

DINAMIKA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DI ERA DISENTRALISASI

H. RAHMAN

Berhubungan dengan dinamika kepemimpinan kepala sekolah di era disentralisasi, dalam bagian ini dikemukakan teori 1) Konsep Kepemimpinan Pendidikan, 2) Konsep Kepemimpinan Menurut Islam, 3) Konsep Manajemen Mutu Pendidikan, 4) Profil Kinerja Guru, 5) Budaya Sekolah, 6) Sosial Ekonomi, 7) Demografi, 8) Inovasi dan Motivasi, serta 9) Penelitian terdahulu yang relevan.

1 Konsep Kepemimpinan Pendidikan

1.1 Pengertian Kepemimpinan

Istilah kepemimpinan banyak sekali dimunculkan (dikemukakan) oleh para ahli, baik secara umum maupun secara khusus. Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi prestasi kerja organisasi, karena kepemimpinan merupakan aktivitas utama yang tujuan organisasi dapat dicapai.

Kepemimpinan inti dari manajemen, sedangkan manajemen adalah inti dari administrasi. Pada umumnya kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu proses mempengaruhi aktivitas dari individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

Ordway Tead (1963) mengemukakan dalam bukunya *The Art of Leadership* menyatakan bahwa, "Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan.", dikutip oleh Kartini Kartono (1988).

James M.Liphan (1985), mengartikan kepemimpinan sebagai berikut.

"The Leadership as the behavior of an individual that initiatives a new structure in interaction within a social system by changing the goals, objectives, configuration, procedures, input processes, or output of the system".

Pengertian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan sebagai tingkah laku individu dalam interaksi dengan sistem sosial untuk mencapai tujuan. Tercapai tidaknya tujuan organisasi tergantung pada kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpin. Pengertian ini sejalan dengan pandangan Fiedler (dalam Stodgill:1977) yang mendefinisikan sebagai berikut:

Dengan perilaku kepemimpinan dimaksud pada umumnya adalah beberapa tindakan khusus, di mana pemimpin itu terlibat dengan cara-cara pengarahan dan pengkoordinasikan pekerjaan anggota kelompok. Keikutsertaan dalam tindakan-tindakan ini dapat berupa hubungan kerja yang berstruktur dalam menghadapi atau mengkritik anggota kelompok dan menunjukkan konsideran bagi kesejahteraan dan perasaan-perasaan anggota mereka.

Menurut Burhanudin (1994), kepemimpinan merupakan usaha yang dilakukan oleh seseorang dengan segenap kemampuan untuk mempengaruhi mendorong, mengarahkan dan menggerakkan orang-orang yang dipimpin supaya mereka mau bekerja dengan penuh semangat dan kepercayaan dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Ngalim Purwanto (1993) berpendapat bahwa kepemimpinan sebagai suatu bentuk persuatif, suatu seni pembinaan kelompok orang-orang tertentu, biasanya rasa takut mau bekerja sama dan membanting tulang untuk memahami dan mencapai segala apa yang menjadi tujuan-tujuan organisasi.

Pandangan tersebut di atas, mengantar pada suatu kesimpulan bahwa kepemimpinan itu merupakan suatu faktor dari seseorang yang ditumbuhkan dan dikembangkan. Efektifitas kepemimpinan seseorang tidak semata-mata tertuju ke bawah

atau kepada bawahan. Akan tetapi juga secara horizontal terhadap rekan setingkat, dan bahkan juga vertikal ke atas yaitu pimpinan yang secara hirarki lebih tinggi dari padanya.

1.2 Kepemimpinan dan Kepemimpinan Pendidikan

Pengelolaan pendidikan yang terjadi melalui proses administrasi pendidikan tidak terlepas dari keberhasilan para administrator pendidikan termasuk para pemimpin pendidikan. Keberhasilan seorang pemimpin dalam suatu organisasi pendidikan sangat menentukan. Salah satu teori yang mendukung pandangan ini adalah teori *Total Quality Management (TQM)* yang dikemukakan oleh W. Edwar Demming (dalam Fakry Gaffar, 1984) yang menyatakan bahwa “Kegagalan mutu dalam suatu organisasi disebabkan karena kegagalan manajemen”.

Di Indonesia masalah kepemimpinan ditinjau dari sifat-sifat kepemimpinan Pancasila yang diikuti oleh Wijaya (1991) ada tiga hal yang menjadi kepemimpinan Pancasila, yaitu:

- a. *Ing Ngarso sung Tulodo* yang artinya di atas hendaknya menjadi panutan (contoh yang baik bagi bawahan).
- b. *Ing Madya Mangun Karso* yang artinya pemimpin ikut kegiatan mengguh semangat anak buah.
- c. *Tut Wuri Handayani* dalam arti pemimpin berupaya mendorong berupaya mendorong dari belakang.

