikemukakan oleh Sughada (2017:74) bahwa efektivitas adalah pemanfaatan sumber daya, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu

secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah pekerjaan tepat pada waktunya. Aswar Anas (2017:76) berpendapat sebagai berikut :

- a. Efektivitas individu didasarkan pada pandangan dari segi individu yang menekankan pada hasil karya karyawan atau anggota dari organisasi.
- b. Efektivitas kelompok adanya pandangan bahwa kenyataannya individu saling bekerjasama dalam kelompok. Efektivitas kelompok merupakan sejumlah kontribusi dari semua anggota kelompoknya.
- c. Efektivitas organisasi terdiri dari efektivitas individu dan kelompok.

Efektivitas organisasi dapat diukur melalui: (1) Kejelasan tujuan yang dicapai; (2) Kejelasan strategi pencapaian tujuan; (3) Proses analisis dan perumusan kebijakan yang mantap; (4) Perencanaan matang; (5) Penyusunan program. Penilaian efektivitas program perlu dilakukan untuk menemukan informasi tentang sejauh mana manfaat yang dapat ditimbulkan oleh program kepada penerima program. Hal ini juga menentukan dapat tidaknya suatu program dilanjutkan.

Masalah efektivitas biasanya berkaitan erat dengan perbandingan antara tingkat pencapaian tujuan dengan rencana yang telah disusun sebelumnya, atau perbandingan hasil nyata dengan hasil yang direncanakan. Berdasarkan teori sistem, kriteria efektivitas harus mencerminkan keseluruhan siklus *input-proses-output*. Kriteria efektivitas jangka pendek untuk menunjukkan hasil kegiatan dalam kurun waktu sekitar satu tahun, dengan kriteria kepuasan, efisiensi, dan produksi. Efektivitas jangka menengah dalam waktu sekitar lima tahun, dengan kriteria perkembangan serta kemampuan

beradaptasi dengan lingkungan dan perusahaan. Sementara efektivitas jangka panjang adalah (di atas lima tahun) digunakan kriteria kemampuan untuk mempertahankan kelangsungan hidup dan kemampuan membuat perencanaan strategis bagi kegiatan di masa kegiatan di masa depan.

Mulyasa (2014:83) mengemukakan tentang efektivitas pendidikan dalam kaitannya dengan produktivitas, berdasarkan tiga dimensi berikut ini :

- 1) *The administrator production function*; fungsi ini meninjau produktivitas sekolah dari segi keluaran administratif, yaitu seberapa besar dan baik layanan yang dapat diberikan, baik oleh guru, kepala sekolah, maupun pihak yang berkepentingan.
- 2) *The psychologist's production function*; fungsi ini melihat produktivitas dari segi keluaran, perubahan perilaku yang terjadi pada peserta didik, dengan melihat nilai-nilai yang diperoleh peserta didik sebagai suatu gambaran dari prestasi akademik yang telah dicapainya dalam periode belajar tertentu di sekolah.
- 3) *The economic's production function*; fungsi ini melihat produktivitas sekolah ditinjau dari segi keluaran ekonomis yang berkaitan dengan pembiayaan layanan pendidikan di sekolah. Hal ini mencakup “harga” layanan yang diberikan (pengorbanan atau *cost*) dan “perolehan” (*earning*) yang ditimbulkan oleh layanan itu atau disebut “peningkatan nilai balik”.

Meninjau efektivitas suatu kegiatan dari faktor pencapaian tujuan, yang memandang bahwa efektivitas berhubungan dengan pencapaian tujuan

bersama bukan pencapaian tujuan tercapai. Suatu organisasi dan lembaga, termasuk sekolah dikatakan efektif jika tujuan bersama dapat tercapai, dan belum bisa dikatakan efektif meskipun tujuan individu yang ada di dalamnya dapat dipenuhi. Untuk menilai efektivitas ukuran perilaku telah memadai, namun harus dihubungkan dengan harapan-harapan yang harus dicapai melalui peranan yang dimainkannya.

Efektivitas dapat dijadikan barometer untuk mengukur keberhasilan pendidikan. Dalam upaya pengukuran ini terdapat dua istilah yang perlu diperhatikan, yaitu validasi dan *evaluasi*. Validasi dapat dilihat dari dua sisi, yakni intern dan ekstern. Validasi intern merupakan serangkaian tes dan penilaian yang dirancang untuk mengetahui secara pasti apakah suatu program pendidikan telah mencapai sasaran yang telah direncanakan. Adapun validasi eksternal merupakan serangkaian tes dan penilaian yang dirancang untuk mengetahui secara pasti apakah sasaran perilaku dari suatu program pendidikan secara intern telah valid.

Berkaitan dengan evaluasi, sebagai kata kedua yang penting dalam membicarakan efektif, evaluasi dapat digunakan untuk mengukur tiga tahapan, yakni perencanaan, pelaksanaan, dan pasca pelaksanaan. Selanjutnya ditegaskan bahwa evaluasi yang baik dilaksanakan apabila didasarkan pada rencana yang baik pula. Oleh karena itu, kegiatan evaluasi dalam kaitannya dengan efektivitas harus mengukur untung rugi, tidak hanya mengukur pencapaian sasaran belaka.

Pekerjaan seseorang dapat dikatakan efektif jika dapat memberikan hasil yang sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan, atau sudah mampu mewujudkan tujuan organisasi dalam aspek yang dikerjakan tersebut. Pada hakikatnya, efektivitas organisasi bukanlah efektivitas pribadi, melainkan efektivitas manajemen yang efektif. Mulyasa (2014:84) mengemukakan bahwa keberhasilan manajemen pendidikan adalah produktivitas pendidikan dapat dilihat dari prestasi dan efektivitas dan pada efisien. Aspek efektivitas dapat dilihat pada : masukan yang merata, keluaran yang banyak dan bermutu tinggi, ilmu dan keluaran yang gayut dengan kebutuhan masyarakat yang sedang membangun, pendapatan tamatan serta keluaran yang memadai. Sejalan dengan itu Depdikbud, mengidentifikasi efektivitas sekolah dalam dua kelompok, yaitu efektivitas internal dan efektivitas eksternal. Efektivitas internal menunjuk pada keluaran pendidikan yang tidak diukur secara moneter, seperti prestasi belajar, dan jumlah kelulusan. Adapun efektivitas eksternal menunjuk pada keluaran yang bersifat moneter, seperti tingkat penghasilan lulusan.

Kajian terhadap efektivitas suatu usaha yang panjang dan berkesinambungan seperti pendidikan, membawa kita pada pertanyaan apa yang menjadi indikator efektivitas pada semua tahapannya. Indikator ini tidak saja mengacu pada apa yang ada (*input, process, output dan outcome*) tetapi juga pada apa yang terjadi atau proses. Indikator-indikator tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) *Indikator input* : indikator input ini meliputi karakteristik guru, fasilitas, perlengkapan, dan materi pendidikan serta kapasitas manajemen.
- 2) *Indikator proses*, indikator proses meliputi perilaku administratif, alokasi waktu guru, dan alokasi waktu peserta didik.
- 3) *Indikator output*; indikator dari output ini berupa hasil-hasil dalam bentuk perolehan peserta didik serta dinamikanya sistem sekolah, hasil-hasil yang berhubungan dengan perubahan sikap, serta hasil-hasil yang berhubungan dengan keadilan, dan kesamaan.
- 4) *Indikator outcome*; indikator ini meliputi jumlah lulusan ke tingkat pendidikan berikutnya, prestasi belajar di sekolah yang lebih tinggi dan pekerjaan, serta pendapatan.

Kepemimpinan memegang peranan penting bagi pencapaian efektivitas organisasi. Pimpinan memiliki kapasitas dalam mempengaruhi orang lain untuk berperilaku sesuai harapan organisasi. Di samping itu, seorang pimpinan yang memiliki kemampuan merumuskan dan mengaktualisasikan visi organisasi akan dapat menentukan efektivitas organisasi di masa depan. Selanjutnya, bahwa pimpinan yang efektif mampu bersikap dan bertindak dalam kondisi yang berbeda atau disebut kemampuan beradaptasi. Beberapa implikasi berdasarkan asumsi usaha kepemimpinan dalam menyelesaikan masalah. Implikasi tersebut berupa:

- a) Efektivitas pimpinan adalah kemampuan pimpinan untuk memberikan pengaruh kepada orang lain agar mereka berkontribusi;
- b) Efektivitas pimpinan adalah penguasaan akan tujuan lembaga; dan

- c) Efektivitas pimpinan adalah manakala pimpinan memandu dan mengarahkan kelompok untuk mencapai tujuan organisasi atau untuk menyelesaikan misi, dikemukakan oleh Mukhtar (2016:18).

Beberapa definisi di atas bahwa efektivitas adalah kemampuan untuk menentukan pekerjaan yang benar guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dari sini dapat terlihat bahwa suatu pekerjaan dapat dikatakan efektif apabila pekerjaan tersebut dapat mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Efektivitas tidak hanya membrikan pengaruh atau kesan, akan tetapi berkaitan juga dengan keberhasilan tujuan, penetapan standar, efektifitas, penetapan sasaran, keberadaan program, materi, berkaitan dengan metode atau cara, sarana atau fasilitas dan juga dapat memberikan pengaruh. Secara sederhana efektivitas dapat dikatakan bahwa efektivitas adalah penyelesaian pekerjaan sesuai dengan tujuan dan tepat sesuai sasaran.

2. Konsep Kepemimpinan Kepala Sekolah

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan dalam bahasa Inggris adalah *leadership*, yang berarti kemampuan dan kepribadian seseorang dalam mempengaruhi serta membujuk pihak lain agar melakukan tindakan pencapaian tujuan bersama. *Leadership* memiliki arti luas, yaitu memiliki ilmu tentang kepemimpinan, seni memimpin, ciri memimpin, serta sejarah kepemimpinan. *Leadership* memiliki kata dasar “*leader*”, yang berarti seseorang yang memimpin sebuah organisasi atau institusi dan terlibat di dalamnya.

Dewey (2007) mengemukakan *Leadership is a relationship, authority and respect, which can be improved in various ways.*

Effective leaders maintain team work. That refers to all skills as a 'people person'. Therefore, the skills a manager in team work will generally be related to how well he/she as a leader. In other words, how 'to be a leader' is really a question of 'how one can lead the team'. To be an effective team builder, one must be very confident to command authority and respect of team members; People should also be able to give orders and ensure that the work will be done; He can coordinate and manage without forcing people to pay attention to him as a manager and also must be keen to inspire the team to greater labor productivity.

(Kepemimpinan adalah hubungan, otoritas dan rasa hormat, yang dapat ditingkatkan dengan berbagai cara. Efektif pemimpin mempertahankan kerja tim. Itu merujuk pada semua keterampilan sebagai 'orang orang'. Keterampilan seorang manajer dalam kerja tim umumnya akan terkait dengan seberapa baik dia sebagai seorang pemimpin. Dengan kata lain, bagaimana 'menjadi pemimpin' sebenarnya adalah pertanyaan tentang 'bagaimana seseorang dapat memimpin tim'. Untuk menjadi pembangun tim yang efektif, seseorang harus sangat kuatpercaya diri untuk memimpin otoritas dan rasa hormat dari anggota tim. Orang juga harus bisa memberi perintah dan memastikan bahwa pekerjaan akan selesai. Ia dapat berkoordinasi dan mengelola tanpa memaksa orang untuk membayarperhatian padanya sebagai manajer dan juga harus jeli untuk menginspirasi tim untuk produktivitas kerja yang lebih besar).

Kepemimpinan sebagai proses membujuk (*inducing*) orang-orang di sekitar untuk mengambil langkah dalam pencapaian sasaran bersama (Locke et al:1997:3). Hendaknya seorang pemimpin itu mempunyai strategi bagaimana membujuk dan mengajak orang lain untuk melakukan sesuai dengan tujuan yang diinginkan pemimpin tersebut. Upaya ini akan lebih baik jika “kepemimpinan kepala sekolah menghindari terciptanya pola hubungan dengan guru yang hanya mengandalkan kekuasaan dan sebaliknya perlu mengedepankan kerjasama fungsional (Suyanto :2001:9).”

Kepemimpinan secara bahasa adalah kekuatan atau kualitas seorang pemimpin dalam mengarahkan apa yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan manajerial sebagai suatu proses mengarahkan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota dari sekelompok anggota dengan anggota lain yang berhubungan dengan tugas-tanggung jawab dan fungsinya. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu institusi, lembaga atau organisasi, karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan satu institusi, lembaga atau organisasi ditentukan oleh kepemimpinan, dikemukakan oleh Suparman (2019:9)

James M.Black dalam *Manajemen : a Guide to Executive Commaand*” (Sadeli Syamsudin, 2006: 287) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu”. Menurut “ *The American College Dictionary*, dalam suatu terjemahannya menjelaskan bahwa pengertian kepemimpinan adalah suatu posisi atau kedudukan suatu fungsi atau suatu tuntutan bagi seorang pemimpin sehingga memiliki kecakapan untuk memimpin.

Dalam bahasa Arab, kepemimpinan diterjemahkan dengan *al-riayah, al-imarah, al-qiyadah, atau al-za'amah* (Mujamil Qomar, 2007:268). Akan tetapi, untuk menyebut kepemimpinan pendidikan, para ahli menggunakan istilah *qiyadah tarbawiyah* (Mujamil Qomar,

2007:269) Kata al-riayah atau ra-in diambil dari hadist Nabi : Kullukum ra'in wa kullukum masulun'an ra'iyyatihi (setiap orang diantara kamu adalah pemimpin) [yang bertugas memelihara] dan bertanggung jawab atas kepemimpinannya. Istilah lain yang digunakan untuk "pemimpin" adalah amir yang berarti subyek atau obyek. Sebagai subyek,berarti seorang amir dalam kedudukannya merupakan pemilik wewenang memerintah, sedangkan kedudukan sebagai obyek berarti pemimpin berperan sebagai seorang yang diperintah oleh orang-orang yang dipimpinya. Hal ini mengisyaratkan bahwa seorang pemimpin tidak boleh bertindak sewenang-wenang, akan tetapi harus memperhatikan perintah (dalam arti aspirasi) bawahannya. Ada pula yang mengartikan pemimpin dengan kata imam yang terambil dari kata amma-yaummu dalam arti menuju, menumpu, dan meneladani. Kata ini memiliki akar yang sama dengan umm yang berarti ibu karena anak selalu menuju kepadanya. Seorang imam atau pemimpin memang harus memiliki sifat keibuan. Penuh kasih sayang dalam membimbing dan mengendalikan umat. Imam berarti depan karena semua mata tertuju padanya karena ia berada di depan.

Berbagai pendapat para ahli dalam Soekarso dan Iskandar Putong (2015 :13-14), antara lain sebagai berikut :

1) Ordway Tead

“Leadership is the activity of influencing people to cooperative toward some goal which come to find

desirable”(Kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai beberapa tujuan yang mereka inginkan).

2) Harold Koontz & Cyril O ‘Donnellc

“Leadership is the art of inducing subordinaces to accomplish their assignment with zeal and confidence” (Kepemimpinan adalah seni membujuk bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan mereka dengan semangat keyakinan).

3) Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard

“Leadership is the process of influencing the activities of an individual or a group in efforts toward goal achievement in a given situation”(Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan individu atau kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu).

4) Gary Yuki

“Leadership is the process of influenching other to understand and agree about what needs to be done and how it can be done effectively, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish the shared objectives” (Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju tentang apa yang perlu dikerjakan dan bagaimana tugas itu dapat dilakukan secara efektif, dan proses memfasilitasi usaha individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama).

Pengertian kepemimpinan menurut para ahli lainnya adalah :

- 1) Wahjosumidjo, kepemimpinan pada hakikatnya adalah suatu yang melekat pada diri seorang pemimpin yang berupa sifat-sifat tertentu seperti kepribadian (*personality*), kemampuan (*ability*) dan kesanggupan (*cabality*)
- 2) Menurut Miftah Thoha (2010:9) kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan atau kelompok.
- 3) Martinis Yamin dan Maisah (2010:74) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola anggota kelompoknya untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan bentuk strategi atau teori memimpin yang tentunya dilakukan oleh orang yang biasa kita sebut sebagai pemimpin.
- 4) A.Dale Timple (2000:58) kepemimpinan merupakan proses pengaruh sosial di dalam mana manager mencari keikutsertaan sukarela dari bawahan dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Dengan kepemimpinan yang dilakukan seorang pemimpin juga menggambarkan arah dan tujuan yang akan dicapai dari sebuah organisasi. Sehingga dapat dikatakan kepemimpinan sangat berpengaruh bagi nama besar organisasi.
- 5) James M.Black berpendapat kepemimpinan adalah kemampuan yang sanggup menyakinkan orang lain supaya bekerjasama di

bawah pimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai tujuan tertentu.

6) Suparman (2019 :13), mengajukan beberapa pendekatan kepemimpinan yang diklasifikasikan dalam pendekatan: kesifatan, perilaku, dan situasional, yaitu:

- a) Pendekatan pertama memandang kepemimpinan sebagai suatu kombinasi sifat-sifat yang tampak. Pendekatan pertama ini bermaksud mengidentifikasi perilaku (*behaviours*) pribadi yang berhubungan dengan kepemimpinan yang efektif.
- b) Pendekatan kedua memberi anggapan bahwa seorang individu yang memiliki sifat-sifat tertentu atau memperagakan perilaku-perilaku tertentu akan muncul sebagai pemimpin dalam situasi kelompok apapun di mana ia berada.
- c) Pendekatan ketiga yaitu pandangan situasional tentang kepemimpinan. Pandangan ini menganggap bahwa kondisi yang menentukan efektivitas kepemimpinan yang bervariasi dengan situasi dan kondisi, yakni tugas-tugas yang dilakukan, keterampilan dan penghargaan bawahan, lingkungan organisasi, pengalaman masa lalu pemimpin dan bawahan dan sebagainya. Pandangan ini telah menimbulkan pendekatan *contingency* pada kepemimpinan yang bermaksud untuk menetapkan faktor-faktor situasional dan kondisional yang

menentukan seberapa besar efektivitas situasi gaya kepemimpinan tertentu.

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang dalam mempengaruhi orang lain untuk mau bekerja sama agar mau melakukan tindakan dan perbuatan dalam mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu, fungsi kepemimpinan adalah menggerakkan orang-orang yang dipimpinnya, mempengaruhi, mengawasi, dan mengupayakan orang-orang tersebut bekerja sama serta upaya pemberian contoh terhadap orang-orang yang dipimpinnya, untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan, dikemukakan oleh Suparman (2019 : 14).

b. Sifat-sifat Kepemimpinan

Sifat-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 pikir.
- 4) Ketegasan, atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat.
- 5) Kepercayaan diri, atau pandangan terhadap dirinya sehingga mampu menghadapi masalah.