Di samping itu, ada norma-norma kepemimpinan lain yang mendorong kepemimpinan Pancasila agar dapat lebih baik, yaitu (a) jujur, (b) berwibawa, (c) terpercaya, (d) bijaksana, (e) berani mawas diri, (f) mampu melihat jauh ke depan, (g) mengayomi, (h) berani dan mampu mengatasi masalah, (i) bersikap wajar, (j) sederhana, penuh pengabdian pada tugas, (k) berjiwa besar, (l) mempunyai sipat ingin tahu; serta (m) mendorong untuk kemajuan

Di samping seorang pemimpin pendidikan harus mempunyai sifat-sifat kepemimpinan Pancasila sebagai dasar, dia juga harus mempunyai syarat-syarat kepemimpinan yang bukan hanya ditinjau dari segi pengalaman tetapi juga harus mempunyai kecerdasan, bisa bergaul, punya keinginan untuk menolong, bijaksana, punya semangat, punya keseimbangan emosi, rendah hati, bersikap adil, disiplin, punya etos kerja, sehat jasmani dan rohani, pandangan luas ke depan, dan sifat positif yang lainnya.

Pemimpin pendidikan pada masa sekarang hanya dituntut memiliki sifat-sifat dari kepemimpinan Pancasila dan syarat-syarat kepemimpinan yang cukup banyak tetapi juga harus mempunyai visi. Menurut Fakry Gaffaf (1994) sebagai berikut:

Visi adalah daya pancang yang jauh, mendalam dan luas yang merupakan daya pikir abstrak yang memiliki kekuatan sangat dahsyat dan dapat menerobos segala batas-batas fisik, waktu, dan tempat. Oleh karena itu visi adalah kunci energi manusia, kunci atribut pemimpin dan pembuat kebijaksanaan. Visi dipandang sebagai suatu inovasi dalam proses manajemen strategis, karena baru pada akhir-akhir ini disadari dan ditemukan bahwa visi itu sangat dominan peranannya dalam proses pembuat keputusan termasuk dalam pembuatan kebijaksanaan dan penyusunan strategi.

1.3 Kepala Sekolah sebagai Pimpinan Pendidikan

Dari pengertian kepemimpinan yang bersifat umum tadi, maka jika pengertian kepemimpinan yang dipersempit lagi ke dalam bidang pendidikan.

Sebagaimana dikemukakan oleh U. Husna Asmara (1982) bahwa:

Kepemimpinan pendidikan adalah segenap kegiatan dalam usaha mempengaruhi personil di lingkungan pendidikan pada situasi tertentu agar melalui kerjasama mau bekerja dengan penuh tanggung jawab dan ikhlas demi tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditentukan.

Sebagai pemimpin formal, kepala sekolah bertanggung jawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya menggerakkan para bawahan ke arah pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini kepala sekolah bertugas melaksanakan

fungsi-fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun penciptaan iklim sekolah yang kondusif bagi terlaksananya proses belajar mengajar secara efektif.

Usaha untuk memberdayakan para personil dapat dilakukan melalui pembagian tugas secara profesional. Agar kerjasama dan tugas-tugas yang dimaksudkan dapat berjalan secara efektif dan efisien, maka diperlukan upaya dari kepala sekolah selaku pemimpin untuk mempengaruhi, mengajarkan, dan mengendalikan perilaku bawahan ke arah pencapaian tujuan-tujuan pendidikan.

Menurut Ahmad Sanusi (1991), Kepemimpinan dan manajemen sekolah tersebut menurut kepala sekolah untuk memiliki (1) Kemampuan dan pengetahuan tentang tujuan, proses dan teknologi yang melandasi pendidikan di setiap jenjang sekolah; (2) komitmen kepada perbaikan profesional pendidikan di setiap jenjang sekolah. Selanjutnya Moh. Fakry Gaffar (1987) memberi rambu-rambu agar keseluruhan kegiatan manajemen sekolah yang dipimpinnya digiring untuk menciptakan suatu situasi dimana anak dapat belajar dengan lebih baik, dan dimana anak merasa bahwa sekolah adalah tempat yang baik bagi mereka untuk belajar. Untuk mewujudkan tujuan ini, menjadi kenyataan, kepala sekolah perlu mengubah orientasinya dengan menggiring keseluruhan fungsi berbagai unsur sekolah menuju satu titik yaitu *learning* anak didik.

Dari pengertian tersebut di atas, yaitu adanya usaha untuk mempengaruhi personil yang ada di lingkungan pendidikan, di antaranya adalah peningkatan mutu pendidikan, agar kepala sekolah dapat memerankan peranannya sebagai pemimpin pendidikan, dapat bekerja sama dengan para bawahannya.