- 6) Inisiatif, atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru atau inovasi.

c. Syarat-syarat Kepemimpinan

Syarat-syarat kepemimpinan secara umum yaitu :

- 1) Berpikir positif, setiap pemimpin harus selalu berpikiran positif kepada bawahannya yang telah berbuat kesalahan.
- 2) Motivator, seorang pemimpin harus memberikan motivasi, mendorong, membangkitkan semangatnya dalam bekerja, dan tidak mengenal putus asa.
- 3) Menjadi Inspirasi, seorang pemimpin harus bisa menjadi inspirasi bawahannya, agar bawahannya lebih maju dalam berpikir dan bertindak.
- 4) Komunikasikan, pemimpin harus menjalin hubungan yang baik antar anggotanya atau dalam lingkungan kerjanya. Sehingga dengan komunikasi yang baik akan menjamin lingkungan kerja yang kondusif.
- 5) Problem Solver, pemimpin adalah orang yang bisa membuat kebijakan yang tepat dalam menentukan keputusan organisasi yang efektif dan efisien. Pemimpin juga harus berani mengambil resiko dan memecahkan permasalahan yang terjadi secara obyektif.

Syarat-syarat kepemimpinan menurut Islam yaitu :

- 1) Ash-Shidq, yaitu kebenaran dan kesungguhan dalam bersikap,berucap serta berjuang melaksanakan tugasnya.

- 2) Al-Amanah, atau kepercayaan yang menjadikan pemimpin memelihara sebaik-baiknya apa yang diserahkan kepadanya baik dari Allah maupun dari orang-orang yang dipimpinnya, sehingga tercipta rasa aman bagi semua pihak.
- 3) Al-Fathanah, yaitu kecerdasan yang melahirkan kemampuan menghadapi dan menangani persoalan baik yang muncul secara perlahan maupun seketika, berdedikasi tinggi dan memiliki cita-cita yang realistis untuk organisasi.
- 4) At-Tabligh, yaitu penyampaian yang jujur dan bertanggung jawab, adanya keterbukaan atau transparansi, dan berani mengambil keputusan.

d. Prinsip-prinsip Kepemimpinan yaitu :

- 1) Pemimpin harus memiliki tujuan yang jelas;
Seorang pemimpin yang terbaik pasti mampu memberikan tujuan yang jelas di dalam misi yang sedang dilakukannya. Pemimpin harus menyampaikan tujuan yang jelas kepada bawahannya.
- 2) Bangun sebuah tim yang solid melalui rasa saling percaya
Tim yang solid dan kompak akan menciptakan lingkungan yang positif dan dapat mendorong kerja tim. Lingkungan yang kondusif sangat dibutuhkan agar menghasilkan kinerja yang lebih baik.
- 3) Ciptakan sebuah pemahaman bersama
Menciptakan pemahaman bersama merupakan investasi waktu yang dilakukan para pemimpin untuk berbagi dan menyampaikan informasi yang penting. Pemimpin yang baik akan selalu

berinteraksi dengan stafnya untuk memastikan komitmen, kepatuhan, dan tujuan bersama.

4) Melatih Inisiatif

Inisiatif merupakan hal yang penting untuk dilakukan oleh setiap anggota di dalam organisasi manapun.

5) Berani mengambil resiko dengan bijaksana

Seorang pemimpin sudah seharusnya mampu menilai dan harus berani membuat keputusan dengan bijaksana.

e. Peran dan Fungsi Kepala Sekolah

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Sebagaimana dikemukakan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 28 tahun 1990 pasal 12 ayat 1 bahwa : “Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana”. Dengan demikian dalam mengelola sekolah, kepala sekolah memiliki peran yang besar. Kepala sekolah merupakan motor penggerak penentu arah kebijakan menuju keberhasilan sekolah dan pendidikan secara luas.

Ketercapaian tujuan pendidikan sangat bergantung kepada kecakapan dan kebijaksanaan kepemimpinan kepala sekolah yang merupakan pemimpin pendidikan di sekolah. Kepala sekolah adalah seorang pejabat yang profesional dalam organisasi sekolah. Kepala sekolah bertugas mengatur semua sumber organisasi dan bekerjasama

dengan guru-guru dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan. Dengan keprofesionalan kepala sekolah pengembangan profesionalisme tenaga pendidikan mudah dilakukan karena sesuai dengan fungsinya. Kepala sekolah memahami kebutuhan sekolah yang dipimpin sehingga kompetensi guru akan bertambah dan berkembang dengan baik sehingga profesionalismepun berhasil,dikemukakan oleh Suparman (2019: 19)

Berdasarkan Restra Kemendiknas Tahun 2010-2014, tujuan strategis efektivitas kepala sekolah ditekankan pada layanan prima pendidikan untuk membentuk insan Indonesia cerdas komprehensif yang dirumuskan dalam tujuan strategis diantaranya adalah tersedia dan terjangkau layanan pendidikan yang bermutu. Penilaian kinerja sekolah adalah upaya pemotretan keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah dan sekaligus menggambarkan kondisi objektif profil sekolah secara utuh yang merupakan keterpaduan kinerja semua warga sekolah. Sidi mengatakan untuk menilai kinerja sekolah hendaknya dilakukan secara komprehensif yang mencakup : (1) profil sekolah sebagai input; (2) kepemimpinan kepala sekolah sebagai proses; (3) prestasi sekolah sebagai hasil.

Kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah adalah orang yang menentukan kemana sekolah dibawa, apakah kearah yang lebih maju atau sebaliknya. Kepala sekolah yang berhasil apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan

unik serta mampu melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai seorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah. Kepala sekolah adalah seorang yang menentukan titik pusat dan irama sekolah. Sesuai dengan ciri-ciri sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, tugas dan fungsi kepala sekolah dapat dipandang sebagai pejabat formal, sedang dari sisi lain kepala sekolah dapat berperan sebagai manajer, sebagai pemimpin (*leader*), sebagai pendidik (*educator*), sebagai supervisor dan kepala sekolah juga berperan sebagai staf. Peran kepala sekolah dapat diuraikan sebagai berikut :

1) Kepala Sekolah sebagai Pejabat Formal

Kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang lain tanpa didasari oleh pertimbangan-pertimbangan. Siapa pun yang akan diangkat menjadi kepala sekolah harus ditentukan melalui proses serta persyaratan-persyaratan tertentu seperti : latar belakang, pendidikan, pengalaman, usia, pangkat dan integritas. Oleh karena itu kepala sekolah pada hakikatnya adalah pejabat formal sebab pengangkatannya melalui proses dan prosedur yang didasarkan peraturan yang berlaku.

Don Hellriegel sebagaimana dikutip dalam Kompri (2015 :190) menjelaskan bahwa, ada tiga macam peran pemimpin dilihat dari otoritas dan status formal seorang pemimpin. Tiga macam peran seorang pemimpin tersebut, yaitu : *Interpersonal*, *Informasional*, dan *Decisional Rules*. Ketiga peran tersebut apabila

dikaitkan dan diintegrasikan ke dalam status formal kepala sekolah secara singkat dapat dijelaskan sebagai berikut :

a) Peran hubungan perseorangan (*interpersonal roles*) peran ini timbul akibat otoritas dari seorang manager meliputi :

(1) *Figurehead*, berarti lambang. Dalam pengertian sebagai lembaga kepala sekolah mempunyai kedudukan yang selalu melekat dengan sekolah. Kepala sekolah dianggap lambang sekolah.

(2) Kepemimpinan (*leadership*) peran sebagai pemimpin mencerminkan tanggung jawab sekolah untuk menggerakkan seluruh sumber daya yang ada di sekolah, sehingga lahir kerja dan produktifitas yang tinggi.

(3) Penghubungan (*leasion*) dalam fungsi ini kepala sekolah berperan menjadi perhubungan antara kepentingan sekolah dengan lingkungan luar sekolah.

b) Peran Informasional (*Informasional Roles*). Kepala Sekolah berperan menerima dan menyebarluaskan atau meneruskan informasi kepada guru, staf, siswa dan orang tua siswa. Dalam fungsi informasional inilah kepala sekolah berperan sebagai “pusat urat saraf” (*nerve senter*) sekolah.

c) Berbagai pengambil keputusan (*Decisional Roles*). Ada empat macam peran kepala sekolah sebagai pengambil keputusan yaitu:

- (1) *Entrepreneur*. Dalam peran ini kepala sekolah selalu berusaha untuk memperbaiki penampilan sekolah melalui berbagai macam pemikiran program-program yang baru.
- (2) Orang yang memperhatikan gangguan (*Disturbance Handler*), gangguan yang timbul dari suatu sekolah tidak hanya diakibatkan kepala sekolah yang tidak memperhatikan situasi, tetapi bisa juga akibat kepala sekolah yang tidak mampu mengantisipasi semua akibat pengambilan keputusan yang telah diambil.
- (3) Orang yang menyediakan segala sumber (*a Resource Allocator*). Kepala sekolah bertanggung jawab untuk menentukan siapa yang memperoleh atau menerima sumber-sumber yang telah disediakan. Sumber yang dimaksud meliputi sumber daya manusia, dana peralatan dan berbagai kekayaan sekolah lainnya.
- (4) *A Negotiator Rules*. Dalam fungsi ini kepala sekolah harus mampu mengadakan pembicaraan dan musyawarah dengan pihak luar. Menjalin dan memenuhi kebutuhan baik untuk sekolah atau dunia usaha.

2) Kepala Sekolah sebagai Pendidik (*Educator*)

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia pendidik adalah orang yang mendidik. Sedangkan mendidik diartikan memberikan latihan (ajaran, pimpinan) mengenal akhlak dan kecerdasan pikiran, sehingga pendidikan dapat diartikan proses perubahan

sikap dan tata laku seseorang atau kelompok orang dalam rangka mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan latihan.

Salah satu fungsi selaku kepala sekolah adalah sebagai pendidik. Kompri (2015 :192) menjelaskan, sebagai seorang pendidik seorang kepala sekolah harus mampu menanamkan, memajukan dan meningkatkan, ada empat macam nilai, yaitu:

- a) Pembinaan mental, yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan sikap, batin dan wataknya. Dalam hal ini kepala sekolah harus mampu menciptakan iklim kondusif agar setiap tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugas dengan baik, proposional dan profesional. Untuk itu kepala sekolah harus berusaha melengkapi sarana, prasarana, dan sumber belajar agar dapat memberikan kemudahan kepada guru dalam melaksanakan tugas utamanya mengajar. Mengajar dalam arti memberikan kemudahan belajar bagi peserta didik.
- b) Pembinaan moral, yaitu membina tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk suatu perbuatan, sikap, hak dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing tenaga kependidikan. Kepala sekolah profesional harus berusaha memberikan nasehat kepada seluruh warga sekolah, misalnya pada saat upacara bendera, atau rapat sekolah.

c) Pembinaan fisik, yaitu membina tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani dan badan, kesehatan dan penampilan mereka secara lahiriah. Kepala sekolah harus mampu memberikan dorongan agar warga sekolah secara aktif dan kreatif dalam berbagai kegiatan olah raga baik yang diprogramkan sekolah ataupun yang diselenggarakan masyarakat sekitar.

d) Pembinaan artistik, yaitu membina tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan. Hal ini biasanya dilakukan berkaitan dengan seni dan keindahan.

Sebagai pendidik kepala sekolah harus melaksanakan bimbingan bagi stafnya, tanggap terhadap kelemahan-kelemahan, peduli terhadap pengembangan karier staf melalui pengiriman staf untuk mengikuti berbagai pelatihan dan pendidikan lanjutan yang dapat dipertimbangkan untuk kenaikan pangkat promosi jabatan, pengakuan terhadap kemampuan, serta berusaha untuk mendorong peningkatan kinerja guru agar mereka dapat memperoleh prestasi yang optimal sesuai dengan potensi dirinya.

Kompri (2015: 193) menjelaskan ada tiga kelompok sasaran utama perilaku sebagai pendidik yang harus diarahkan, yaitu para guru atau tenaga fungsional yang lain, tenaga administratif (staf) dan kelompok para siswa atau peserta didik. Di samping ketiga

sasaran utama pelaksanaan peranan kepala sekolah sebagai pendidik, terdapat pula kelompok sasaran lain yang tidak kalah pentingnya, kontribusi mereka terhadap pembinaan kehidupan sekolah yaitu organisasi orang tua siswa, organisasi siswa, dan organisasi para guru. Keberhasilan ketiga organisasi tersebut dalam mewujudkan fungsinya tentu tidak dapat dilepaskan dari peran kepala sekolah, khususnya peran sebagai pendidik. Sikap mental, moral, kondisi fisik yang sehat dan energik serta apresiasi dan persuasi positif. Kepala sekolah sangat berperan dan menjadi sumber motivasi yang kuat terhadap keberhasilan ketiga organisasi tersebut.

Tugas utama kepala sekolah sebagai seorang pendidik ada tiga yaitu : *enlight, educate, empower*. Ketiga hal itu akan melahirkan iman, ilmu, dan amal; Mampu memberikan pelayanan pendidikan yang baik mempunyai kekuatan yang tangguh untuk menaklukkan dirinya sendiri; Mampu memberikan pelayanan pendidikan yang baik dan mempunyai kekuatan yang tangguh untuk menaklukkan dirinya; Mampu berbuat jujur, tidak pernah berdusta, mampu berkomunikasi dengan baik, bertanggung jawab, dan cerdas; Memiliki tingkat kedewasaan yang tinggi dan pantang menyerah mengeluh; Dia merupakan simbol dari perjuangan seorang guru tangguh berhati mulia.

Kepala sekolah juga mempunyai dua dimensi visi, yaitu dimensi ibadah dan dimensi sosial. Dia sanggup memberikan contoh tauladan yang baik dalam hubungannya dengan Sang Maha Pencipta, dan rekan-rekan sejawatnya. *Hablumminallah* (hubungan dengan Allah), *habblumminanas* (hubungan dengan manusia) terlihat jelas dalam kesehariannya yang menginspirasi. Kepala sekolah juga harus mendorong bawahannya untuk berkembang lebih baik. Dia harus menciptakan pemimpin-pemimpin baru. Kepala sekolah harus lebih disiplin dari guru yang lainnya. Dia mampu menjadi contoh, mampu menganyomi semua personal sekoah. Selalu konsekwen, dan memiliki komitmen yang tinggi. Dia mempunyai kemauan yang kuat untuk menjadi kepala sekolah berprestasi. Memiliki visi dan misi yang jelas dalam membangun sekolahnya. Dia juga mandiri, bertanggung jawab, mandiri, profesional, berjiwa besar, tidak otoriter dalam memimpin, bisa menjadi pembimbing dalam pergaulan teman sejawat, dan transparan dalam penggunaan dana.

3) Kepala sekolah sebagai Manager

Manajemen sekolah merupakan suatu kegiatan yang dilakukan secara efektif dan efisien untuk meningkatkan kinerja kepala sekolah dalam pencapaian tujuan pendidikan. Kepala sekolah dituntut untuk mampu melaksanakan tugas dan fungsinya dalam mengelola berbagai komponen sekolah untuk mencapai tujuan sekolah yang dirumuskan. Heri Gunawan (2017 :146) mengemukakan, kepala sekolah bertanggung jawab atas

manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran. Pada dasarnya pengelolaan sekolah menjadi tanggung jawab kepala sekolah dan guru. Namun demikian dalam mencapai keberhasilan pengelolaan sekolah serta peran serta dari orang tua dan siswa, juga turut mendukung keberhasilan sekolah.

Setiap organisasi termasuk sekolah memerlukan manajemen dalam rangka untuk mengelola sumber daya yang dimilikinya. Oleh karena itu seorang manager kepala sekolah pada hakikatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin dan seorang pengendali. Kompri (2015 : 196) berpendapat ada delapan fungsi seorang manager yang perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi yaitu bahwa *manager* :

- a) Bekerja dengan dan melalui orang lain;
- b) Bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan;
- c) Dengan waktu dan sumber terbatas mampu menghadapi berbagai persoalan;
- d) Berpikir secara realistik dan konseptual;
- e) Adalah juru penengah;
- f) Adalah seorang politisi;
- g) Adalah seorang diplomat;
- h) Pengambil keputusan yang sulit.

Kepala sekolah diharapkan mampu berperan mengelola kegiatan sekolah. Kepala sekolah bekerja dengan dan melalui orang lain, yaitu

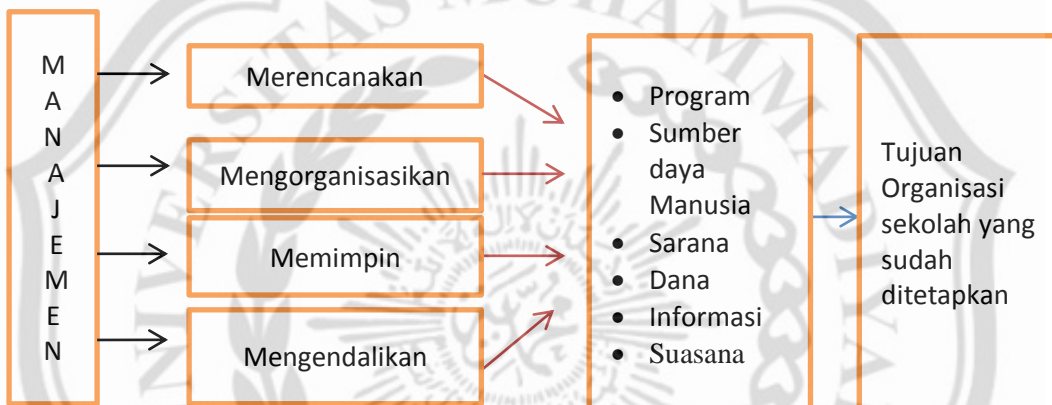
para guru, staf, siswa dan orang tua para siswa. Lebih dari itu yang dimaksud orang lain, atasan kepala sekolah. Para kepala sekolah lain, serta pihak-pihak yang perlu berhubungan dan bekerja sama. Dalam fungsi ini kepala sekolah berperilaku sebagai saluran komunikasi di lingkungan sekolah. Perbuatan yang dilakukan oleh para guru, siswa, staf dan orang tua siswa tidak dapat terlepas dari tanggung jawab kepala sekolah. Dengan segala keterbatasan seorang kepala sekolah kepala sekolah harus dapat mengatur pemberian tugas secara tepat. Bahkan adakalanya seorang kepala sekolah harus dapat menentukan suatu prioritas bila mana terjadi konflik antara kepentingan bawahan dengan kepentingan sekolah.

Kepala sekolah harus berpikir secara *analisis* dan *konsepsional*. Hal ini berarti kepala sekolah dapat memecahkan persoalan melalui suatu analisis. Kemudian menyelesaikan solusi yang *fleksibel*. Kepala sekolah harus mampu melihat setiap tugas sebagai suatu keseluruhan yang saling berkaitan. Kepala sekolah sebagai juru penengah, dalam lingkungan sebagai suatu organisasi. Di dalamnya terdiri dari manusia yang mempunyai latar belakang kehidupan sosial, sehingga bisa menimbulkan konflik satu dengan yang lainnya. Kepala sekolah berperan sebagai penengah. Kepala sekolah sebagai *politisi*, berarti kepala sekolah harus berusaha untuk meningkatkan tujuan organisasi serta mengembangkan program jauh ke depan. Selanjutnya kepala sekolah berfungsi sebagai pengambil keputusan. Suatu sekolah tidak

bisa luput dari persoalan-persoalan, maka kepala sekolah berperan sebagai orang yang dapat menyelesaikan persoalan yang sulit tersebut.

Kepala sekolah sebagai manajer, pada hakikatnya adalah perencana, organisator, pemimpin, dan seorang pengendali. Heri Gunawan (2017 : 150) memberikan ilustrasi sebagai berikut:

Gambar 2.1
Kepemimpinan Kepala Sekolah



Heri Gunawan (2017: 151) mengemukakan dalam rangka melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memperdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberikan kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

- a) Memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama, hal ini dimaksudkan bahwa dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus mementingkan kerjasama dengan tenaga kependidikan dan pihak yang terkait

dalam melaksanakan semua kegiatan. Sebagai manajer kepala sekolah harus mau dan mampu mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah dalam mewujudkan visi, misi, dan mencapai tujuan;

- b) Memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesi secara persuasif dan dari hati ke hati. Dalam hal ini kepala sekolah harus bersikap demokratis dan memberikan kesempatan kepada seluruh tenaga kependidikan untuk mengembangkan potensinya secara optimal;
- c) Mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, dimaksudkan bahwa kepala sekolah harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam semua kegiatan di sekolah (partisipatif).

Kemampuan manajerial kepala sekolah berperan dalam efektivitas sekolah atau lembaga pendidikan. Kepala sekolah harus mampu mengelola sumber daya pendidikan di sekolah, mulai dari tenaga pendidik dan kependidikan, sarana dan prasarana, kurikulum, hingga setiap peluang kerja sama dari luar sekolah. Pengelolaan yang baik terhadap semua unsur di atas akan melahirkan kepemimpinan yang efektif sehingga visi dan misi sekolah akan tercapai sesuai dengan harapan, demikian pula keluaran pendidikan akan berhasil dalam kehidupan. Kepemimpinan sekolah akan efektif jika di sekolah setiap pekerjaan dikerjakan secara tim.

Setiap guru/pegawai mendapatkan tugas sesuai dengan kompetensinya. Efektivitas kerja tim lahir karena dorongan dan motivasi seorang pemimpin dan karena setiap anggota tim bekerja bukan karena paksaan, melainkan ketulusan. Ketulusan bekerja seseorang dipengaruhi oleh perhatian seorang pemimpin terhadap kebutuhan hidupnya, baik materiil maupun non-materiil. Kepemimpinan efektif di sekolah dapat dimengerti sebagai bentuk kepemimpinan yang menekankan pada pencapaian prestasi akademik dan non-akademik sekolah. Dengan demikian, pemimpin pendidikan efektif selalu berkonsentrasi untuk menggerakkan faktor-faktor potensial bagi ketercapaian tujuan sekolah (Depdiknas, 2007:8).

Sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah efektif mampu menunjukkan kemampuannya mengembangkan potensi-potensi sekolah, guru dan siswa untuk mencapai prestasi maksimal (Depdiknas, 2007:8). Oleh karena itu, ia harus mampu meningkatkan prestasi sekolah dengan menunjukkan kemampuannya dalam mengelola sekolah, guru, dan siswa sebagai komponen utama untuk mencapai tujuan sekolah.

Pengelolaan yang berkaitan dengan komponen sekolah meliputi: a) kurikulum praktis dan mantap b) tujuan yang menantang, balikan yang efektif; c) partisipasi orang tua dan masyarakat; d) lingkungan yang tertib dan nyaman; e) kolegialitas

dan profesionalisme. Pengelolaan yang berkaitan dengan guru mencakup : 1) strategi instruksional; 2) manajemen kelas; 3) desain kurikulum. Pengelolaan yang berkaitan dengan siswa mencakup : i) lingkungan rumah; ii) kecerdasan belajar; iii) motivasi, pendapat ini dikemukakan oleh Hasan Basri (2014 : 63).

4) Kepala Sekolah sebagai Administrator

Kepala sekolah sebagai administrator pendidikan bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di sekolahnya. Kepala sekolah hendaknya memahami, menguasai dan mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan yang berkenaan dengan fungsinya sebagai administrasi pendidikan. Kompri (2015:197), mengemukakan bahwa segenap proses pengarahan dan pengintegrasian segala sesuatu baik personel, spritual, dan material yang bersangkutan dalam pencapaian tujuan. Fungsi yang harus dilaksanakan kepala sekolah sebagai administrator yaitu :

- a) Membuat perencanaan, salah satu fungsi utama dan pertama yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah adalah membuat dan menyusun perencanaan. Kepala sekolah harus membuat rencana tahunan, menjelang dimulainya tahun ajaran baru hendaknya kepala sekolah sudah menyusun rencana yang akan dilaksanakannya.

- b) Menyusun organisasi sekolah. Kepala sekolah perlu menyusun organisasi sekolah yang dipimpinnya. Melaksanakan pembagian tugas, serta wewenangnya kepada guru-guru dan pegawai sekolah dengan struktur organisasi sekolah sesuai dengan struktur organisasi yang telah disusun bersama.
- c) Bertindak sebagai kordinator dan pengarah. Kepala sekolah harus berkoordinasi dengan baik, dan menghindari terjadinya perselisihan yang tidak sehat antar bagian atau personil sekolah.
- d) Melaksanakan pengelolaan kepegawaian, yang mencakup di dalamnya penerimaan dan penempatan guru atau pegawai sekolah, pembagian tugas pekerjaan guru dan pegawai sekolah, usaha kesejahteraan guru dan pegawai sekolah, mutasi atau promosi guru.

Berdasarkan pada fungsi pendidikan dalam menciptakan suasana pekerjaan yang sehat dan dinamis. Dalam melaksanakan tugas tersebut kepala sekolah memiliki fungsi ganda yaitu melaksanakan administrasi sekolah sehingga tercipta situasi belajar yang baik.

Dalam melaksanakan tugas-tugasnya, sebagai administrator kepala sekolah harus dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas sekolah. Hal tersebut dapat dianalisis berdasarkan beberapa pendekatan, baik pendekatan sifat, pendekatan perilaku maupun

pendekatan situasional. Dalam hal ini kepala sekolah harus mampu bertindak situasional, sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada. Meskipun demikian pada hakikatnya kepala sekolah harus lebih mengutamakan tugas (*task oriented*), agar tugas-tugas yang diberikan kepada setiap tenaga kependidikan bisa dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Di samping berorientasi kepada tugas, kepala sekolah juga harus menjaga hubungan kemanusiaan dengan para stafnya, agar tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugas dengan baik. Kepala sekolah hendaknya tetap terbuka tetapi tetap menjaga jarak dengan tenaga kependidikan, agar mereka dapat mengemukakan berbagai permasalahan yang dihadapinya dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidikan.

5) Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Kepala sekolah sebagai supervisor harus diwujudkan dalam kemampuan menyusun dan melaksanakan program supervisi pendidikan serta memanfaatkan hasilnya. Kemampuan menyusun program supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam penyusunan program supervisi untuk kegiatan ektrs kurikuler, pengembangan perputakaan dan ujian. Sedangkan kemampuan memanfaatkan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan dan pengembangan sekolah. Kepala sekolah sebagai supervisor berkewajiban membina guru agar menjadi pendidik dan pengajar

yang baik. Agar pelaksanaan tugas-tugas dapat dikerjakan dengan baik, maka kepala sekolah dituntut mempunyai berbagai cara dan tehnik dalam melaksanakan supervisi. Kepala sekolah bersikap demokratis, menghargai pendapat guru, dan memberikan kesempatan untuk melahirkan gagasan dan pendapat.

Kompri (2015 :199) berpendapat bahwa kepala sekolah dalam sebagai *supervisor*, kepala sekolah harus melakukan secara *continue*, pengembangan kemampuan personil perbaikan situasi pembelajaran dengan sasaran akhir pencapaian tujuan pendidikan dan pertumbuhan pribadi peserta didik. Dengan kata lain dalam supervisi ada proses pelayanan untuk membantu atau membina guru. Pembinaan ini menyebabkan perbaikan kemampuan ditransfer ke dalam perilaku mengajar sehingga tercipta pembelajaran yang lebih baik.

Dalam penerapannya di lapangan secara umum kegiatan pengawasan kepala sekolah tersebut meliputi meneliti, menilai, memperbaiki, membina dan bekerja sama dengan guru-guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar di sekolah. Oleh karena itu pada hakikatnya, tujuan pengawasan kepala sekolah ini adalah untuk membina dan membimbing guru-guru dalam memperbaiki dan meningkatkan situasi belajar mengajar yang optimal sehingga mendukung tujuan pendidikan sebagaimana yang telah ditetapkan di dalam kurikulum. Dengan demikian dapat dipahami bahwa

pelaksanaan kegiatan pengawasan kepala sekolah bertujuan untuk mencegah dan memperbaiki kesalahan atau penyimpangan terhadap kegiatan yang dilakukan guru-guru dalam pelaksanaan kegiatan mengajar.

Proses pengawasan yang efektif memperlihatkan beberapa karakteristik yaitu :

- a) Pelaksanaan pengawasan disesuaikan dengan sifat dan kebutuhan organisasi;
- b) Pelaksanaan pengawasan diarahkan kepada menemukan fakta-fakta tentang bagaimana tugas-tugas yang dijalankan;
- c) Pelaksanaan pengawasan mengacu pada tindakan perbaikan;
- d) Pelaksanaan pengawasan harus bersifat fleksibel;
- e) Pelaksanaan harus bersifat preventif;
- f) Sistem pengawasan harus dapat dipahami.

Pelaksanaan pengawasan kepala sekolah harus mempergunakan prinsip-prinsip agar pengawasan tidak bertentangan dengan karakteristik yang ada. Beberapa prinsip yang harus diperhatikan dalam melaksanakan pengawasan kepala sekolah yakni pengawasan harus bersifat menyeluruh, pengawasan dilakukan oleh semua orang yang terlibat dalam program, pengawasan harus bersifat diagnostik (perbaikan).

Interaksi dalam kegiatan supervisi pendidikan ditampakkan pada : (1) perilaku supervisor dalam memberikan pelayanan kepada

guru yang disebut dengan pembinaan profesional dengan memberikan penguatan pada perilaku mengajar guru; (2) supervisor membantu menumbuhkan profesionalisme guru dengan meningkatkan intensitas pelayanan supervisor terhadap guru; dan (3) upaya guru membantu peserta didik mencapai harapan belajarnya dengan menggunakan tehnik-tehnik yang sesuai dengan tuntunan belajarnya. Artinya kemampuan supervisor memberi supervisi kepada guru mengatasi kesulitan belajar siswa menjadi jaminan kualitas belajar sesuai yang diharapkan, dikemukakan oleh Kompri (2015 : 200).

Terdapat istilah-istilah yang hampir sama dengan supervisi, bahkan dalam pemakaiannya istilah tersebut sering digunakan bergantian. Istilah yang dimaksud adalah pengawasan, pemeriksaan, dan inspeksi. Pengawasan mengandung arti suatu kegiatan untuk melakukan pengamatan agar pekerjaan dilakukan sesuai dengan ketentuan. Pemeriksaan dimaksudkan untuk melihat bagaimana kegiatan yang dilaksanakan telah mencapai tujuan. Sedangkan inspeksi dimaksudkan untuk mengetahui kekurangan-kekurangan atau kesalahan-kesalahan yang perlu diperbaiki dalam suatu pekerjaan, pendapat Heri Gunawan (2017:155).

Jika kita memahami penjelasan di atas tersebut, memang semua istilah tersebut hampir mirip dengan supervisi, sehingga sangatlah wajar jika dalam parasisnya sering tertukar. Padahal jika

dikaji secara cermat, istilah supervisi lebih menekankan pada pembinaan dan peningkatan kemampuan (*competency*) dan kinerja tenaga kependidikan di sekolah dalam melaksanakan tugas kependidikan. Untuk memudahkan pemahaman perbedaan antara supervisi dengan istilah lainnya, berikut ini Heri Gunawan (2017:155), mengemukakan seperti yang tertera dalam tabel ini :

Tabel 2.1.
Perbedaan antara Supervisi, Inspeksi dan Pemeriksaan

No.	Supervisi	Inspeksi,Pemeriksaan
1.	<i>Meneliti</i> , mengumpulkan data secara obyektif, tanpa dilatarbelakangi oleh ukuran atau ketentuan mengenai apa yang akan benar dan apa yang akan salah.	<i>Memeriksa</i> , untuk memeriksa apakah segala sesuatu telah dilaksanakan menurut ketentuan yang telah digariskan
2.	<i>Menilai</i> , berdasarkan data yang dikumpulkan, menentukan bersama secara kooperatif, apa yang baik dan apa yang kurang.	<i>Memvonis</i> , mengadakan keputusan hasil penilaian sepihak, dengan ukuran yang telah ditentukan sebelumnya sebagai inspektur.
3.	<i>Meningkatkan</i> , bersama-sama berusaha menemukan cara-cara untuk mengadakan perbaikan dan peningkatan.	<i>Membetulkan</i> , apa yang tidak sesuai dengan yang semestinya, dibetulkan/dikoreksi menurut ketentuan-ketentuan yang sebenarnya.
4.	<i>Membantu</i> , dengan berbagai saran nasihat dan informasi, guru diberi bantuan dan dorongan dalam usahanya meningkatkan diri.	<i>Mengarahkan</i> , menjelaskan peraturan-peraturan yang perlu diperhatikan sebagai pedoman kerja, dan memberikan instruksi-instruksi yang perlu untuk menjamin pelaksanaan

		peraturan-peraturan itu.
--	--	--------------------------

Dalam pengertian yang lain, supervisi dikatakan sebagai usaha mengawasi, mengarahkan, mengkoordinasi, dan memandang secara kontinu pertumbuhan guru-guru di sekolah, baik secara individual maupun secara kolektif, agar lebih mengerti dan lebih efektif dalam mewujudkan seluruh fungsi pengajaran, sehingga dapat menstimulasi dan membimbing pertumbuhan setiap peserta didik (murid) secara kontinu, agar dapat berpartisipasi dalam masyarakat modern Heri Gunawan (2017 :156) berpendapat, supervisi sesungguhnya dapat dilaksanakan oleh kepala sekolah yang berperan sebagai *supervisor*, tetapi dalam sistem organisasi pendidikan modern diperlukan *supervisor* khusus yang lebih independent, dan dapat meningkatkan objektivitas dalam pembinaan dan pelaksanaan tugasnya.

Jika supervisi dilaksanakan oleh kepala sekolah, maka ia harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga pendidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan yang preventif untuk mencegah agar para tenaga kependidikan tidak melakukan

penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya.

Pengawasan dan pengendalian yang dilakukan kepala sekolah terhadap tenaga kependidikannya khususnya guru disebut supervisi klinis, yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dan meningkatkan kualitas pembelajaran melalui pembelajaran yang efektif. Salah satu supervisi akademik yang populer adalah supervisi klinis, yang memiliki karakteristik sebagai berikut :

- a) Supervisi diberikan berupa bantuan (bukan perintah), sehingga inisiatif tetap berada di tangan tenaga kependidikan;
- b) Aspek yang disupervisi berdasarkan usul guru, yang dikaji bersama kepala sekolah sebagai supervisor untuk dijadikan kesepakatan;
- c) Instrumen dan metode observasi dikembangkan bersama oleh guru dan kepala sekolah;
- d) Mendiskusikan dan menafsirkan hasil pengamatan dengan mendahulukan interpretasi guru;
- e) Supervisi dilakukan dalam suasana terbuka secara tatap muka, supervisor lebih banyak mendengarkan serta menjawab pertanyaan guru dari pada memberi saran dan pengarahan;
- f) Supervisi klinis sedikitnya memiliki tiga tahap, yaitu pertemuan awal, pengamatan, dan umpan balik;

- g) Adanya penguatan dan umpan balik dari kepala sekolah sebagai supervisor terhadap perubahan perilaku guru yang positif sebagai hasil pembinaan;
- h) Supervisi dilakukan secara berkelanjutan untuk meningkatkan suatu keadaan dan memecahkan suatu masalah ,dikemukakan oleh Heri Gunawan (2017 :158).

Kepala sekolah sebagai supervisor harus diwujudkan dalam kemampuan menyusun, dan melaksanakan program supervisi pendidikan, serta memanfaatkan hasilnya. Kemampuan menyusun program supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam penyusunan program supervisi kelas. Kunjungan kelas dapat digunakan kepala sekolah sebagai salah satu tehnik untuk mengamati kegiatan pembelajaran secara langsung. Kunjungan kelas merupakan tehnik yang sangat bermanfaat untuk mendapatkan informasi secara langsung tentang berbagai hal yang berkaitan dengan profesionalisme guru dalam melaksanakan tugas pokoknya mengajar, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode pembelajaran, media yang digunakan guru dalam pembelajaran, dan keterlibatan peserta didik dalam proses pembelajaran, serta mengetahui secara langsung kemampuan peserta didik dalam menangkap materi yang diajarkan.

Pembicaraan individual merupakan tehnik bimbingan dan konseling, yang dapat digunakan kepala sekolah untuk memberikan konseling kepada guru, baik berkaitan dengan

kegiatan pembelajaran maupun masalah yang berkaitan dengan profesionalisme guru. Pembicaraan individual dapat menjadi strategi pembinaan tenaga kependidikan yang sangat efektif terutama dalam memecahkan masalah-masalah yang bersifat pribadi.

Simulasi pembelajaran merupakan suatu teknik supervisi berbentuk demonstrasi pembelajaran yang dilakukan oleh kepala sekolah, sehingga guru dapat menganalisa penampilan yang diamatinya sebagai introspeksi diri, walaupun sebenarnya tidak ada cara mengajar yang baik. Kegiatan ini dapat dilakukan secara terprogram, terarah dan berkesinambungan.

6) Kepala Sekolah sebagai Pemimpin (*Leader*)

Kepala sekolah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas, dikemukakan oleh Heri Gunawan (2017 : 160). Kepala sekolah sebagai leader harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional serta pengetahuan administrasi dan pengawasan. Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan, terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.

Kepribadian kepala sekolah sebagai *leader* akan tercermin dalam sifat-sifat seperti :

- a) jujur;
- b) percaya diri;
- c) tanggung jawab;
- d) berani mengambil resiko dan keputusan;
- e) berjiwa besar;
- f) memiliki emosi yang stabil;
- g) memiliki keteladanan.

Pengetahuan kepala sekolah terhadap tenaga kependidikan akan tercermin dalam kemampuan dalam

- a) memahami kondisi tenaga kependidikan (guru dan non guru);
- b) memahami kondisi dan karakteristik individu peserta didik;
- c) menyusun program pengembangan tenaga kependidikan;
- d) menerima masukan, saran dan kritikan dari berbagai pihak untuk meningkatkan kepemimpinannya.