Pada dasarnya dari berbagai definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli terdahulu garis besar mempunyai kesamaan adalah (a) adanya seseorang yang

disebut pemimpin, (b) adanya kelompok yang dipimpin, (c) adanya tujuan, (d) adanya aktivitas, (e) adanya interaksi, dan adanya kekuasaan.

Suyanto menegaskan bahwa dalam era desentralisasi seperti saat ini, di mana sektor pendidikan juga dikelola secara otonom oleh pemerintah daerah, praksis pendidikan harus ditingkatkan ke arah yang lebih baik dalam arti relevansinya bagi kepentingan daerah maupun kepentingan nasional. Manajemen sekolah saat ini memiliki kecenderungan ke arah *school based management* (manajemen berbasis sekolah/MBS).

Dalam konteks MBS, sekolah harus meningkatkan keikutsertaan masyarakat dalam pengelolaannya guna meningkatkan kualitas dan efisiensinya. Meskipun demikian, otonomi pendidikan dalam konteks MBS harus dilakukan dengan selalu mengacu pada akuntabilitas terhadap masyarakat, orangtua, siswa, maupun pemerintah pusat dan daerah.

Agar desentralisasi dan otonomi pendidikan berhasil dengan baik, kepemimpinan kepala sekolah perlu diberdayakan. Pemberdayaan berarti peningkatan kemampuan secara fungsional, sehingga kepala sekolah mampu berperan sesuai dengan tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya. Kepala sekolah harus bertindak sebagai manajer dan pemimpin yang efektif. Sebagai manajer ia harus mampu mengatur agar semua potensi sekolah dapat berfungsi secara optimal. Hal ini dapat dilakukan jika kepala sekolah mampu melakukan fungsi-fungsi manajemen dengan baik, meliputi (1) perencanaan; (2) pengorganisasian; (3) pengarahan; dan (4) pengawasan.

Dari segi kepemimpinan, seorang kepala sekolah mungkin perlu mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional, agar semua potensi yang ada di sekolah dapat berfungsi secara optimal. Kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang mengutamakan pemberian kesempatan, dan atau mendorong semua

unsur yang ada dalam sekolah untuk bekerja atas dasar sistem nilai (*values system*) yang luhur, sehingga semua unsur yang ada di sekolah (guru, siswa, pegawai, orangtua siswa, masyarakat, dan sebagainya) bersedia, tanpa paksaan, berpartisipasi secara optimal dalam mencapai tujuan ideal sekolah.

Ciri seorang yang telah berhasil menerapkan gaya kepemimpinan transformasional (Luthans, 1995: 358) adalah sebagai berikut: (1) mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan (pembaruan); (2) memiliki sifat pemberani; (3) mempercayai orang lain; (4) bertindak atas dasar sistem nilai (bukan atas dasar kepentingan individu, atau atas dasar kepentingan dan desakan kroninya); (5) meningkatkan kemampuannya secara terus-menerus; (6) memiliki kemampuan untuk menghadapi situasi yang rumit, tidak jelas, dan tidak menentu; serta (7) memiliki visi ke depan.

Dalam era desentralisasi, kepala sekolah tidak layak lagi untuk takut mengambil inisiatif dalam memimpin sekolahnya. Pengalaman kepemimpinan yang bersifat *top down* seharusnya segera ditinggalkan. Pengalaman kepemimpinan kepala sekolah yang bersifat instruktif dan *top down* memang telah lama dipraktekkan di sebagian besar sekolah kita ketika era sentralistik masih berlangsung.

Beberapa fenomena pendidikan persekolahan sebagai hasil dari model kepemimpinan yang instruktif dan *top down* dapat kita sebutkan, antara lain, sistem target pencapaian kurikulum, target jumlah kelulusan, formula kelulusan siswa, dan adanya desain suatu proyek peningkatan kualitas sekolah yang harus dikaitkan dengan peningkatan NEM (nilai ebtanas murni) secara instruktif. Keadaan ini berakibat pada terbelenggunya seorang kepala sekolah dengan juklak dan juknis. Dampak negatifnya ialah tertutupnya sekolah pada proses pembaruan dan inovasi.

Agar proses inovasi di sekolah dapat berjalan dengan baik, kepala sekolah perlu dan harus bertindak sebagai pemimpin (leader) dan bukan bertindak sebagai bos. Ada perbedaan di antara keduanya. Oleh karena itu, seyogianya kepemimpinan kepala sekolah harus menghindari terciptanya pola hubungan dengan guru yang hanya mengandalkan kekuasaan, dan sebaliknya perlu mengedepankan kerja sama fungsional. Ia juga harus menghindarkan diri dari one man show, sebaliknya harus menekankan pada kerja sama kesejawatan; menghindari terciptanya suasana kerja yang serba menakutkan, dan sebaliknya perlu menciptakan keadaan yang membuat semua guru percaya diri.

Kepala sekolah juga harus menghindarkan diri dari wacana retorika, sebaliknya perlu membuktikan memiliki kemampuan kerja profesional; serta menghindarkan diri agar tidak menyebabkan pekerjaan guru menjadi membosankan.

1.4 Propil Kemampuan Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pendidikan

Perubahan dan peranan dalam fungsi sekolah dari yang statis di jaman lampau kepada yang dinamis dan fungsional-konstruktif pada era pembangunan, membawa tanggung jawab yang lebih luas kepada kepala sekolah, khususnya kepada administrator sekolah. Pada mereka harus tersedia pengetahuan yang cukup tentang kebutuhan nyata masyarakat serta kesediaan dan keterampilan untuk mempelajari secara kontinyu perubahan yang sedang terjadi di masyarakat sehingga sekolah melalui program-program pendidikan yang disajikan senantiasa dapat menyesuaikan diri dengan kebutuhan baru dan kondisi baru (Achmad Sanusi, dkk, 1991:117).

Diisyaratkan oleh pendapat, bahwa kepala sekolah sebagai salah satu unsur SDM administrator pendidikan perlu melengkapi wawasan kepemimpinan pendidikannya dengan pengetahuan dan sikap antisipatif terhadap perubahan yang terjadi dalam

kehidupan masyarakat, termasuk perkembangan kebijakan makro pendidikan. Wujud perubahan dan perkembangan yang paling aktual saat ini adalah makin tingginya aspirasi masyarakat terhadap pendidikan dan gencarnya tuntutan kebijakan pendidikan yang meliputi peningkatan aspek-aspek pemerataan kesempatan, mutu, efisiensi dan relevansi.

Kenyataan ini sudah lebih dari cukup untuk mendorong pakar dan praktisi pendidikan melakukan kajian sistematis untuk membenahi atau memperbaiki sistem pendidikan nasional (Brighthouse, J. & Woods, D. (1999). Agar keluaran sekolah mampu beradaptasi secara dinamis dengan perubahan dan tantangan itu, pemerintah melontarkan gagasan tentang manajemen pendidikan yang berbasis sekolah (*school-based management*) yang memberikan ruang yang luas bagi sekolah dan masyarakatnya untuk menentukan program dan rencana pengembangan sendiri sesuai dengan kebutuhan dan kondisi masing-masing. Sejalan dengan gagasan desentralisasi pengelolaan pendidikan, maka fungsi-fungsi pengelolaan sekolah perlu diberdayakan secara maksimal agar dapat berjalan secara efektif untuk menghasilkan mutu lulusan yang diharapkan oleh masyarakat dan bangsa.

Implementasi gagasan tersebut perlu didukung oleh seperangkat instrumen yang akan mendorong sekolah berupaya meningkatkan efektivitas fungsi-fungsi pengelolaannya secara terus-menerus sehingga mampu berkembang menjadi *learning organization* (O'Neil, 1995).

Dari sudut pandang manajemen mutu pendidikan, kepemimpinan pendidikan yang direfleksikan oleh kepala sekolah seyogyanya meliputi kepedulian terhadap usaha-usaha peningkatan mutu pendidikan di satuan pendidikan yang dipimpinnya. Dalam hubungan ini mutu pendidikan dapat diartikan sebagai kemampuan satuan pendidikan

baik teknis maupun pengolahan yang profesional yang mendukung proses belajar peserta didik sehingga dapat mencapai prestasi belajar yang optimal.

Penjelasan tersebut lebih memperkokoh kedudukan kepala sekolah dalam menentukan keberhasilan proses pendidikan. Dalam hal ini kualitas kepemimpinan yang dilaksanakan menjadi sangat penting oleh karena laju perkembangan kegiatan/program pendidikan yang ada di setiap sekolah ditentukan oleh arahan, bimbingan serta visi yang ingin dicapai oleh kepala sekolah. Untuk dapat melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya dengan baik, kepala sekolah dituntut memiliki kompetensi yang disyaratkan. Kompetensi ini harus mengacu pada tiga hal sebagai berikut: *Pertama*, menunjuk pada karakteristik pribadi pemimpin yang tercermin pada setiap sikap dan tindakannya. *Kedua*, mengacu pada suatu kemampuan untuk dapat melaksanakan tugas-tugasnya sebagai pemimpin yang diperoleh melalui pendidikan atau pelatihan. *Ketiga*, menunjuk kepada suatu kinerja yang bersifat rasional dalam memenuhi spesifikasi tertentu dalam melaksanakan tugas.