Pemahaman terhadap visi dan misi sekolah akan tercermin dari kemampuan untuk :

- a) mengembangkan visi sekolah;
- b) mengembangkan misi sekolah;
- c) melaksanakan program untuk mewujudkan visi dan misi ke dalam tindakan .

Kemampuan dalam mengambil keputusan akan tercermin dari kemampuannya dalam :

- a) mengambil keputusan bersama tenaga kependidikan di sekolah;
- b) mengambil keputusan untuk kepentingan internal;
- c) mengambil keputusan untuk kepentingan eksternal sekolah.

Kemampuan berkomunikasi akan tercermin dari kemampuannya untuk :

- a) berkomunikasi secara lisan dengan tenaga kependidikan;
- b) menuangkan gagasan dalam bentuk tulisan;
- c) berkomunikasi secara lisan dengan peserta didik;
- d) berkomunikasi secara lisan dengan orang tua dan masyarakat sekitar lingkungan sekolah.

Kegagalan dan keberhasilan proses pembelajaran dan tugas instruksional di sekolah, sangat bergantung kepada kemampuan pemimpinnya, dalam hal ini kepala sekolah dalam mengatur dan mengendalikan roda kepemimpinannya. Seorang pemimpin dituntut untuk dapat mengorganisasikan lembaga maupun institusinya. Pemimpin harus mampu menciptakan suasana kerja yang sehat seperti memupuk dan memelihara kesediaan bekerja sama di dalam kelompok demi tercapainya tujuan bersama.

7) Kepala Sekolah sebagai Staf

Kepala sekolah berperan sebagai staf, karena keberadaan kepala sekolah dalam organisasi lebih luas atau di luar sekolah berada di bawah kepemimpinan pejabat lain, baik langsung maupun tidak langsung yang berperan sebagai atasan kepala sekolah. Oleh sebab itu, sebagai bawahan, seorang kepala sekolah juga melakukan tugas sebagai staf, artinya seorang yang bertugas membantu atasan dalam proses pengelolaan organisasi.

Pengertian membantu atasan, mengandung arti memberikan saran, pendapat, pertimbangan serta nasihat dalam merencanakan, dan mengendalikan kegiatan, pengambilan keputusan dan kegiatan manajemen lain, memecahkan masalah yang dihadapi, mengoordinasikan kegiatan-kegiatan operasional dan melakukan penilaian. Agar tugas-tugas kepala sekolah sebagai staf dalam membantu atasan dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya, maka kepala sekolah selalu :

- a) Melihat, memperhatikan dan mencari cara-cara baru untuk maju;
- b) Memberikan informasi yang diperlukan tentang sebab-sebab dan akibat suatu tindakan;

Memiliki peranan prioritas, cara berpikir tepat waktu, strategis, perspektif, dan pertimbangan-pertimbangan lain.

- c) Menyadari kedudukan sebagai pemikir, dari pemimpin bukan sebagai pengambil keputusan dan pemberi perintah, dikemukakan oleh Kompri (2015 : 201)

Tugas-tugas sebagai staf kepala sekolah hanya dapat berhasil, apabila setiap kepala sekolah memahami dan menyadari peranannya sebagai staf, serta mampu mewujudkan dalam perilaku dan perbuatan. Apabila seorang kepala sekolah ingin berhasil menggerakkan guru, staf dan para siswanya dalam mencapai tujuan sekolah, maka kepala sekolah harus belaku: adil, memberikan sugesti, mendukung tercapainya tujuan, sebagai katalisator, menciptakan rasa aman, sebagai wakil organisasi, sumber inspirasi, dan bersedia menghargai. Kepala sekolah harus dapat memperlakukan sama terhadap orang yang menjadi bawahannya sehingga tidak terjadi diskriminasi, selalu memberikan sugesti atau saran-saran terhadap guru-guru dan staf dalam melaksanakan tugasnya, bertanggung jawab untuk memenuhi dan menyediakan dukungan yang diperlukan oleh para staf dan tenaga kependidikan.

8) Kepala Sekolah sebagai Motivator

Kompri (2015: 203) berpendapat dalam kaitannya kepala sekolah sebagai motivator (pencipta iklim kerja); mampu mengatur lingkungan kerja baik fisik dan non fisik; menetapkan prinsip penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*); Menciptakan

hubungan kerja yang demokratis, harmonis, dan dinamis diantara guru, karyawan, dan siswa, lingkungan masyarakat; menanamkan nilai-nilai nasionalisme.

Motivasi adalah proses untuk merangsang orang untuk memperbaiki prestasi masa lampau sambil mendapatkan penghasilan psikis yang bertambah dari apa yang mereka lakukan. Terdapat beberapa prinsip yang dapat diterapkan kepala sekolah yang dapat diterapkan kepala sekolah untuk mendorong tenaga kependidikan agar mau dan mampu meningkatkan profesionalisme.

Prinsip-prinsip tersebut adalah sebagai berikut :

- a) Para tenaga kependidikan akan bekerja dengan lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan.
- b) Tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan dinformasikan kepada para tenaga kependidikan sehingga mereka mengetahui tujuannya bekerja, Para tenaga kependidikan juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut.
- c) Para tenaga kependidikan harus diberi tahu tentang hasil setiap pekerjaannya.
- d) Pemberian hadiah lebih baik daripada hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan.
- e) Usaha memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan dapat dilakukan dengan jalan memperhatikan kondisi fisiknya,

memberikan rasa aman, menunjukkan bahwa kepala sekolah memperhatikannya, mengatur pengalaman sedemikian rupa sehingga setiap pegawai pernah memperoleh kepuasan dan penghargaan.

Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Heri Gunawan (2017:163) mengemukakan, motivasi ini dapat ditumbuhkan oleh yang dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar.

a) *Pengaturan lingkungan fisik*, lingkungan yang kondusif akan menumbuhkan motivasi tenaga kependidikan dalam tugasnya.

Oleh karena itu kepala sekolah harus mampu membangkitkan motivasi tenaga kependidikan agar dapat melaksanakan tugas secara optimal. Pengaturan lingkungan fisik tersebut antara lain mencakup lingkungan kerja yang kondusif, ruang belajar, ruang perpustakaan, serta lingkungan sekolah yang nyaman dan menyenangkan.

b) *Pengaturan suasana kerja*, seperti halnya iklim fisik, suasana kerja yang tenang dan menyenangkan juga akan membangkitkan kinerja para tenaga kependidikan. Untuk itu,

kepala sekolah harus mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan para tenaga kependidikan, serta menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan menyenangkan.

c) *Disiplin*, hal ini dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah kepala sekolah harus menanamkan disiplin kepada bawahannya. Melalui disiplin ini diharapkan dapat tercapai tujuan secara efektif dan efisien, serta dapat meningkatkan produktifitas sekolah. Beberapa strategi yang dapat digunakan oleh kepala sekolah dalam membina disiplin para tenaga kependidikan adalah (1) membantu para tenaga kependidikan dalam mengembangkan pola perilakunya; (2) membantu para tenaga kependidikan dalam meningkatkan standar perilakunya; dan (3) melaksanakan semua aturan yang telah disepakati bersama. Peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan harus dimulai dari sikap demokratis. Oleh karena itu, dalam membina disiplin para tenaga kependidikan kepala sekolah harus berpedoman pada pilar demokratis, yakni dari, oleh dan untuk tenaga kependidikan, sedangkan kepala sekolah tut wuri handayani.

d) *Dorongan*, keberhasilan suatu organisasi atau lembaga dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor yang datang dari dalam atau faktor yang datang dari lingkungan. Dari berbagai

faktor tersebut, motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain ke arah efektivitas kerja, bahkan motivasi sering disamakan dengan mesin dan kemudi mobil, yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah. Setiap tenaga kependidikan memiliki karakteristik khusus, yang berbeda satu sama lain, sehingga memerlukan perhatian dan pelayanan khusus pula dari pimpinannya, agar mereka dapat memanfaatkan waktu untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan, kepala sekolah harus memperhatikan motivasi tenaga kependidikan dan faktor-faktor lain yang berpengaruh.

e) *Penghargaan (reward)*, hal ini sangat penting untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan, dan untuk mengurangi kegiatan yang kurang produktif. Melalui penghargaan ini para tenaga pendidikan dapat dirangsang untuk meningkatkan profesionalisme kerjanya secara positif dan produktif. Pelaksanaan penghargaan dapat dikaitkan dengan prestasi tenaga pendidikan secara terbuka, sehingga mereka memiliki peluang untuk meraihnya. Kepala sekolah harus berusaha menggunakan penghargaan ini secara tepat, efektif, dan efisien, untuk menghindari dampak negatif yang bisa ditimbulkannya.

9) Kepala Sekolah sebagai Inovator

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai inovator, 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 di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.

Kepala sekolah sebagai inovator akan tercermin dari cara-cara dia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptabel dan fleksibel.

a) *Konstruktif*, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha mendorong dan membina setiap tenaga kependidikan agar dapat berkembang secara optimal dalam melaksanakan tugas-tugas yang diembankan kepada masing-masing tenaga kependidikan.

b) *Kreatif*, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan, kepala sekolah harus berusaha mencari gagasan dan cara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini dilakukan agar tenaga kependidikan dapat memahami apa-apa yang disampaikan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin, sehingga dapat mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi sekolah.

- c) *Delegatif*, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan sekolah, kepala sekolah harus berupaya mendelegasikan tugas kepada tenaga kependidikan sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan serta kemampuan masing-masing.
- d) *Integratif*, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha mengintegrasikan semua kegiatan sehingga dapat menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif, efisien, dan produktif.
- e) *Rasional dan Obyektif*, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha bertindak berdasarkan pertimbangan rasio dan obyektif.
- f) *Pragmatis*, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga pendidikan di sekolah, kepala sekolah harus menetapkan kegiatan atau target berdasarkan kondisi dan kemampuan nyata yang dimiliki oleh setiap tenaga kependidikan, serta kemampuan yang dimiliki sekolah.
- g) *Keteladanan*, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha memberikan teladan dan contoh yang baik.

h) *Adaptabel dan fleksibel*, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus mampu beradaptasi dan fleksibel dalam menghadapi situasi baru, serta berusaha menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dan memudahkan para tenaga kependidikan untuk beradaptasi dalam melaksanakan tugasnya.

f. **Kompetensi Kepala Sekolah**

Kepala sekolah yang memiliki kompetensi tinggi mutlak dibutuhkan untuk membangun sekolah yang berkualitas, sekolah efektif, karena kepala sekolah sebagai pemegang otoritas dalam pelaksanaan pendidikan di sekolah perlu memahami proses pendidikan di sekolah serta menjalankan tugasnya dengan baik, sehingga proses penyelenggaraan pendidikan di sekolah dapat berjalan sesuai dan sejalan dengan upaya-upaya pencapaian tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Maju mundurnya suatu sekolah tidak terlepas dari peran Kepala Sekolah, karena kepala sekolah berbagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan sekolah.

Di dalam Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah yaitu ada lima standar kompetensi, yakni kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan kompetensi sosial. Secara rinci kompetensi-kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah dapat dilihat pada tabel ini :

Tabel 2.2. Kompetensi Kepala Sekolah

Dimensi Kompetensi	Uraian Kompetensi
1.Kompetensi Kepribadian	1.1 Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah; 1.2 Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin; 1.3 Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah madrasah; 1.4. Bersikap terbuka dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi; 1.5.Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah; 1.6. Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.
2. Kompetensi Manajerial	2.1. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan; 2.2.Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan; 2.3.Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal. 2.4.Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif; 2.5.Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik ; 2.6. Mengelola guru dan staf dalam rangka pemberdayaan sumber daya manusia secara optimal; 2.7.Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal; 2.8. Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pendirian dukungan ide, sumber belajar dan pembinaan sekolah/madrasah; 2.9. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru,penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik; 2.10 Mengelola pengembangan kurikulum dan

	<p>kegiatan pembelajaran sesuai arah dan tujuan pendidikan nasional;</p> <p>2.11. Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien;</p> <p>2.12. Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah;</p> <p>2.13. Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah;</p> <p>2.14. Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan;</p> <p>2.15. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah;</p> <p>2.16. Melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta melaksanakan tindak lanjut.</p>
<p>3. Kompetensi Kewirausahaan</p>	<p>3.1. Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah;</p> <p>3.2. Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif;</p> <p>3.3. Memiliki inovasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah;</p> <p>3.4. Pantang menyerah dan selalu mencari solusi yang terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah;</p> <p>3.5. Memiliki solusi kewirausahaan dan mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik;</p>
<p>4. Kompetensi Supervisi</p>	<p>4.1. Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru;</p> <p>4.2. Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan tehnik supervisi yang tepat;</p> <p>4.3. Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan</p>

	profesionalisme guru;
5.Kompetensi Sosial	5.1. Bekerjasama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah; 5.2. Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan; 5.3.Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Sumber: Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007

Semua kompetensi di atas diharapkan tercermin pada diri Kepala Sekolah dalam melaksanakan tugas dan perannya untuk menciptakan sekolah yang berkualitas, unggul dan kompetitif, mampu berdaya saing. Baik sekolah yang ada di sekitarnya, maupun dengan sekolah pada level yang lebih tinggi. Standar minimal tugas dan peran seorang kepala sekolah harus melaksanakan pengembangan sekolah oleh karena itu kepala sekolah harus tahu betul apa yang menjadi target keberhasilan dari kegiatan pengembangan sekolah yang dilakukannya.

3. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Gaya kepemimpinan adalah sikap, gerak-gerik, atau penampilan yang dipilih pemimpin dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya. Gaya yang dipakai oleh seorang pemimpin satu dengan yang lainnya berbeda, tergantung pada situasi dan kondisi kepemimpinannya. Gaya merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang konsisten yang ditunjukkan oleh pemimpin dan diketahui pihak lain ketika

pemimpin berusaha mempengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain, dikemukakan oleh Hidayat (2019 :18).

Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dan mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinannya.

An Ras Try A (2019:63) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Suatu gaya pemimpin atau manager dalam suatu organisasi merupakan penggambaran langkah kerja bagi karyawan yang ada dibawahnya. Gaya kepemimpinan mengandung arti cara memimpin mempengaruhi bawahan untuk dapat lebih berbuat sesuatu dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin dalam mengarahkan dan menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuan yang direncanakan merupakan hal yang penting dalam suatu organisasi.

Wolak J Arthur, (2017), *“Being a leader is not the same as being a bureaucrat. A leader must be sufficiently honest to look in the mirror, to become that mirror for others, and to inspire candid organizational introspection on an ongoing basis.” Jonathan Sacks maintains that “leadership demands two kinds of courage: the strength to take a risk, and the humility to admit when a risk fails.*

(” Seorang pemimpin harus cukup jujur untuk bercermin, menjadi cermin bagi orang lain, dan untuk menginspirasi introspeksi organisasi yang jujur secara berkelanjutan. " Jonathan Sacks menyatakan bahwa "kepemimpinan menuntut dua jenis keberanian: kekuatan untuk

mengambil risiko, dan kerendahan hati untuk mengakui saat risiko gagal".)

Marsam (2020:10) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin baik yang nampak maupun tidak nampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang menggunakan gaya (*style*) yang dapat mewujudkan sasarannya, misalnya dengan mendegasikan tugas, mengadakan komunikasi yang efektif, memotivasi bawahannya, melaksanakan kontrol dan seterusnya. Gaya kepemimpinan adalah, cara yang dipergunakan oleh pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya. Selanjutnya dalam pengertian sederhana, gaya kepemimpinan adalah suatu norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seseorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi yang dipimpinnya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin untuk bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinannya, dikemukakan oleh Heri Gunawan (2017:164).

Gaya kepemimpinan dalam hal ini berarti "seni" memanfaatkan seluruh daya (dana, sarana, dan prasarana) sekolah untuk mencapai tujuan. Manifestasinya yang paling menonjol di dalam "seni" memanfaatkan daya

tersebut adalah cara menggerakkan dan mengarahkan unsur perilaku sekolah untuk berbuat sesuatu dengan kehendak pemimpin dalam rangka mencapai tujuan sekolah.

Fred C. Cuny mengatakan *Leadership and command are differentiated. Mechanisms that can be used to influence others developed include: 1) coercion; 2) reward; 3) position; 4) knowledge; and 5) admiration. Factors that affect leadership include: 1) individual characteristics; 2) competence; 3) experience; 4) self-confidence; 5) judgment; 6) decision-making; and 8) style. Experience and understanding the task are important factors for leadership. Four styles of leadership are developed: 1) directive; 2) supportive; 3) participative; and 4) achievement oriented*

(Kepemimpinan dan komando dibedakan. Mekanisme yang dapat digunakan untuk mempengaruhi orang lain yang dikembangkan meliputi: 1) pemaksaan; 2) penghargaan; 3) posisi; 4) pengetahuan; dan 5) kekaguman. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan antara lain: 1) karakteristik individu; 2) kompetensi; 3) pengalaman; 4) kepercayaan diri; 5) penilaian; 6) pengambilan keputusan; dan 8) gaya. Pengalaman dan pemahaman tugas merupakan faktor penting untuk kepemimpinan. Empat gaya kepemimpinan dikembangkan: 1) direktif; 2) mendukung; 3) partisipatif; dan 4) berorientasi pada prestasi).

Robert. J. House dalam Ednawan Prihana (2020 :29) mengidentifikasi gaya kepemimpinan sebagai berikut : (a) Kepemimpinan yang direktif (mengarahkan) yaitu memberikan panduan kepada pengikut/bawahan mengenai apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana cara melakukannya, menjadwalkan pekerjaan dan pertahankan standar kinerja; (b) Kepemimpinan supportiff (mendukung), kepemimpinan ini menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan dan kebutuhan karyawan, bersifat ramah dan dapat didekati, serta memperlakukan pekerja sebagai orang yang setara dengan dirinya; (c) Kepemimpinan partisipatif, yaitu berkonsultasi dengan pengikutnya dan secara serius dan secara serius

mempertimbangkan gagasan mereka pada saat mengambil keputusan; (d) Kepemimpinan yang berorientasi pada pencapaian , kepemimpinan ini mendorong para pengikutnya/bawahan berprestasi pada tingkat tertinggi mereka dengan menetapkan tujuan yang menantang, menekankan pada kesempurnaan, dan memperlihatkan kepercayaan diri atas kemauan pengikutnya/bawahannya.

Musfiqon dan Hadi Ismanto (2015:38) berpendapat bahwa kepemimpinan partisipatif adalah sebuah perkembangan dari kepemimpinan jalan tujuan (*Path-Goal*). Teori ini menganalisa bagaimana model kepemimpinan terhadap motivasi bawahan. Dari teori kepemimpinan partisipatif, pemimpin lebih banyak menggunakan saran-saran dari para stafnya. Bukan keputusan berasal dari bawahan, namun musyawarah dan menerima saran dari bawahan yang lebih ditonjolkan. Beberapa studi menyimpulkan bahwa kepemimpinan parsipatif sangat cocok pada era otonomi daerah. Para bawahan merasa dianggap dan mampu menunjukkan kreativitas dan kemampuan yang dimilikinya. Model kepemimpinan partisipatif digunakan kepala sekolah untuk mendorong dan memudahkan partisipasi karyawan,guru, dan para staf dalam pengambilan keputusan. Kepemimpinan partisipatif yang digunakan kepala sekolah menyangkut usaha-usaha pemberian kekuasaan dan proses-proses mempengaruhi yang timbal balik. Musfiqon dan Hadi Ismanto (2015: 39) berpendapat kepala sekolah yang memiliki gaya partisipatif mempunyai kepercayaan yang sempurna terhadap bawahannya. Dalam setiap persoalannya, selalu

mengandalkan untuk mendapatkan ide-ide dan pendapat lainnya dari bawahan, dan mempunyai niat untuk mempergunakan pendapat bawahan secara konstruktif. Kepala sekolah yang menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif mempunyai kesempatan untuk lebih sukses sebagai pemimpin (*Leader*). Gaya kepemimpinan partisipatif sangat efektif dalam menetapkan tujuan karena selalu mengharapkan pendapat, saran dan kritikan dari bawahan pada proses pengambilan keputusan. Pendapat, saran dan kritik dari bawahan sangat dibutuhkan guna terciptanya situasi kerja yang saling mendukung, tidak monoton dan fleksibel, kerjasama yang kuat dalam pencapaian tujuan.

Usman (2016): 205-216. *This study aims at determining styles of leadership in improving the performance of personnel, factors affecting the personnel performance, and inhibitors in improving the performance of personnel. This study used a qualitative approach with descriptive methods. Data collection techniques were done through observation, interview and documentation study. The subjects were principal, vice director, heads of division, and teachers of Dayah. The results showed that: 1) The leadership styles of dayah in improving the performance of personnel was a consultative, participative and instructive leadership style. 2) Factors that affected performance of personnel were the authority and charismatic of the principal in the presence of personnel, and democratic in decision making, and the religious environment, 3) The limiting factors in improving the performance of the personnel were the number of students that exceeds the capacity dormitories which were available, some of the personnel did not have the administration skill background, the minority of personnel who were less active, and were not able to provide financial support for the personnel.*

(Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, dan penghambat dalam meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara dan studi dokumentasi. Subjeknya adalah kepala sekolah, wakil direktur, kepala bagian, dan guru dayah. Hasil

penelitian menunjukkan bahwa: 1) Gaya kepemimpinan dayah dalam meningkatkan kinerja aparatur adalah gaya kepemimpinan konsultatif, partisipatif dan instruktif; 2) Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja aparatur adalah wibawa dan karismatik kepala sekolah dengan adanya aparatur, dan demokratis dalam pengambilan keputusan, dan lingkungan keagamaan; 3) Faktor pembatas dalam meningkatkan kinerja aparatur adalah jumlah santri yang melebihi kapasitas asrama yang tersedia, sebagian personel tidak memiliki latar belakang ketrampilan administrasi, sebagian kecil personel yang kurang aktif, dan tidak mampu memberikan dukungan finansial bagi aparatur)

Terdapat beberapa gaya kepemimpinan kepala sekolah, Heri Gunawan (2017:165) mengatakan, terdapat empat macam gaya kepemimpinan kepala sekolah, yakni gaya mendikte (*telling*), gaya menjual (*selling*), gaya melibatkan diri (*participating*) dan gaya mendelegasikan (*delegating*).

- a. Gaya mendikte dapat digunakan ketika para tenaga kependidikan berada dalam tingkat kematangan rendah, sehingga perlu petunjuk serta pengawasan yang jelas. Gaya ini disebut mendikte karena pemimpin dituntut untuk mengatakan apa, bagaimana, kapan dan di mana tugas dilakukan. Gaya ini ditekankan pada tugas, sedangkan hubungan hanya dilakukan sekedarnya saja.
- b. Gaya menjual dapat digunakan ketika kondisi tenaga kependidikan di sekolah berada dalam taraf rendah sampai moderat, sehingga mereka telah memiliki kemauan untuk meningkatkan profesionalismenya tetapi belum didukung oleh kemampuan yang memadai. Gaya ini disebut menjual karena pemimpin banyak memberikan petunjuk. Dalam tingkat kematangan tenaga kependidikan seperti ini maka akan diperluaskan tugas (*task*) yang lebih tinggi serta hubungan (*relationship*) yang lebih

tinggi agar dapat memelihara dan meningkatkan kemauan dan kemampuan yang telah dimiliki.

- c. Gaya melibatkan dapat digunakan ketika tingkat kematangan tenaga kependidikan di sekolah berada pada taraf kematangan moderat sampai tinggi, ketika mereka mempunyai kemampuan tetapi kurang memiliki kemauan kerja dan kepercayaan diri dalam meningkatkan profesionalismenya. Gaya ini disebut melibatkan kepala sekolah dengan tenaga kependidikan lain bersama-sama berperan dalam pengambilan keputusan. Dalam kematangan seperti ini upaya tugas (*task*) tidak digunakan, namun upaya hubungan (*relationship*) senantiasa ditingkatkan dengan membuka komunikasi dua arah, dan iklim yang transparan.
- d. Gaya mendelegasikan dapat digunakan oleh kepala sekolah, jika kepala sekolah, tenaga kependidikan telah memiliki kemampuan yang tinggi dalam menghadapi suatu persoalan, demikian pula kemauan untuk meningkatkan profesionalismenya. Gaya ini disebut mendelegasikan, sehingga para tenaga kependidikan dibiarkan melaksanakan kegiatan sendiri, melalui pengawasan umum, karena mereka berada tingkat kedewasaan yang tinggi. Dalam tingkat kematangan yang tinggi, upaya tugas (*task*) hanya diperlukan sekedarnya saja, demikian pula upaya hubungan (*relation*).

Rusdiana (2015: 5) menurut University of Iowa Studies yang dikutip Coulter dalam menyimpulkan ada tiga gaya kepemimpinan: gaya kepemimpinan otokratis, gaya kepemimpinan demokratis, dan gaya

kepemimpinan *Laissez-Faire* (kendali bebas). Berikut penjelasan masing-masing gaya kepemimpinan kepala sekolah, yaitu:

a. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter menempatkan kekuasaan di tangan satu orang. Dalam kepemimpinan yang otoriter, pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal kedudukan dan tugas anak buah semata-mata hanya sebagai pelaksana keputusan dari pimpinan. Mereka harus patuh dan setia terhadap pimpinan secara mutlak. Dengan gaya kepemimpinan ini, inisiatif dan daya pikir anggota sangat dibatasi. Pemimpin yang otoriter tidak menghendaki adanya musyawarah, sehingga anggota tidak mendapat kesempatan untuk mengeluarkan pendapatnya. Adanya rapat hanyalah untuk menyampaikan instruksi-instruksi. Ciri-ciri gaya kepemimpinan otoriter sebagai berikut: (a) Semua kebijakan ditentukan oleh pemimpin; (b) teknik dan langkah-langkah kegiatannya didikte oleh atasan setiap waktu, sehingga langkah-langkah yang akan datang selalu tidak pasti untuk tingkatan yang luas; (c) pemimpin biasanya membagi tugas kerja bagian dan kerja sama setiap anggota. Jadi gaya otoriter, semua kebijaksanaan ditetapkan pemimpin, sedangkan bawahan tinggal melaksanakan tugas. Semua perintah, pemberian dan pembagian tugas dilakukan tanpa ada konsultasi dan musyawarah dengan orang-orang yang dipimpin. Pemimpin juga membatasi hubungan dengan stafnya dalam situasi formal dan tidak menginginkan hubungannya yang penuh keakraban, keintiman serta ramah tamah. "Kepemimpinan otokrasi ini

mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang selalu harus dipatuhi. Pemimpin selalu mau berperan sebagai pemain tunggal pada “*one man show*”. Pemimpin otokrasi, dalam membawa pengikutnya ketujuan dan cita-cita bersama, memegang kekuasaan yang ada pada gaya secara mutlak. Dalam gaya ini pemimpin sebagai penguasa dan yang dipimpin sebagai yang dikuasai. Termasuk dalam gaya ini adalah pemimpin yang mengatakan segala sesuatu harus dikerjakan oleh pengikutnya. Pemimpin model ini hanyalah memberi perintah, aturan, dan larangan. Para pengikutnya harus tunduk, taat dan melaksanakan tanpa banyak pertanyaan. Dalam gaya ini, mereka yang dipimpin dibiasakan setia kepada perintah dan betul-betul kritis, di mana mereka yang dipimpin di bawah kekuasaan orang yang memimpin. Kepala sekolah yang otoriter biasanya tidak terbuka, tidak mau menerima kritik, dan tidak membuka jalan untuk berinteraksi dengan tenaga pendidikan. Ia hanya memberikan instruksi tentang apa yang harus dikerjakan serta dalam menanamkan disiplin cenderung menggunakan paksaan dan hukuman. Kepala sekolah yang otoriter berkeyakinan bahwa dirinya adalah yang bertanggung jawab atas segala sesuatu, menganggap dirinya sebagai orang yang paling berkuasa, dan paling mengetahui berbagai hal. Ketika dalam rapat sekolah pun ia menentukan berbagai kegiatan secara otoriter, dan yang sangat dominan dalam memutuskan apa yang akan dilakukan oleh sekolah. Para tenaga pendidikan tidak diberi kesempatan untuk memberikan pandangan, pendapat maupun saran. Mereka dipandang

sebagai alat untuk melaksanakan apa yang telah ditetapkan oleh kepala sekolah. Pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah otoriter hanya berarti mengontrol jalannya perintah yang diberikan kepada guru dan peserta didik, apakah perintah tersebut ditaati dan dijalankan dengan baik atau tidak. kepala sekolah yang otoriter hanya mengawasi dan mencari kesalahan orang-orang yang tidak taat dan tidak percaya pada pemimpin, kemudian orang-orang yang seperti itu akan diancam dengan hukuman bahkan dipecat dari jabatannya dan sebagainya. Sedangkan, orang-orang yang berlaku taat dan patuh akan mendapat penghargaan. Dengan gaya kepemimpinan otoriter mengakibatkan terjadinya ketegangan suasana dalam suatu organisasi. Gaya yang otokratik bukanlah gaya yang didambakan oleh para bawahan dalam mengelola suatu organisasi karena pentingnya unsur manusia sering diabaikan. Berdasarkan pengertian yang telah dijelaskan, maka gaya kepemimpinan otoriter merupakan gaya kepemimpinan yang menggunakan kekuasaan dan kedudukan untuk memberikan kebijakan tanpa melakukan komunikasi terlebih dahulu dengan bawahannya. Gaya kepemimpinan yang otoriter cenderung akan membentuk bawahan yang kurang kreatif, karena semua tugas yang diberikan telah diatur oleh pemimpin. Gaya kepemimpinan yang otoriter dapat dilihat dari sikap yang ditampilkan kepala sekolah yaitu: (1) bertindak sebagai penguasa tunggal; (2) tidak menerima kritik, saran, dan pendapat; (3) serta sering menggunakan pendekatan yang bersifat paksaan dan bersifat menghukum.

b. Gaya Kepemimpinan Laissez-faire (Kendali Bebas)

Andang (2014 : 4) mengemukakan, kepemimpinan dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpinnya dalam mengambil keputusan atau melakukan kegiatan. Dalam hal ini, pemimpin hanya bertugas sebagai penasihat. Pemimpin sama sekali tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan yang dilakukan bawahannya. Bahkan dalam pemberian tugas diserahkan kepada bawahannya tanpa memberikan petunjuk atau saran-saran yang diperlukan. Dengan demikian, akan mudah terjadi kekacauan karena tingkat keberhasilan suatu organisasi semata-mata disebabkan oleh kesadaran dan dedikasi beberapa anggota kelompok, dan bukan dari pemimpin. Ditambah lagi tidak adanya rencana dan pengawasan dari pemimpin yang akan menyebabkan tujuan organisasi menjadi tidak jelas. Oleh karena itu, seorang pemimpin yang *laissez-faire* sering dianggap sebagai seorang yang kurang memiliki rasa tanggung jawab yang wajar terhadap organisasi yang dipimpinnya. Sukanto menyebutkan ciri-ciri gaya kepemimpinan kendali bebas adalah sebagai berikut: (a) kebebasan penuh bagi keputusan kelompok atau individu dengan partisipasi minimal dari pemimpin; (b) menyediakan bahan-bahan yang bermacam-macam, yang membuat orang selalu siap untuk memberi penentu informasi pada saat ditanya; (c) tidak ada partisipasi dari pemimpin dalam penentuan tugas; (d) kadang-kadang memberi komentar spontan terhadap kegiatan anggota atau pertanyaan dan tidak bermaksud menilai atau mengatur

suatu kejadian. Kesimpulan pengertian gaya kepemimpinan kendali bebas adalah gaya kepemimpinan yang memberikan kebebasan penuh kepada bawahannya dalam pengambilan keputusan bahkan pembagian tugas, tanpa memberikan kontrol terhadap pekerjaan yang telah dilakukan. Tidak adanya kontrol dari pemimpin akan mengakibatkan tujuan organisasi kurang tercapai dengan baik. Berdasarkan pendapat para ahli, gaya kepemimpinan kendali bebas dapat dilihat dari partisipasi pemimpin minim, pemimpin memberikan kebebasan penuh dalam mengambil keputusan dan menyelesaikan pekerjaan baik secara kelompok atau individual, pemimpin tidak berusaha sama sekali untuk menilai atau tidak melakukan evaluasi, dan memberikan komentar atau pertanyaan spontan terhadap kegiatan anggota.

Pada gaya kepemimpinan *laissez-faire* ini sang pemimpin praktis tidak memimpin, sebab ia membiarkan kelompoknya berbuat semau sendiri. Dalam rapat sekolah, kepala sekolah menyerahkan segala sesuatu kepada para tenaga kependidikan, baik penentuan tujuan, prosedur pelaksanaan, kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan, serta sarana dan prasarana yang akan digunakan. Kepala sekolah bersifat pasif, tidak ikut terlibat langsung dengan tenaga pendidikan, dan tidak mengambil inisiatif apapun. Kepala sekolah yang memiliki *laissez-faire* biasanya memposisikan diri sebagai penonton, meskipun ia berada ditengah-tengah para tenaga pendidikan dalam rapat sekolah, karena ia

menganggap pemimpin jangan terlalu banyak mengemukakan pendapat, agar tidak mengurangi hak dan kebebasan anggota.

Dalam suasana kerja yang dihasilkan oleh kepemimpinan pendidikan semacam itu, tidak dapat dihindarkan timbulnya berbagai masalah, misalnya berupa konflik-konflik kesimpangsiuran kerja dan kesewenang-wenangan oleh karena masing-masing individu mempunyai kehendak yang berbeda-beda menuntut untuk dilaksanakan sehingga akibatnya masing-masing ada argumentasi, ada kekuasaan dan ada kekuatan serta persaingan yang kurang sehat diantara anggota disamping itu karena “pemimpin sama sekali tidak berperan menyatukan, mengarahkan, mengkoordinir serta menggerakkan anggotanya.” Dari gaya kepemimpinan *laissez-faire* diatas dalam konteks pendidikan Indonesia sangat sulit untuk dilaksanakan karena keadaan pendidikan Indonesia masih mengalami beberapa kendala mulai dari masalah pendanaan, sumber daya manusia, kemandirian, dan lain sebagainya. Dalam tipe kepemimpinan ini setiap kelompok bergerak sendiri-sendiri sehingga semua aspek kepemimpinan tidak dapat diwujudkan dan dikembangkan.

c. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan berdasarkan demokrasi yang pelaksanaannya disebut pemimpin partisipasi (participative leadership). “Kepemimpinan partisipasi adalah suatu cara pemimpin yang kekuatannya terletak pada partisipasi aktif dari setiap warga kelompok“. Bentuk kepemimpinan ini menempatkan manusia

sebagai faktor utama dan terpenting. Setiap orang akan dihargai dan dihormati sebagai manusia yang memiliki kemampuan, kemauan, pikiran, minat, perhatian dan pendapat yang berbeda antarsatu dengan yang lainnya. Dalam gaya demokratis, pemimpin memposisikan diri di tengah-tengah anggota. Artinya, pemimpin yang demokratis menciptakan hubungan dengan anggota-anggota kelompoknya bukan sebagai atasan dan bawahan melainkan sebagai saudara. Dalam hal pemeliharaan hubungan dengan para bawahannya, gaya kepemimpinan ini pada umumnya sangat mementingkan orientasi yang sifatnya relasional. Kepemimpinan demokratis ditandai dengan penggunaan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Kepemimpinan demokratis menghargai potensi setiap individu maupun mendengarkan nasihat dan sugesti bawahan. Saat pengambilan keputusan, gaya kepemimpinan demokratis sangat mementingkan pendapat bersama, yang diwujudkan dalam musyawarah. Dalam melaksanakan tugasnya, pemimpin yang demokratis mau menerima pendapat dan saran yang diberikan oleh kelompoknya. Bahkan bersedia menerima kritikan sebagai bahan yang akan digunakan untuk mempertimbangkan tindakan-tindakan yang akan dilakukan. Adapun ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis menurut Sukanto adalah sebagai berikut: (a) semua kebijaksanaan terjadi pada kelompok dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari pemimpin; (b) kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat, dan jika dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis pemimpin

menyarankan dua atau lebih alternatif prosedur yang dapat dipilih; (c) para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok. Seorang pemimpin yang demokratis selalu berusaha untuk menstimulasi anggota kelompoknya agar bekerja secara produktif dalam mencapai tujuan bersama. Dalam tindakan dan usahanya kepemimpinan demokratis, selalu berpangkal pada kepentingan dan kebutuhan kelompoknya, serta dalam mempertimbangkan kesanggupan dengan melihat kemampuan dari kelompoknya. Pemimpin yang demokratis juga mempunyai kepercayaan terhadap kemampuan yang dimiliki dan disertai dengan tanggung jawab anggotanya. Ia selalu berusaha membangun semangat anggota kelompok dalam menjalankan dan mengembangkan daya kerjanya. Berdasarkan penjelasan para ahli, maka dapat disimpulkan gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan yang menjunjung tinggi rasa kekeluargaan dalam suatu organisasi dengan melaksanakan kebijakan berdasarkan keputusan bersama. Pendapat dari bawahan sangat diperlukan oleh seorang pemimpin dalam menerapkan kepemimpinan yang demokratis untuk mencapai tujuan bersama. Sikap pemimpin yang demokratis dapat dilihat dari: (1) menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif terhadap kebijakan dan keputusan yang diambil; (2) senang menerima saran, pendapat, dan kritik; (3) mengutamakan kerja sama dalam pencapaian tujuan organisasi; (4) berusaha memberikan kesempatan untuk berkembang kepada guru; (5) berusaha lebih alternatif prosedur yang dapat

dipilih; (c) para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok. Seorang pemimpin yang demokratis selalu berusaha untuk menstimulasi anggota kelompoknya agar bekerja secara produktif dalam mencapai tujuan bersama. Dalam tindakan dan usahanya kepemimpinan demokratis, selalu berpangkal pada kepentingan dan kebutuhan kelompoknya, serta dalam mempertimbangkan kesanggupan dengan melihat kemampuan dari kelompoknya. Pemimpin yang demokratis juga mempunyai kepercayaan terhadap kemampuan yang dimiliki dan disertai dengan tanggung jawab anggotanya. Ia selalu berusaha membangun semangat anggota kelompok dalam menjalankan dan mengembangkan daya kerjanya. Berdasarkan penjelasan para ahli, maka dapat disimpulkan gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan yang menjunjung tinggi rasa kekeluargaan dalam suatu organisasi dengan melaksanakan kebijakan berdasarkan keputusan bersama. Pendapat dari bawahan sangat diperlukan oleh seorang pemimpin dalam menerapkan kepemimpinan yang demokratis untuk mencapai tujuan bersama. Sikap pemimpin yang demokratis dapat dilihat dari: (1) menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif terhadap kebijakan dan keputusan yang diambil; (2) senang menerima saran, pendapat, dan kritik; (3) mengutamakan kerja sama dalam pencapaian tujuan organisasi; (4) berusaha memberikan kesempatan untuk berkembang kepada guru; (5) berusaha mempertimbangkan kesanggupan dengan melihat kemampuan dari kelompoknya; dan (6) memberikan

bimbingan. Di dunia pendidikan, kepala sekolah yang demokratis menyadari bahwa dirinya merupakan bagian dari kelompok, memiliki sifat terbuka, dan memberikan kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk ikut berperan aktif dalam membuat perencanaan, keputusan, serta menilai kinerjanya. Kepala sekolah yang demokratis memerankan diri sebagai pembimbing, pengarah pemberi petunjuk, serta bantuan kepada para tenaga pendidikan. Oleh karena itu dalam rapat sekolah, kepala sekolah ikut melibatkan diri secara langsung dan membuka interaksi dengan tenaga pendidikan, serta mengikuti berbagai kegiatan rapat sekolah. Kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya hendaknya atas dasar musyawarah, unsur-unsur demokrasinya harus nampak dalam seluruh tata kehidupan di sekolah, ciri-ciri dari gaya kepemimpinan demokratis adalah sebagai berikut: a) Pemimpin bersama-sama guru berperan aktif dalam perumusan dan penetapan peraturan secara umum dan keputusan-keputusan penting dalam sekolah; b) Pemimpin selalu berupaya menghargai potensi setiap individu; c) Para anggota bebas untuk bekerja dengan siapa yang mereka kehendaki tanpa membatasi kreativitas yang dilakukan oleh bawahannya; d) Pemimpin bersifat obyektif dalam pujian dan kritiknya. Selanjutnya dalam kepemimpinan yang demokrasi pemimpin dalam memberikan penilaian, kritik atau pujian, ia berusaha memberikannya atas dasar kenyataan yang seobyektif mungkin.