Robert C Bodgan, sebagaimana dikutip oleh Dirawat, dkk (1983:88) mengemukakan empat kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin pendidikan, yaitu:

- 1) Kemampuan mengorganisasikan dan membantu staf di dalam merumuskan perbaikan pengajaran di sekolah dalam bentuk program yang lengkap.
- 2) Kemampuan untuk membangkitkan dan memupuk kepercayaan pada diri sendiri dari guru-guru dan anggota staf lainnya.
- 3) Kemampuan untuk membina dan memupuk kerjasama dalam mengajukan dan melaksanakan program-program supervisi.
- 4) Kemampuan untuk mendorong dan membimbing guru-guru serta segenap staf lainnya agar mereka dengan penuh kerelaan dan tanggung jawab beradaptasi secara aktif pada setiap usaha-usaha sekolah untuk mencapai tujuan-tujuan sekolah itu sebaik-baiknya.

Achmad Sanusi, dkk. (1991) mengkaitkan kemampuan kepala sekolah dengan misi profesionalnya terdiri atas:

- (1) Kemampuan dalam administrasi sekolah yang meliputi kemampuan tujuan, kemampuan proses, dan kemampuan teknis managerial;
- (2) Kemampuan dalam administrasi sekolah yang meliputi berbagai pengetahuan yang relevan dengan proses administrasi dan bidang teknis;
- (3) Komitmen dalam administrasi sekolah yang meliputi orientasi ke arah perbaikan syaratnya keunggulan profesional, aktif berpartisipasi dalam kegiatan belajar mengajar yang profesional dan berdedikasi terhadap pengembangan konsep yang lengkap tentang “*the principalship*”.

Sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah perlu memiliki kompensasi dasar yang diisyaratkan, kompetensi ini berasal dari Robert L. Katz (T.J. Sergiovani, Robert J. Staratt, 1979 dan Burhanudin, 1994) berupa keterampilan dasar managerial:

a. Keterampilan Teknis (*Technical Skill*)

Keterampilan yang berhubungan dengan pengetahuan, metode dan teknik-teknik dalam menyelesaikan satu tugas-tugas tertentu. Dalam prakteknya keterlibatan seorang pemimpin dalam setiap bentuk “*technical skill*” disesuaikan dengan status/tingkatan pemimpin itu sendiri.

b. Keterampilan Manusia (*Human Skill*)

Keterampilan yang menunjukkan kemampuan seorang pemimpin di dalam bekerja dengan melalui orang lain secara efektif, dan untuk membina kerja sama. Untuk mencapai kemampuan demikian seorang pemimpin harus dapat mengenal dirinya “akseptansi diri” dan sesama orang lain. Keterampilan manusia sangat strategis untuk memperoleh produktivitas organisasi yang tinggi, karena dalam implementasinya terwujud pada upaya bagaimana seorang pemimpin mampu memotivasi bawahannya.

c. Keterampilan Konseptual (*Conceptual Skill*)

Keterampilan terakhir ini menunjukkan kemampuan dalam berfikir, seperti menganalisa suatu masalah, memutuskan, dan memecahkan masalah tersebut dengan

baik. Untuk dapat menerapkan keterampilan ini seorang pemimpin dituntut untuk memiliki pemahaman yang utuh (secara totalitas) terhadap organisasinya. Tujuannya agar dia dapat bertindak selaras dengan tujuan organisasi secara menyeluruh dan atas dasar tujuan dan kebutuhan kelompoknya sendiri.

Gambar 2.1

Keterampilan-keterampilan yang Dibutuhkan pada Tingkat Kepemimpinan

Top Administrator	C O	H U	T E
Asisten Superintendent	N C	M A	C H
Director	E P	N I	N I
Supervisor	T U	E L	C A
Chairperson	A L	A T	L

Keterampilan manusiawi (*human skill*) ternyata sampai menentukan pola hubungan antara kepala sekolah selaku pemimpin dengan para guru selaku bawahan. Kepala sekolah yang mampu mengenakan keterampilan ini akan sangat dapat memahami perbedaan kematangan bawahan, yang berarti pula memahami tingkat kesiapan setiap guru dalam menerima dan menjalankan tugas yang akan diberikan. Hal ini sangat berguna bagi kepala sekolah dalam rangka mengembangkan profesional setiap guru, karena pemahaman terhadap tingkat kematangan bawahan menjadi dasar dalam menjalankan kegiatan pengembangan seperti apa yang paling sesuai.

Pola hubungan seperti di atas menandakan bahwa kepala sekolah tidak bisa meyakinkan salah satu gaya kepemimpinan sebagai harga mati. Oleh karena itu gaya kepemimpinan mana yang sesuai untuk seseorang (kelompok tertentu) ditentukan oleh bagaimana tingkat kematangan seorang (kelompok) tersebut.