Gaya kepemimpinan, dikemukakan Heri Gunawan (2017:166) adalah cara atau teknik seseorang dalam menjalankan suatu kepemimpinan yang

mana cara tersebut merupakan pencerminan dari sifat-sifat dasar seorang pemimpin. Ada empat gaya kepemimpinan, yakni gaya kepemimpinan otoriter, pseudo-demokratis, gaya kepemimpinan *laissez faire* (gaya bebas) dan gaya kepemimpinan demokratis.

d. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Otoriter atau otokrat berasal dari kata *autos*, yang berarti sendiri dan *kratos* yang berarti kekuasaan dan kekuatan. Maka secara etimologis otoriter atau otokrat berarti *penguasa absolute*. Gaya kepemimpinan seperti ini identik dengan seorang diktator. Bahwa memimpin adalah menggerakkan dan memaksa kelompok. Penafsirannya, sebagai pemimpin tidak lain adalah menunjukkan dan memberi perintah sehingga ada kesan bawahan atau anggota-anggotanya hanya mengikuti dan menjalankannya, tidak boleh membantah dan mengajukan saran.

Pemimpin yang otoriter tidak menghendaki adanya rapat-rapat atau musyawarah. Adanya perkumpulan (rapat-rapat) hanyalah berarti untuk menyampaikan instruksi. Setiap perbedaan anggota kelompoknya diartikan sebagai kepicikan atau pelanggaran terhadap disiplin atau perintah yang dikeluarkannya.

Supervisi dalam pemimpin yang otoriter hanyalah berarti mengontrol, apakah segala perintah yang telah dikeluarkannya itu ditaati atau tidak, telah dijalankan dengan baik oleh anggota-anggotanya atau tidak. Jadi bukan supervisi melainkan inspeksi, yang isinya mencari-cari kesalahan

dan meneliti orang-orang yang tidak taat kepada pribadi si pemimpin. Kemudian orang yang semacam itu diancam dengan hukuman, dipindahkan atau dipecat dari jabatannya. Maka sebaliknya orang yang menyenangkan pribadinya, taat dan patuh akan menjadi anak emas dan mungkin dapat diberi penghargaan.

Gaya kepemimpinan seperti ini dicontohkan dalam Al Qur'an, yaitu kepemimpinan seorang Fir'aun yang sangat otoriter dan dzalim. Kepemimpinan otoriter Fir'aun telah membawanya ada kedurhakaan yang tidak akan berampun, karena telah menyatakan dirinya sebagai Tuhan. Kesewenang-wenangan Fir'aun sebagai pemimpin yang otoriter dan dzalim kita jumpai dalam firman Allah Swt, yang artinya :

“ Sesungguhnya Fir'aun telah berbuat sewenang-wenang di muka bumi dan menjadikan penduduknya berpecah belah, dengan menindas golongan dari mereka, menyembelih anak laki-laki mereka dan membiarkan hidup anak-anak perempuan mereka. Sesungguhnya Fir'au termasuk orang-orang yang berbuat kerusakan .” (Qs. Al-Qashash ayat 4)

Gaya kepemimpinan yang otoriter, dikemukakan oleh Heri Gunawan (2017 : 167) biasanya memiliki sifat-sifat sebagai berikut :

- a) Menganggap organisasi yang dipimpinnya sebagai milik pribadi;
- b) Mengidentifikasi tujuan pribadi dengan tujuan organisasi;
- c) Menganggap bawahan bak sebuah alat semata;
- d) Tidak menerima pendapat, saran atau kritik dari anggotanya;
- e) Terlalu bergantung kepada kekuasaan formalnya;
- f) Cara pendekatan kepada bawahannya dengan pendekatan paksaan dan bersifat kesalahan menghukum.

Gaya kepemimpinan seperti ini akan menimbulkan berbagai efek atau ekses sebagai akibat darinya. Adapun efek yang ditimbulkan oleh kepemimpinan otoriter antara lain; (1) sikap “menyerah” tanpa kritik; (2) sikap asal senang (ABS) atau sikap *sumuhun dawuh* terhadap pemimpin (kepala sekolah); dan (3) adanya kecenderungan untuk mengabaikan tugas dan perintah jika tidak ada pengawasan langsung. Dominasi yang berlebihan akan melahirkan oposan atau sikap apatis, atau sebaliknya akan timbul sifatsifat agresif dari anggota-anggota kelompok pemimpinnya.

e. Gaya Kepemimpinan Pseudo- Demokratis

Istilah *pseudo* berarti *palsu*. Maka pseudo demokratis berarti bukan atau tidak demokratis. Gaya kepemimpinan seperti ini sebenarnya otokratis, tetapi dalam kepemimpinannya ia memberi kesan demokratis. Seorang pemimpin yang bersifat pseudo-demokratis sering memakai “*topeng*”. Ia pura-pura memperlihatkan sifat demokratis di dalam kepemimpinannya. Ia memberi hak dan kuasa kepada guru-guru untuk menetapkan dan memutuskan sesuatu, tetapi sesungguhnya ia bekerja dengan perhitungan. Ia mengatur siasat agar kemauannya terwujud kelak.

f. Gaya Kepemimpinan Bebas (*Laissez Faire*)

Gaya kepemimpinan bebas atau *laissez faire* diartikan membiarkan orang-orang berbuat sekehendaknya. Gaya kepemimpinan seperti ini sang pemimpin praktis tidak memimpin. Pemimpin seperti ini sama sekali tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan para bawahannya atau anggotanya.

Jika dalam sebuah organisasi tidak terdapat seorang pun yang anggota menetapkan keputusan dan melaksanakan kegiatan, maka organisasi menjadi tidak berfungsi. Sebaliknya kebebasan yang diberikan, juga berakibat fungsi organisasi tidak berlangsung sebagaimana mestinya, bahkan menjadi tidak terarah. Kondisi seperti itu dapat terjadi karena wewenang menjadi tidak jelas dan tanggung jawab menjadi kacau. Kepemimpinan bebas dan tidak bertanggung jawab ini terjadi di lingkungan orang-orang kafir meskipun beru terlihat setelah diminta pertanggung jawab oleh Allah Swt.kelak di akhirat. Demikianlah yang diberitahuka Allah Swt dan firmanNya berikut ini :

“Sebahagian dan mereka menghadap kepada sebahagian yang lain berbantah-bantahan. Pengikut-pengikut mereka berkata (kepada pemimpin mereka) : “ Sesungguhnya kamulah yang datang kepada kami yang datang dari kanan. Pemimpin- pemimpin mereka menjawab : “ Sebenarnya kamulah yang tidak beriman” Dan sekali-kali kami tidak berkuasa terhadapmu, bahkan kamulah kaum yang melampaui batas. (Qs. Ash-Shaffat ayat 27-30).

Prinsip gaya kepemimpinan *laissez faire* (gaya bebas) ini memiliki sifat-sifat antara lain :

- a) Pembagian tugas kerja diserahkan kepada anggota-anggota kelompok tanpa petunjuk dan saran-saran;
- b) Kekuasaan dan tanggung jawab bersimpang siur, berserakan dan tidak merata;
- c) Tidak memiliki tanggung jawab untuk mencapai sebuah tujuan.

Adapun seandainya memperoleh keberhasilan organisasi ini semata-mata karena kesadaran dan dedikasi beberapa anggota kelompok dan bukan karena pengaruh kepemimpinannya. Terhadap gaya

kepemimpinan *laissez faire* ini lebih cenderung dikatakan sebagai suatu cara atau gaya kepemimpinan yang tidak dapat dikatakan bentuk suatu kepemimpinan, karena dia tidak lebih baik dari penonton dari suatu kegiatan, lagi pula dia tidak akan menentukan suatu arah kebijaksanaan, tidak mempunyai wewenang dan tidak pula menentukan dalam setiap bentuk kegiatan.

g. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis ini adalah gaya kepemimpinan yang ideal. Pemimpin yang demokratis adalah pemimpin yang kooperatif dan tidak diktator. Dia selalu menstimulasi anggota-anggota kelompoknya untuk bekerja bersama-sama dalam mencapai tujuan bersama pula. Dalam tindakan dan usaha-usahanya, ia selalu berpangkal pada kepentingan dan kebutuhan kelompoknya dan selalu mempertimbangkan kesanggupan serta kemampuan kelompoknya .

Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Dalam melakukan pekerjaannya selalu terdapat koordinasi kepada semua bawahan dengan penekanan rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerjasama yang baik. Kekuatan kepemimpinan yang demokratis ini bukan terletak pada person atau individu pemimpin, tetapi kekuatan justru terletak pada partisipasi aktif dari semua. Kepemimpinan demokratis sangat menghargai potensi setiap individu, mau mendengarkan nasihat-nasihat dan sugesti bawahan, juga mengakui

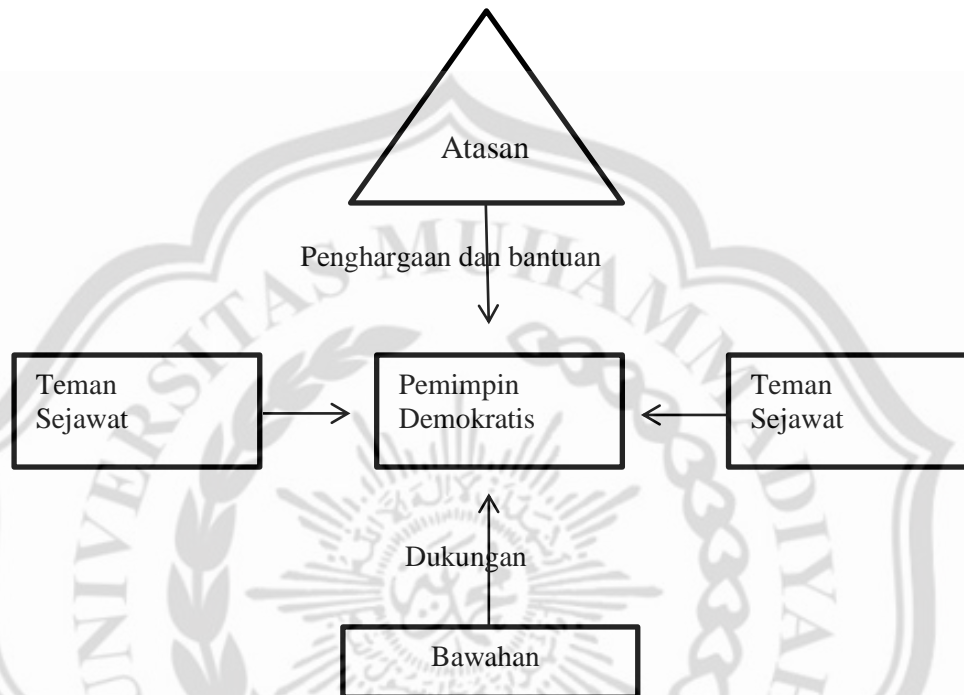
keahlian para spesialis dalam bidangnya masing-masing. Mampu menggunakan setiap kapasitas anggota seefektif mungkin pada saat-saat dan kondisi yang tepat.

Pemimpin yang demokratis dalam melaksanakan tugasnya selalu mau menerima dan mengharapkan saran-saran, masukan-masukan bahkan kritik yang membangun (*konstruktif*) dari para anggotanya. Ia mempunyai kepercayaan diri (*confidence*) dan menaruh kepercayaan sepenuhnya kepada para anggotanya (*delegatif*), bahwa mereka mempunyai kesanggupan kerja dengan baik dan bertanggung jawab.

Berdasarkan pada beberapa penjelasan tersebut maka pemimpin yang demokratis memiliki beberapa ciri dan kepemimpinan antara lain sebagai berikut :

- a) Dalam menggerakkan bawahan bertitik tolak dari pendapat manusia makhluk termulia di dunia;
 - b) Selalu berusaha untuk menyinkronkan kepentingan dan tujuan organisasi dengan tujuan pribadi;
 - c) Senang menerima saran, pendapat dan kritik dari bawahan;
 - d) Mengutamakan kerjasama dalam mencapai tujuan;
 - e) Memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada bawahan dan membimbingnya;
 - f) Mengusahakan agar bawahan lebih sukses dari pada dirinya;
 - g) Selalu mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin,
- dikemukakan Heri Gunawan (2017 : 170)

Mengenai gaya kepemimpinan demokratis, menggambarkan kepemimpinan demokratis dalam sebuah skema berikut ini yang dikemukakan oleh Heri Gunawan (2017:170) .



Gambar 2.2. Skema Kepemimpinan Demokratis

Berdasarkan skema tersebut dapat dipahami bahwa pemimpin demokratis mendapatkan penghargaan dan bantuan dari atasan, dan dalam waktu yang bersamaan juga mendapatkan dukungan dari bawahan serta berbagai bantuan dari teman sejawat. Pemimpin demokratis dapat menjadi *katalisator* yang dapat mempercepat proses-proses secara wajar, dan membantu pencapaian objek yang ingin dicapai dengan kelompok tertentu.

Pemimpin demokratis selalu berpihak pada kepentingan anggota, Berpegang pada prinsip mewujudkan kebenaran (*haq*) dan keadilan (*al-adalah*) untuk kepentingan bersama. Konsep seperti itu sejalan dengan ajaran Islam yang sangat mengutamakan perilaku yang

mampu membedakan antara yang *hak* dan *bathil*. Sehubungan hal itu Allah berfirman dalam Al Quran :

“ *Dan janganlah kamu campur adukkan antara yang hak dengan yang bathil dan janganlah kamu sembunyikan yang hak itu, sedang kamu mengetahui.*” (Qs. Al Baqarah ayat 42)

Gaya kepemimpinan demokratis adalah salah satu dari beberapa tipe yang paling ideal, dan dianggap paling baik untuk kepemimpinan pendidikan dan juga kepemimpinan lainnya. Hal ini karena gaya kepemimpinan demokratis biasanya memiliki beberapa aturan dan syistem yang kuat, baik dalam pemilihan kepala sekolah, tugas dan kewenangan daam struktur sekolah tersebut, serta prosedur dalam pengambilan keputusan tentang kebijakan sekolah, semuanya diatur oleh sebuah system bukan oleh *commonsense* kepala sekolah belaka. Hal ini tentu sangat berbeda dengan kepemimpinan otoriter yang mengedepankan kekuasaan yang menghilangkan sistem tersebut.

Sebuah institusi pendidikan sekolah akan mencapai performa yang baik apabila dipimpin oleh pemimpin yang demokratis, kuat, visioner, konsisten, dan berani mengambil keputusan-keputusan yang bersifat strategis. Mampu menyampaikan gagasan-gagasan besar sekolahnya dan prestasi-prestasi peserta didiknya pada semua organisasi, dan mampu mendorong, motivasi guru, staf dan siswanya untuk terus meningkatkan kualitas diri, menunjukkan prestasi yang baik.

Penerapan gaya kepemimpinan demokratis dalam organisasi pembelajar seperti sekolah dapat dilakukan dengan cara tidak

memaksakan kehendak, dalam pelaksanaan keputusan tidak dirasakan memaksakan, justru sebaliknya mendorong semuanya untuk mensukseskan setiap keputusan sebagai tanggung jawab bersama. Setiap anggota merasa perlu aktif bukan untuk kepentingan sendiri, tetapi untuk kepentingan bersama. Dalam menindak bawahan yang melanggar disiplin dan etika kerja cenderung bersikap korektif dan edukatif. Semua perilakunya mendorong bawahan untuk selalu berinovasi dan kreatif. Memberikan penghargaan kepada bawahan yang berprestasi.

Gaya kepemimpinan demokratis memang diyakini menjadi salah satu alternatif gaya kepemimpinan yang paling ideal, karena berada pada posisi yang paling strategis, yang berada di tengah-tengah posisi gaya kepemimpinan otoriter dan gaya kepemimpinan bebas (*laissez faire*), seperti Gambar 2.3.