Sebagai penanggung jawab dalam penyelenggaraan proses belajar mengajar, kepala sekolah mempunyai fungsi-fungsi sebagai berikut: (Permadi, 1998:24)

a. **Kepala Sekolah Sebagai Pendidik (*Educator*)**

Wahji Sumodjo (1999:122) mengemukakan bahwa: “memahami arti pendidik tidak cukup dengan berpegang kepada konotasi yang terkandung dalam definisi pendidik, melainkan harus dipelajari keterkaitannya dengan makna pendidikan, sarana pendidikan, dan bagaimana strategi pendidikan itu dilaksanakan”. Lebih jauh dikatakan bahwa seorang pemimpin pendidikan ia harus menanamkan, memajukan, dan meningkatkan paling tidak empat macam nilai:

- 1) Mental-mental yang berkaitan dengan sikap batin dan watak manusia.
- 2) Moral dan hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai perbuatan sikap dan kewajiban atau moral yang diartikan sebagai ahlak, budi pekerti dan kesusilaan.
- 3) Fisik, hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani, badan kesehatan dan penampilan manusia secara lahiriah.
- 4) Artistik, hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan.

Peranan pemimpin pendidikan mengandung makna bagaimana melakukan dan kepada siapa pelayanan itu dilaksanakan. Paling tidak seorang kepala sekolah menghadapi sasaran internal dan eksternal. Internal berfokus pada guru, tata usaha, siswa dan kelompoknya, sedangkan eksternal berkaitan dengan orang tua dan masyarakat (*stake holder*).

b. **Kepala Sekolah Sebagai Manajer**

Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan usaha anggota-anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Sekolah sebagai suatu organisasi dalam mencapai tujuan pendidikan, maka Kepala sekolah dalam memerankan fungsinya sebagai manajer dapat dikemukakan sebagai berikut:

- a) Kepala sekolah bekerja melalui orang lain
- b) Kepala sekolah bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan
- c) Dengan waktu dan sumber yang terbatas harus mampu menghadapi berbagai persoalan
- d) Kepala sekolah harus berfikir secara analitik dan konseptual
- e) Kepala sekolah sebagai juru penengah
- f) Kepala sekolah sebagai politisi
- g) Kepala sekolah sebagai diplomat
- h) Kepala sekolah sebagai pengambil keputusan

c. Kepala sekolah sebagai Administrator

Adapun secara spesifik yang baku ditetapkan dalam penilaian kinerja Kepala sekolah dapat ditegaskan sebagai berikut:

- a) Mengelola kegiatan belajar mengajar dan bimbingan konseling
- b) Mengelola administrasi siswa
- c) Mengelola administrasi sarana prasarana
- d) Mengelola administrasi kearsipan

d. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Kegiatan utama persekolahan dalam upaya mencapai tujuannya adalah proses belajar mengajar. Oleh karena itu, dalam aktivitas organisasi yang didukung oleh

perangkat keras dan lunak bertumpu pada pencapaian efisiensi dan aktivitas pengajaran. Kegiatan supervisi, sesungguhnya dapat dilaksanakan kepala sekolah sebagai supervisor.

Kepala sekolah sebagai supervisor diharapkan dapat membina staf untuk menyeleksi masalah dan mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan yang terjadi. John Boldy (dalam Murniati, 1993:48) mengemukakan bahwa pada umumnya seorang supervisor bertindak sebagai seorang konsultan yang dinamis, menyiapkan supervisi dengan pendidikan dan latihan, instruksi dan latihan. Kepala sekolah sebagai supervisor hendaknya bertindak sebagai *father* guru, memiliki tempat untuk mengemukakan masalahnya.

1.5 Peran Kepala Sekolah dalam Pengembangan Kemampuan Profesional

Prestasi suatu sekolah ditentukan oleh kemampuan kinerja kepala sekolah dan seluruh tenaga kependidikan yang ada di lingkungan sekolah. Soebagio Atmodiwiro, dkk. (1991:111) menyatakan bahwa: “Kepala sekolah itu mempunyai peran ganda, yakni sebagai *frontline supervisor* yang berusaha menjaga agar tugas berjalan dengan lancar mengatur tugas dengan cara memonitor kegiatan bawahan, memecahkan masalah, mengatasi keadaan yang ricuh, serta menjaga disiplin”.

Di samping itu, kepala sekolah berperan sebagai *middle manager*. Artinya ia perlu mengadakan pendelegasian kebijakan yang penting, seperti tanggung jawab serta mengamati implementasi program baru. Dengan demikian betapa pentingnya kualitas kepemimpinan kepala sekolah dalam mencapai keberhasilan suatu sekolah. Oleh karena itu, kepemimpinan kepala sekolah mempunyai arti vital dalam proses pendidikan yang harus mampu mengelola dan memanfaatkan segala sumber daya manusia yang ada, sehingga tercapai aktivitas sekolah yang melahirkan perubahan kepada bawahan. Hal

ini dapat dicapai apabila kepala sekolah selalu memperhatikan dan melaksanakan konsep pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kualitas sekolah. Menurut Wahjosumidjo (1995:272) mengemukakan bahwa

“Kepala sekolah harus selalu memperhatikan dan melaksanakan pengembangan SDM dalam meningkatkan kualitas pendidikan di antaranya adalah

- a. sekolah harus selalu terus-menerus menyesuaikan dengan kondisi internal dan eksternal;
- b. mampu mengkoordinasikan dan mempersatukan usaha seluruh sumber daya manusia ke arah pencapaian tujuan;
- c. perilaku SDM ke arah pencapaian tujuan dapat dipengaruhi secara positif apabila kepala sekolah mampu melakukan pendekatan secara manusiawi;
- d. SDM merupakan satu komponen penting dari keseluruhan perencanaan organisasi; serta
- e. kepala sekolah harus mampu menegakkan hubungan yang serasi antar tujuan sekolah dengan SDM yang ada;
- f. dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi sekolah fungsi SDM harus ditumbuhkan sebagai satu kekuatan utama.

1.6 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan telah banyak dilakukan baik dari sudut pandang sosiologi maupun dari sudut pandang psikologis, dan agama. Istilah gaya kepemimpinan sering kita jumpai dalam kehidupan sehari-hari baik dalam bentuk organisasi/lembaga formal maupun organisasi/lembaga informal.

Gaya kepemimpinan dapat dipelajari dari pola tingkah laku dan bukan dari sifat-sifat yang khas dari pemimpin dalam kegiatan untuk mempengaruhi anggota kelompok atau pengikutnya. Jadi, gaya kepemimpinan dapat dilihat/dinilai dari segi perilaku dan sifat yang memunculkan. Yang dimaksud dengan istilah gaya kepemimpinan (*style*) merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba untuk mempengaruhi perilaku orang lain.

Halpin dan Winner (1957) dari Ohio State University melakukan studi kepemimpinan yang menekankan dua dimensi perilaku kepemimpinan yaitu apa yang disebut dengan “*Initiating Structure*” (memprakarsai struktur) dan “*consideration*” (perbandingan).

Nanang Fatah (1996), menyatakan bahwa ”berbagai gaya perilaku kepemimpinan berfokus pada dua gaya dasar yang berorientasi pada tugas atau “*concern for production*” dan gaya yang berorientasi pada hubungan dengan bawahan atau “*concern for people*”. Jadi pada setiap organisasi/lembaga pada umumnya gaya yang dipakai atau dimunculkan oleh pemimpin berbeda-beda. Lebih lanjut kalau kita mempelajari tentang pandangan dari Fielder (1974) mengenai model kepemimpinan kontigensi dapat disimpulkan bahwa “seseorang menjadi pemimpin bukan juga karena faktor kepribadian yang dimiliki akan tetapi faktor situasi pun mempengaruhi dan saling berhubungan antara pemimpin dan situasi”. Dan keberhasilan pemimpin tergantung pada diri pemimpin maupun pada keadaan organisasi.

William J. Reddin (1970), bahwa kepemimpinan yang efektif hanya akan dapat dipahami dalam konteks situasi kepemimpinan. Maksudnya setiap gaya dari keempat gaya yang merupakan dasar kepemimpinan dapat efektif atau tidak efektif tergantung pada situasi. Pada dasarnya kepemimpinan ini sama dengan kepemimpinan Managerial Grid, yaitu ada empat gaya besar, kemudian akan menjadi delapan gaya kepemimpinannya. Kedelapan gaya tersebut adalah:

Gaya dasar *integrated* dengan tugas tinggi hubungan tinggi. Akan tetapi gaya eksekutif bila diekspresikan dalam situasi yang efektif. Tandanya ialah memenuhi kebutuhan kelompok dalam menetapkan tujuan dan bagaimana mencapainya, memperhatikan hubungan dalam kelompok. Kelompok menjadi kohesif dan bekerja

keras. Bila tidak efektif, maka akan menjadi gaya *copromiser* yang ditandai dengan selalu memecahkan, sehingga tidak berorientasi pada hasil yang dicapai.

Gaya *separated*, yaitu tugas tinggi hubungan rendah. Apabila efektif akan menjadi gaya Bureuchart yakni mendelegasikan wewenang pada bawahan untuk mengambil keputusan tentang apa yang perlu dikerjakan. Apabila efektif akan menjadi gaya *deserted* yaitu tidak memberikan struktur yang jelas dan dukungan moral pada waktu yang diperlukan.