Gambar 2.3. Skema Gaya Kepemimpinan

Berdasarkan pada skema tersebut dapat difahami bahwa kepemimpinan demokratis berada di tengah-tengah yang bergerak ke kiri atau ke kanan, semakin ke kiri semakin otoriter, dan semakin ke kanan semakin *laissez faire* (bebas tanpa kendali). Atau dengan kata lain, bahwa kepemimpinan demokratis merupakan gaya kepemimpinan yang paling ideal, hal ini tentu tidak terlepas dari beberapa kelebihan yang dimilikinya. Gaya kepemimpinan demokratis merupakan gaya

kepemimpinan yang paling tepat untuk sebuah organisasi sekolah yang modern, hal ini karena beberapa kelebihan berikut :

- a) Dalam proses penggerakkan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia adalah makhluk mulia di dunia;
- b) Selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari pada bawahannya;
- c) Senang menerima saran, pendapat bahkan kritik dari bawahan;
- d) Selalu mengutamakan kerjasama dalam usaha mencapai tujuan;
- e) Dengan ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat “kesalahan” dan dibandingkan dan diperbaiki agar bawahannya itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama, akan tetapi lebih berani untuk berbuat “kesalahan” yang lain;
- f) Selalu berusaha untuk menjadikan bawahan lebih sukses daripadanya; dan,
- g) Selalu berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai seorang pemimpin.

Selanjutnya Heri Gunawan (2017 : 172) memberikan penjelasan bahwa dari kelebihan gaya kepemimpinan demokratis adalah :

- a. Mengembangkan persatuan dan persatuan kelompok;
- b. Mendorong keberanian untuk bereksperimen;
- c. Mengembangkan daya penalaran kelompok;
- d. Membangun rasa aman dan rasa percaya diri sendiri pada kelompok;

- e. Menolong kelompok untuk melihat secara jelas kewenangannya;
- f. Mengembangkan interaksi dan saling tukar pengalaman antar anggota kelompok; dan
- g. Mengembangkan kepemimpinan anggota kelompok.

Thoha (2014:296-297) mengemukakan dalam teori *path-goal* versi House gaya kepemimpinan ada empat macam, yaitu :

- a) Kepemimpinan direktif. Tipe ini sama dengan model kepemimpinan yang otokratis dari Lippit dan White. Bawahan tahu senyatanya apa yang diharapkan darinya dan pengarahan yang khususnya diberikan oleh pemimpin. Dalam hal ini tidak ada partisipasi dari bawahan;
- b) Kepemimpinan yang mendukung (*supportive leadership*);
- c) Kepemimpinan model ini mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati, dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap bawahannya;
- d) Kepemimpinan partisipatif. Gaya kepemimpinan ini, pemimpin berusaha meminta dan menggunakan saran-saran dari para bawahannya. Namun pengambilan keputusan tetap ada padanya;
- e) Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi. Gaya kepemimpinan ini menerapkan serangkaian tujuan yang menantang para bawahannya untuk berprestasi. Demikian pula pemimpin memberikan keyakinan mereka bahwa mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan mencapai tujuan secara baik.

Yulius Mataputun (2018 : 8) mengemukakan, keberhasilan kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya banyak ditentukan gaya kepemimpinannya. Pendapat tersebut mengandung arti bahwa kepemimpinan merupakan faktor urgens dalam menunjang tercapainya tujuan sekolah. Selain itu tugas kepemimpinan pendidikan berkaitan dengan cara bagaimana mempengaruhi, mengendalikan, dan memperdayakan orang-orang dalam sekolah secara baik, seperti guru, siswa, pustakawan, penjaga sekolah atau petugas keamanan. Kemampuan kepala sekolah dalam memimpin sekolah akan memberi dampak terhadap suasana sekolah yang dapat dilihat dari dimensi fisik, sosial, dan akademik baik akan memungkinkan proses pembelajar berjalan efektif, tenaga pendidik dan kependidikan betah bekerja, kondisi sosial lingkungan kerja yang kerja dan menyenangkan, dan memiliki hubungan yang baik dengan mitranya seperti orang tua siswa dan masyarakat luas.

Triana dan Aisyah (2016) menyimpulkan: (1) kepala sekolah dalam pengambilan keputusan, sering menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif. Namun untuk kasus tertentu seperti pengambilan keputusan mendesak dan ketidaksiapan bawahan digunakan gaya kepemimpinan direktif; (2) kepala sekolah selalu terbuka dalam memberikan informasi terhadap pihak internal dan eksternal, seperti pemberian informasi dan menerima masukan orang tua murid melalui kunjungan rumah; (3) ditinjau dari aktivitas pemberian konsultasi, kepala sekolah tidak hanya

memberikan arahan tetapi juga *feed back* terhadap masukan yang diberikan daalam kegiatan konsultasi. Skala organisasi yang kecil memungkinkan kegiatan konsultasi, diskusi secara informal sering dilakukan; (4) kepala sekolah melakukan pendelegasian wewenang secara desentralisasi atau mengarah kepada kepemimpinan partisipatif. Kepala sekolah memberikan kepercayaan sepenuhnya kepada bawahan dalam pelaksanaan tugas-tugasnya dan berusaha membina bawahan untuk menerima tanggung jawab

4. Konsep Kinerja Sekolah

a. Pengertian kinerja sekolah

Secara etimologis, kinerja (*performance*) berarti unjuk kerja Badudu dalam Budi Suhardiman (2012 : 27). Kinerja adalah suatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan atau gaya kepemimpinan. Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa (Depdikbud, 1994 : 503) .

Djoko Setyo W (2020 : 35) mengemukakan, kinerja adalah istilah yang populer di dalam manajemen, yang mana istilah kinerja didefinisikan hasil kerja, prestasi kerja dan performance. Dalam Kamus Bahasa Indonesia dikemukakan arti kinerja sebagai; (1)sesuatu yang dicapai; (2) prestasi yang diperlihatkan; (3) kemampuan kerja. Dalam bahasa Inggris istilah kinerja adalah *performance*. *Performance* merupakan kata benda. Salah satu entry-nya adalah “*thing done*”(sesuatu

hasil yang telah dikerjakan). Jadi arti *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam organisasi, sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Pengertian Kinerja menurut para ahli adalah sebagai berikut :

- 1) Budi Suhardiman (2012 : 26) mengemukakan pendapat tentang kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.
- 2) Sedarmayanti (2013) mengatakan: “Kinerja (*performance*) merupakan kata benda (*noun*) yang berarti perbuatan, pelaksanaan pekerjaan yang berdaya guna, pencapaian/prestasi seorang berkenaan dengan tugas yang diberikan padanya.
- 3) Veithzal Rivai (2013) mengatakan bahwa:” Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu”.
- 4) Mangkunegara (2014) berpendapat, kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam

melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil secara kualitas maupun kuantitas dari apa yang dilakukan atau tidak dilakukan dan kinerja tersebut merupakan salah satu indikator seberapa besar pegawai tersebut memberikan kontribusi.

Kinerja adalah *performance* atau unjuk kerja. Kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance* (*job performance*). Smith (Usman 2012:63) menyatakan bahwa “performan” atau kinerja merupakan hasil kerja dari suatu proses. Artinya hasil kerja sekolah sesuai dengan program yang telah dilaksanakan. Kinerja yang baik dapat dipengaruhi oleh motivasi. Kemampuan merupakan hasil perpaduan antara pendidikan, pelatihan, dan pengalaman. Sedangkan motivasi adalah suatu daya pendorong (*driveng force*) yang menyebabkan seseorang berbuat atau melakukan sesuatu.

Berdasarkan pendapat di atas kinerja pada dasarnya merupakan hasil dari suatu pekerjaan. Hasil ini merupakan akhir dari pekerjaan yang dipengaruhi oleh sumber daya dan lingkungan yang berinteraksi secara bersama-sama dengan tujuan untuk menghasilkan produk tertentu. Jika hasilnya sesuai yang diharapkan, baik dilihat dari kuantitas maupun kualitasnya, maka kinerja dapat dinilai sebagai sesuatu yang memuaskan, baik, atau sangat baik. Sebaliknya jika hasil dari interaksi hasilnya

mengecewakan atau kurang, maka kinerjanya dapat dinilai kurang apa pun alasannya.

Standar kinerja dirumuskan untuk dijadikan acuan dalam mengadakan perbandingan terhadap apa yang dicapainya dengan apa yang diharapkan, atau kualitas kerja adalah wujud perilaku atau kegiatan yang dilaksanakan dan sesuai dengan harapan dan kebutuhan atau tujuan yang hendak dicapai secara efektif dan efisien. Depdiknas (2005:4) secara umum pengertian kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan dengan memperhitungkan indikator masukan, proses, dan output. Dalam kaitannya dengan kelembagaan termasuk sekolah tersebut dalam kerjanya, kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seluruh warga sekolah di lembaga dengan wewenang dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan kelembagaan(sekolah).

Budi Suhardiman (2012 :149) mengemukakan, kinerja sekolah adalah sesuatu prestasi yang dicapai sekolah atau prestasi yang diperlihatkan sekolah. Dengan kata lain kinerja sekolah merupakan kemampuan kinerja sekolah. Kinerja sekolah dibentuk oleh motivasi (*motivation*) dan kecakapan (*ability*) kepala sekolah, guru, staf tatalaksana, penjaga dan komite sekolah. Dengan kata lain kinerja sekolah pada hakikatnya merupakan hasil kerja kepala sekolah, para guru, siswa, dan *stakeholders* yang semuanya diarahkan pada peningkatan mutu pendidikan di sekolah tersebut. Baik tidaknya sekolah akan terlihat dari mutu pendidikan di

sekolah tersebut. Jika sekolah yang bersangkutan bermutu, baik dari segi proses maupun hasil, maka dapat dikatakan sekolah yang bersangkutan memiliki kinerja yang baik. Sebaliknya jika proses dan hasil pendidikan di sekolah tersebut tidak bermutu, maka sekolah yang bersangkutan tidak memiliki kinerja yang baik.

Secara umum mutu mengandung makna derajat (tingkat) keunggulan suatu produk (hasil kerja/upaya) baik berupa barang atau jasa; baik yang *tangible* maupun yang *intangibile*. Mutu dalam konteks pendidikan mengacu pada proses dan hasil pendidikan. Proses pendidikan yang bermutu akan kelihatan dari indikator-indikator (1) sumber belajar yang bervariasi; (2) siswa sebagai subjek belajar; (3) bahan ajar yang diberikan mencakup aspek kognitif, afektif, psikomotor; (4) menggunakan model pembelajaran yang bervariasi; (5) terciptanya pembelajaran yang menyenangkan; (6) penggunaan media pembelajaran yang sesuai dengan bahan dan tujuan pembelajaran; (7) berbasis pada perencanaan yang telah disusun; (8) dukungan administrasi yang memadai; (9) sarana prasarana yang mendukung; (10) sumber daya lainnya; dan (11) penciptaan suasana yang kondusif. Indikator-indikator tersebut harus disinergikan agar dapat berfungsi atau berjalan sebagaimana mestinya. Manajemen sekolah atau kelas punya andil cukup besar dalam mensinergikan indikator-indikator tersebut, sehingga proses belajar mengajar yang dilakukan guru dan siswa berjalan secara efektif. Dengan demikian tujuan pembelajaran akan tercapai dengan baik.

Terkait dengan hal di atas, peningkatan kinerja harus mengacu kepada indikator-indikator (1) manajemen kurikulum yang lugas dan fleksibel yang berpedoman kepada standar nasional; (2) proses belajar mengajar yang efektif menggunakan strategi yang tepat dengan mengedepankan fungsi pelayanan belajar yang berkualitas untuk memperoleh mutu yang baik; (3) lingkungan sekolah yang sehat terdiri atas lingkungan fisik dan kerja sama yang kondusif; (4) sumber daya manusia dan sumber daya lain yang handal, yaitu memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan mengacu pada profesionalisme; dan (5) standarisasi pengajaran yang tinggi dan evaluasi hasil belajar yang terukur.

Kinerja diartikan sebagai tingkat atau derajat pelaksanaan tugas seseorang atas dasar kompetensi yang dimilikinya. Istilah kinerja tidak dapat dipisahkan dengan bekerja. Dalam konteks tersebut maka kinerja adalah hasil kerja dalam mencapai suatu tujuan atau persyaratan pekerjaan yang telah ditetapkan. Produktivitas sekolah bukan semata-mata ditujukan untuk mendapatkan hasil kerja sebanyak-banyaknya, melainkan kualitas unjuk kerja juga penting dikerjakan. Produktivitas individu dapat dinilai dari apa yang dilakukan oleh individu tersebut dalam kerjanya, yakni bagaimana ia melakukan pekerjaan atau unjuk kerjanya.

Secara umum, penggunaan indikator kinerja dapat memberikan informasi tentang efisiensi dan efektivitas maupun tingkat ketercapaian program yang dirancang oleh sekolah dalam mengatasi masalah yang

dihadapi. Indikator kinerja juga sangat penting untuk mengukur seberapa baik sekolah telah melakukan *quality improvement* (peningkatan kualitas) dan upaya-upaya serta strategi-strategi apa saja yang harus dilakukan untuk memperbaiki mutu secara terus menerus (*continous improvement*) dikemukakan oleh Ikhfan Haris (2016 :1).

Sekolah efektif dengan kinerja yang baik adalah sekolah yang memiliki standar pengelolaan yang baik, transparan, responsibel dan akuntabel, serta mampu memberdayakan setiap komponen penting sekolah baik secara internal atau eksternal, dalam rangka pencapaian visi-misi-tujuan sekolah secara efektif dan efisien. Sekolah adalah organisasi yang mempunyai tugas utama untuk memberikan layanan pendidikan bermutu kepada masyarakat. Terkait dengan layanan pendidikan tersebut, pemerintah telah menetapkan Standar Pendidikan Nasional sebagai dasar rujukan untuk menilai kinerja sekolah. Oleh karena itu dengan memperhatikan pendapat para ahli tentang dimensi pengukuran organisasi, maka pengukuran kinerja sekolah tertuang dalam PP Nomor 19 Tahun 2005. Terdapat delapan Standar Pendidikan Nasional yang dapat dijadikan rujukan untuk mengukur kinerja sekolah, sebagaimana tertuang dalam Pasal 2 ayat (1), yaitu standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan. Delapan Standar Nasional Pendidikan tersebut dapat dijadikan dimensi untuk mengukur kinerja mutu sekolah.

- 1) Dimensi Kurikulum didefinisikan sebagai kelengkapan dokumen kurikulum yang ada di sekolah, meliputi dokumen kurikulum, dokumen perangkat kurikulum, dokumen pendukung perangkat kurikulum;
- 2) Dimensi proses pembelajaran didefinisikan sebagai pelaksanaan pembelajaran di sekolah untuk mencapai standar kompetensi lulusan, meliputi perencanaan pembelajaran, proses pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran, dan pengawasan pelaksanaan pembelajaran;
- 3) Dimensi kompetensi lulusan, didefinisikan sebagai kualifikasi kemampuan lulusan berupa prestasi akademik dan non akademik;
- 4) Dimensi penilaian, didefinisikan sebagai proses pengumpulan dan pengolahan informasi untuk mengukur pencapaian hasil belajar peserta didik;
- 5) Dimensi pendidik dan tenaga kependidikan didefinisikan sebagai kualifikasi dan kualitas kinerja guru, tenaga administrasi, tenaga laboran, dan tenaga kebersihan;
- 6) Dimensi sarana dan prasarana didefinisikan sebagai kualitas dan kuantitas fasilitas pendidikan untuk menunjang fasilitas pembelajaran. Dimensi ini meliputi sarana fisik, media pembelajaran, alat peraga praktek, dan perpustakaan;
- 7) Dimensi pengelolaan didefinisikan sebagai aktivitas : (1) merencanakan program sekolah; (2) implementasi rencana kerja

sekolah; (3) pengawasan, untuk mencapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan di sekolah;

- 8) Dimensi pembiayaan didefinisikan sebagai efektivitas dan efisiensi penggunaan biaya pendidikan untuk membiayai kegiatan operasi satuan pendidikan agar dapat berlangsungnya kegiatan pendidikan secara teratur dan berkelanjutan.

Ikhfan Haris (2016 :28) mengemukakan, efektivitas sekolah dalam perspektif mutu pendidikan dapat dikatakan bahwa sekolah yang efektif adalah sekolah yang: (1) memiliki masukan siswa dengan potensi yang sesuai dengan tuntutan kurikulum; (2) dapat menyediakan layanan pembelajaran yang bermutu; (3) memiliki fasilitas sekolah yang menunjang efektivitas dan efisiensi kegiatan belajar mengajar; (4) memiliki kemampuan menciptakan budaya sekolah yang kondusif sebagai refleksi dari kinerja kepemimpinan profesional kepala sekolah.

b. Jenis-jenis Penilaian Kinerja

Jenis-jenis dan metode penilaian kinerja setiap organisasi (sekolah) berbeda jenis cara dan metode. Rivai (2011:827) berpendapat, jenis-jenis penilaian kinerja meliputi :

- 1) Penilaian dilakukan hanya oleh atasan, sehingga penilaian ini dapat bersifat cepat dan langsung, serta dapat mengarah ke *distorsi* penilaian, karena pertimbangan-pertimbangan pribadi;
- 2) Penilaian dilakukan oleh kelompok lini, yaitu oleh atasannya lagi secara bersama-sama membahas kinerja bawahannya. Penilaian

kinerja jenis ini dapat bersifat lebih objektif atau lebih akurat bila dibandingkan dengan jenis penilaian yang dilakukan oleh atasan sendiri. Individu yang dinilai tinggi dapat mendominasi dalam penilaian kinerja;

- 3) Penilaian dilakukan oleh kelompok staf, di mana atasan meminta kepada satu atau lebih individu untuk bermusyawarah dengannya dan selanjutnya atasan langsung membuat keputusan akhir terhadap penilaian;
- 4) Penilaian dilakukan melalui keputusan komite, di mana jenis penilaian ini sama seperti pada jenis penilaian sebelumnya, hanya atasan langsung tidak bertanggung jawab untuk mengambil keputusan akhir didasarkan pada pilihan mayoritas.

Jenis penilaian ini memiliki karakteristik, yaitu (a) dapat memperluas penilaian yang ekstrim; (b) memperlemah integritas manajer yang bertanggungjawab; (c) penilaian berdasarkan peninjauan lapangan, di mana jenis penilaian ini hampir sama dengan kelompok staf, hanya dengan jenis penilaian ini melibatkan wakil dari pimpinan pengembangan atau departemen SDM yang bertindak sebagai peninjau yang independen. Jenis penilaian ini dapat membawa suatu pikiran yang tetap ke dalam satu penilaian lintas sektor yang besar dalam organisasi.

- 5) Penilaian dilakukan oleh bawahan dan sejawat. Jenis penilaian ini memiliki kelemahan seperti penilaian mungkin terlalu subyektif,

namun jenis penilaian ini dapat digunakan sebagai teknik tambahan dalam melakukan penilaian kinerja.

Metode penilaian kinerja dapat dibedakan menjadi metode penilaian yang berorientasi masa lalu dan masa depan. Metode penilaian yang berorientasi masa lalu, dapat memperoleh umpan balik dari usaha-usaha mereka. Umpan balik ini mengarah kepada perbaikan prestasi di masa yang akan datang.

Novianty Djafri (2017 : 3) mengatakan bahwa penilaian kinerja sekolah adalah upaya pemotretan keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah dan sekaligus menggambarkan kondisi objektif profil sekolah secara utuh yang merupakan keterpaduan kinerja semua warga sekolah. Novianty Djafri (2017 : 3) mengatakan untuk menilai kinerja sekolah hendaknya dilakukan secara komprehensif yang mencakup : (1) profil sekolah sebagai input; (2) kepemimpinan kepala sekolah sebagai proses; (3) prestasi sekolah sebagai hasil. Kepala sekolah yang memiliki pemimpin *Good Top Leader* hendaklah memperhatikan tugas kepala sekolah yang telah ditetapkan oleh Departemen Pendidikan Nasional mencakup tujuh fungsi disebut EMASLIM yaitu : (1) pendidik (*educator*); (2) pengelola (*manajer*); (3) pengurus (*administrator*); (4) penyelia (*supervisor*); (5) pemimpin (*leader*); (6) pembaharu (*inovator*); dan (7) pembangkit minat (*motivator*).

5. Prestasi

a. Pengertian Prestasi

“ Prestasi adalah hasil yang dicapai (dari yang telah dilakukan, dikerjakan, dan sebagainya)” dikemukakan Faturohman, Sulistyorini (2012:213). Sedangkan Muhibbin Syah (2011:141) berpendapat prestasi adalah tingkat keberhasilan siswa mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam sebuah program.

b. Prestasi Sekolah

Prestasi merupakan hasil yang telah dicapai dari yang telah dilakukan, dikerjakan dan sebagainya (Sulchan, 1987:70). Prestasi adalah bukti keberhasilan yang telah dicapai (Winkel, 2002:45), prestasi tidak akan dicapai bila seseorang tidak melakukan. Dari pendapat di atas dapat disimpulkan, bahwa prestasi merupakan hasil usaha yang dicapai seseorang yang terlebih dalam melakukan kegiatan. Inilah yang sering disebut dengan prestasi. Jika dilihat dari segi-segi yang menyangkut dengan sikap, minat, perhatian dan keterampilan murid. Prestasi yang dicapai dipengaruhi oleh beberapa hal antara lain motivasi dari luar maupun dari dalam yang keduanya saling berkaitan.

Sekolah merupakan suatu sistem dimana pelaksanaan yang berorientasi pada kegiatan belajar mengajar dan pelaksanaan pembelajaran yakni interaksi guru dengan murid, dalam rangka menyampaikan bahan pengajaran. Maka dari pendapat di atas disimpulkan bahwa sekolah ialah tempat dimana guru sebagai pengajar

dalam membantu anak didiknya agar memperoleh pemahaman diri dan pengarahan dalam proses belajar mengajar yang berguna kelak dalam masyarakat melalui pendidikan formal dan non formal.

Jadi prestasi sekolah dapat diartikan sebagai penilaian hasil belajar dari proses kegiatan belajar mengajar yang dinyatakan dalam bentuk simbol, angka, huruf maupun kalimat yang dapat mencerminkan hasil yang sudah dicapai oleh setiap siswa dalam periode selama masih dalam bangku sekolah sehingga dapat membawa perubahan baik dari segi kognitif, afektif, dan psikomotorik yang dinyatakan dalam mengerjakan tes pelajaran (Sulchan, 1987:75). Bila demikian halnya prestasi sekolah dalam kehidupan manusia pada tingkat dan jenis tertentu dapat memberikan kepuasan pada bangku sekolah.

Menurut Balitbang Depdiknas, ciri-ciri siswa yang berbakat dalam pencapaian prestasi sekolah dapat diindikasikan sebagai berikut :

- 1) Memiliki ciri tanggung jawab terhadap tugas seperti tekun menghadapi tugas, ulet menghadapi kesulitan, mampu bekerja sendiri tanpa bantuan orang lain, ingin berprestasi sebaik mungkin, senang dan rajin belajar, penuh semangat dan tidak bosan dengan tugas rutin;
- 2) Memiliki ciri belajar antara lain mudah menangkap pelajaran, mempunyai ingatan baik, perbendaharaan kata yang luas, penalaran yang tajam, berfikir kritis, logis sering membaca buku yang bermutu dan mempunyai rasa ingin tahu yang bersifat intelektual;
- 3) Memiliki kreatifitas antara lain bersifat ingin tahu, sering mengajukan pertanyaan yang baik, memberikan banyak gagasan dan usul atas banyak permasalahan, tidak mudah terpengaruh orang lain dan mampu mengajukan pandangan yang berlainan dengan orang lain;

- 4) Memiliki ciri-ciri kepribadian yang disenangi oleh orang lain, dipilih menjadi pemimpin, dapat bekerja sama, dapat mempengaruhi orang lain, banyak inisiatif dan percaya diri sendiri.

Faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi sekolah terlaksananya suatu pendidikan yang mengorientasikan pada prestasi sekolah siswa dengan baik apabila dalam pelaksanaannya senantiasa berpegang teguh pada prinsip-prinsip yang telah diberlakukan. Dalam pelaksanaannya terdapat beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi pendidikan sekolah yakni, sebagai berikut :

- 1) Bahwa dalam rangka mengukur keberhasilan belajar peserta didik itu, pengukurannya dilakukan secara tidak langsung. Seorang pendidik yang ingin menentukan manakah diantara peserta didik yang tergolong lebih pandai ketimbang peserta didik lainnya;
- 2) Dalam rangka menilai keberhasilan belajar siswa dan umumnya menggunakan ukuran yang bersifat kuantitatif.

Dalam rangka menilai keberhasilan belajar siswa pengukuran dilakukan dengan mengetahui sejauh mana tingkat siswa dalam penguasaan pendidikan sekaligus pendidikan keterampilan yang menunjang siswa dalam kegiatan belajar di sekolah. Maka dengan kata lain pendidikan keterampilan juga berpengaruh penting dan sebagai dasar latihan yang dapat membentuk keterampilan kerja. Yang dapat diekspresikan melalui cipta, rasa dan karsa secara kreatif dan produktif.

Pada umumnya untuk mengukur output dari sekolah digunakan indikator prestasi siswa. Indikator ini digunakan sebab tujuan pokok

sekolah adalah mengembangkan potensi siswa, sehingga terwujud dalam prestasi hasil belajar. Pada prinsipnya hasil belajar seperti itu dipilah menjadi akademik dan non akademik. Namun demikian dalam kaitan dengan peningkatan mutu sekolah harus diukur secara keseluruhan, di samping prestasi siswa juga akan diungkap prestasi guru dan kepala sekolah, serta prestasi sekolah sebagai institusi yang akan dijadikan tolok ukur kualitas sekolah.

b. Aspek Prestasi belajar siswa

Prestasi belajar siswa dapat dikategorikan menjadi prestasi akademik, non-akademik, dan kepribadian siswa. Prestasi akademik biasanya dikaitkan dengan hal-hal yang berhubungan erat dengan penalaran, misalnya nilai Ujian Satuan Pendidikan, lomba karya ilmiah dan lomba-lomba sejenis itu, yang semua itu pada dasarnya menunjukkan kemampuan berpikir seseorang.

Prestasi non-akademik biasanya dikaitkan dengan prestasi atau hasil belajar berupa olahraga dan kesenian. Sementara aspek kepribadian terkait dengan keagamaan, kedisiplinan dan kerajinan. Indikator prestasi akademik dan non akademik sebenarnya antara keduanya terkait erat. Sebagai contoh, kemampuan olahraga seorang siswa juga terkandung kemampuan berpikir, demikian pula dalam kemampuan membuat patung atau mengerjakan hal yang berkaitan dengan seni juga terkandung kemampuan berpikir kreatif. Sebaliknya dalam melakukan penelitian dan

rancang bangun (menghasilkan KIR) juga terkandung unsur kiat-kiat yang mengandung unsur seni, kemampuan bekerjasama dan sebagainya.

c. Prestasi guru dan Kepala sekolah

Seringkali dalam mengevaluasi atau menilai kualitas sekolah, faktor guru dan kepala sekolah sering dilupakan sebagai unsur yang dinilai. Secara teoritis, kajian pustaka menunjukkan umumnya praktisi pendidikan hanya memfokuskan prestasi siswa, padahal peran guru dan kepala sekolah dalam mengoptimalkan kemampuan siswa tidak dapat diabaikan. Guru merupakan faktor utama dalam mengembangkan cara berpikir siswa, mendorong kreativitas, serta men-support potensi siswa dalam mempelajari mata pelajaran tertentu. Demikian juga peran kepala sekolah tidak dapat diabaikan, karena hanya dengan intervensi kepala sekolah yang baik dan profesional kodusivitas belajar dapat teroptimalkan dan prestasi belajar dapat maksimalkan. Oleh karena itu prestasi guru sebagai ujung tombak terjadinya proses pembelajaran sangat penting dalam mengoptimalkan kemampuan siswa.

Demikian juga peran sekolah tidak kalah penting dalam meningkatkan prestasi siswa. Menilai kinerja guru dapat ditinjau dari beberapa indikator yang meliputi: (1). Unjuk kerja; (2). Penguasaan materi; (3). Penguasaan profesional keguruan dan pendidikan; (4). Penguasaan caracara penyesuaian diri dan; (5). Kepribadian untuk melaksanakan tugasnya dengan baik. Kelima indikator tersebut merupakan input bagi seorang

penilai dalam melakukan evaluasi kinerja guru. Guru juga memiliki tanggung jawab yang secara garis besar dapat dikelompokkan, yaitu: (1) Guru sebagai pengajar; (2) Guru sebagai pembimbing; (3) Guru sebagai administrator kelas. Dari deskripsi tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa indikator kinerja guru meliputi antara lain: a) Kemampuan membuat perencanaan; b) Kemampuan mengelola kelas; c) Kemampuan melakukan penilaian. Sementara faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru, antara lain: faktor kepribadian dan dedikasi.

Pada prinsipnya setiap guru memiliki kepribadian masing-masing sesuai ciri-ciri pribadi yang mereka miliki. Ciri-ciri inilah yang membedakan seorang guru dari guru lainnya. Kepribadian sebenarnya adalah suatu masalah abstrak dan hanya dapat dilihat dari penampilan, tindakan, ucapan, cara berpakaian, dan dalam menghadapi setiap persoalan. Kepribadian adalah keseluruhan dari individu yang terdiri atas unsur psikis dan fisik, artinya seluruh sikap dan perbuatan seseorang merupakan suatu gambaran dari kepribadian orang lain, dengan kata lain baik tidaknya citra seseorang ditentukan oleh kepribadiannya.

Selain itu, faktor pengembangan profesi juga turut berkontribusi dalam mempengaruhi kinerja guru. Konsep profesi sendiri bermakna segala sikap yang bijaksana (*informend responsiveness*), yaitu pelayanan (*service*) dan pengabdian yang dilandasi oleh keahlian, skill, kemampuan, teknik dan prosedur atau tatacara yang mantap dan diiringi sikap kepribadian (*personality behaviour*) tertentu. Orang yang melakukan

pekerjaan profesi itu harus ahli, orang yang sudah memiliki daya pikir, daya kreasi dan daya cipta serta ilmu dan keterampilan yang tinggi. Di samping itu, ia juga dituntut dapat menjaga secara sadar serta mempertanggungjawabkan segala tindakan dan hasil karyanya yang menyangkut profesi.

Indikator kinerja guru juga dapat diukur dari kemampuan mengajar guru. Secara konseptual sosok guru yang ideal mempunyai beberapa kompetensi sebagai berikut: Persyaratan jasmani dan rohani 1) Persyaratan pengetahuan pendidikan; 2) Pengetahuan tentang guna membentuk porsi guru meliputi: (a) Pengetahuan tentang pendidikan, yang meliputi ilmu pendidikan teoretis dan ilmu sejarah pendidikan; (b) Pengetahuan psikologi, yang meliputi: psikologi umum, psikologi anak/perkembangan, dan psikologi pendidikan; (c) Pengetahuan tentang kurikulum; (d) Pengetahuan tentang metode mengajar; (e) Pengetahuan tentang dasar dan tujuan pendidikan; dan (f) Pengetahuan tentang moral, nilai-nilai dan norma-norma. Persyaratan kepribadian, artinya seorang guru; 3) Harus mempunyai moral yang baik karena guru merupakan pendukung moral yang baik.

d. Prestasi Sekolah

Hasil capaian atau prestasi hasil belajar bukanlah sesuatu standar statis. Setiap kelompok masyarakat memiliki standar yang tidak sama dan standar itu terus bergeser, dipengaruhi oleh berbagai faktor yang terkait dengan pola budaya dan harapan masa depan yang diyakini

mereka. Perkembangan terakhir teori penilaian kinerja sekolah telah memasukkan konsep kepuasan *stakeholder* sebagai salah satu kriteria atau bentuk prestasi sekolah. Dalam artian bahwa prestasi sekolah dikatakan baik jika mencapai harapan *stakeholder*-nya. Konsep kepuasan *stakeholder* sebagai tolok ukur prestasi sekolah kini semakin banyak digunakan, karena harapan masyarakat terhadap lulusan sekolah semakin beragam. Ada sebagian masyarakat yang berharap siswa lulus dengan nilai bagus, tetapi juga banyak masyarakat yang berharap siswa berperilaku baik, kreatif dan mampu memecahkan masalah sehari-hari. Nah, dua jenis masyarakat seperti itu memerlukan mutu layanan yang berbeda. Fenomena seperti itu yang mendorong munculnya “sekolah-sekolah inovatif”, yang menawarkan pendidikan yang tidak seperti sekolah pada umumnya dan ternyata sekolah seperti itu banyak diminati masyarakat.

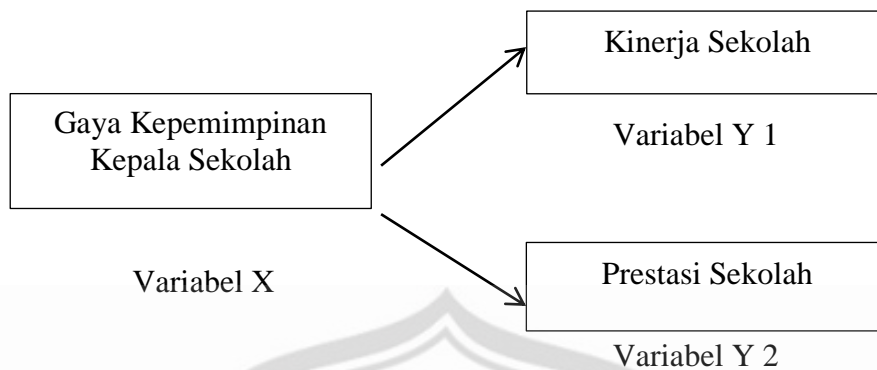
Dari pengamatan, ternyata yang banyak meminati “sekolah inovatif” tersebut justru keluarga yang berpendidikan dan tidak puas dengan layanan pendidikan pada sekolah “biasa”. Indikator output pada intinya mempertanyakan apakah sasaran yang ingin dicapai pada tiap-tiap program telah tercapai. Komponen output harus selalu menekankan pada kinerja siswa atau hasil belajar, apapun kegiatannya. Oleh karena itu indikatornya meliputi: Bersifat akademik: Nilai Ujian Satuan Pendidikan, nilai ketuntasan pencapaian kompetensi siswa, nilai raport, kejuaraan

lomba olympiade mata pelajaran, dan lain sebagainya. Bersifat non akademik: prestasi olah raga, kesenian, keagamaan, dan lain sebagainya.

B. Kerangka Pikir

Gaya kepemimpinan kepala sekolah sangat mewarnai kondisi kerja dan suasana kerja. Kebijakan, pengaruh sosial dengan para guru dan peserta didik dan juga tindakannya dalam membuat kebijakan, kondisi tersebut memberikan dampak terhadap kinerja dan prestasi sekolah. Pada umumnya pemimpin (kepala sekolah) banyak yang belum menerapkan gaya kepemimpinan secara optimal. Kepala sekolah belum menerapkan gaya kepemimpinan secara efektif dan efisien dalam kepemimpinannya di sekolah. Kepala sekolah dituntut untuk mampu memperhatikan dan memberikan perlakuan yang baik kepada semua warga sekolah.

Gaya kepemimpinan kepala sekolah sangat berpengaruh terhadap kinerja dan prestasi sekolah. Kepala sekolah yang gaya kepemimpinannya positif, akan mempengaruhi kemajuan sekolahnya. Semakin baik gaya kepemimpinan kepala sekolah akan meningkatkan kinerja dan prestasi sekolahnya. Jika gaya kepemimpinan kepala sekolah tidak efektif dan efisien maka kemajuan sekolah tidak akan tercapai. Secara ringkas kerangka berpikir dari penelitian ini dapat dilihat pada paradigma penelitian pada gambar di bawah ini :



C. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan tinjauan pustaka di atas, maka hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. H1 : Terdapat pengaruh signifikan antara efektifitas gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja di Sekolah Dasar Korwilcam Dindik Purwokerto Timur Kabupaten Banyumas Tahun Pelajaran 2020/2021
2. H2 : Terdapat pengaruh signifikan antara efektifitas gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap prestasi sekolah di Sekolah Dasar Korwilcam Dindik Purwokerto Timur Kabupaten Banyumas Tahun Pelajaran 2020/2021.

D. Definisi Operasional Variabel

1. Kinerja Sekolah adalah penampilan hasil kerja optimal yang bertujuan strategi memberikan kepuasan anggota, pelanggan maupun lingkungan yang strategi sebuah organisasi. Kinerja sekolah merupakan representasi dari kinerja semua sumber daya yang ada di sekolah dalam melaksanakan tugas sebagai upaya mewujudkan tujuan sekolah. Kinerja sekolah diperoleh dari keseluruhan kinerja sumber daya sekolah yang saling terkait, yaitu kepala sekolah, pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik, dan komite sekolah.

Kinerja sekolah dipengaruhi oleh kemampuan manajerial dari pimpinan sekolah yang berfungsi menjalankan seluruh sumber daya sekolah untuk dapat menjalankan tugasnya secara profesional. Kinerja sebuah sekolah tidak terlepas dari baik buruknya kinerja kepala sekolahnya. Prestasi Sekolah adalah hasil yang dicapai dari kinerja sekolah. Prestasi itu meliputi prestasi di bidang akademik dan non akademik. Prestasi itu sebagai hasil kerja kepala sekolah, pendidik, tenaga kependidikan, komite sekolah dan unsur lain yang ada di sekolah.

2. Efektivitas Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah adalah orang yang menjalankan manajemen sekolah secara keseluruhan. Substansi manajemen pendidikan mencakup manajemen kurikulum, kesiswaan, personalia, sarana dan prasarana, dan hubungan sekolah dengan masyarakat. Seorang kepala sekolah harus dapat mengelola substansi tersebut dengan sebaik-baiknya agar sekolah yang dipimpinnya dapat mencapai tujuan secara maksimal secara efektif dan efisien. Gaya kepemimpinan kepala sekolah yaitu suatu perwujudan tingkah laku dari seorang kepala sekolah untuk mempengaruhi semua unsur sekolah agar mereka mau mengerjakan tugasnya dengan senang hati.