Gaya *releted*, hubungan yang tinggi dan tugas yang rendah. Gaya ini menjadi efektif bila menjadi *developer* yaitu percaya kepada anggota stafnya dan memberikan kemudahan untuk berkembangnya anggota staf dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Bila tidak efektif maka akan menjadi gaya *missionary* yaitu hanya tertarik pada adanya harmoni, dan kadang-kadang tidak bersedia mengorbankan hubungan meskipun tujuan tidak tercapai.

Gaya dasar *dedicated*, yaitu tugas tinggi hubungan rendah. Gaya ini bila efektif akan menjadi gaya *benevolenttautocrat* yaitu mempunyai tata kerja berstruktur, tetapi jelas tugas untuk bawahan.

Perkembangan teori selanjutnya adalah teori kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey dan Kenneth H. Blanchard, mereka berpendapat kematangan bawahan, kematangan bawahan maksudnya adalah kesediaan bawahan dalam menerima tanggung jawab, penyelesaian tugas, serta motivasi akan prestasi dari bawahan.

Model kepemimpinan tersebut didasarkan pada hubungan garis lengkung di antaranya ada tiga faktor, yaitu; (1) perilaku tugas (*task behavior*), maksudnya kadar bimbingan dan arahan yang diberikan oleh pemimpin; (2) perilaku hubungan (*relationship bahavior*), yaitu kadar dukungan sosioemosional yang disediakan

pemimpin melalui komunikasi dua arah; dan (3) kematangan (*maturity*), yaitu tingkat kesiapan yang diperlihatkan bawahan dalam pelaksanaan tugas, fungsi, atau tujuan tertentu.

Menurut teori kepemimpinan situasional, gaya kepemimpinan yang efektif jika disesuaikan dengan taraf kematangan para bawahan secara kontinyu akan meningkatkan pelaksanaan tugas. Pemimpin hendaknya mengurangi perilaku tugas dan meningkatkan hubungan sampai bawahan mencapai tingkat rata-rata kematangan, maka pemimpin harus mengurangi perilaku tugas dan perilaku hubungan. Keadaan ini dimana mereka sudah mandiri, baik dilihat dari kematangan kerjanya maupun kematangan psikologi. Dengan demikian pimpinan sudah dapat mendelegasikan wewenang kepada bawahannya.

Gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan dalam keempat tingkat kematangan bawahan dan kombinasi yang tepat antara perilaku tugas dan perilaku hubungan, dapat digambarkan dalam bentuk model kepemimpinan situasional seperti terlihat pada gambar berikut ini.

Gambar 2.2
Model Kepemimpinan Situasional
STYLE OF LEADER

<i>High</i> (tinggi)		
<i>High relationship and low task</i> (Hubungan tinggi dan tugas rendah)	<i>High task and high relationship</i> (Tugas tinggi dan hubungan tinggi)	
<i>Low relationship and low task</i> (Hubungan rendah dan tugas rendah)	<i>High task and low relationship</i> (Tugas tinggi dan hubungan rendah)	
<i>Low</i> (rendah)	<i>ask behavior</i> (perilaku tugas)	<i>High</i> (tinggi)
<i>Mature</i> (matang)	<i>Matururity of follower</i> (kematangan pengikut)	<i>Immature</i> (tidak matang)

(Hersey & Kenneth H. Blanchard)

Sehubungan dengan tingkatan kematangan bawahan yang dihubungkan dengan perilaku pimpinan dalam menggerakkan bawahan, di bawah ini dikemukakan empat gaya kepemimpinan efektif seperti terlihat pada gambar di atas.

- a. Memberitahukan (*telling*) perilaku pemimpin dengan tugas tinggi dan hubungan rendah. Gaya ini mempunyai ciri komunikasi satu arah. Pemimpin mengatakan apa, bagaimana, kapan, dan di mana tugas pekerjaan dilakukan, pemimpin memberikan instruksi spesifik dan mensupervisi pelaksanaan pekerjaan secara ketat. Gaya ini sesuai dengan level.
- b. “Konsultasi” (*Consulting*). Perilaku tugas tinggi dan hubungan tinggi. Gaya ini ditandai dengan pengarahan yang masih tinggi. Gaya ini ditandai dengan pengarahan yang masih tinggi dari pemimpin, gaya ini disesuaikan dengan tingkat kematangan rendah ke sedang. Orang-orang yang tidak mampu, tetapi mau memikul tanggung jawab untuk melaksanakan suatu tugas.
- c. “Mengikutsertakan” (*Participating*). Perilaku hubungan tinggi dan tugas rendah. Pemimpin dan pengikut sama-sama memberikan andil dalam memberikan keputusan melalui komunikasi dua arah. Gaya ini sesuai dengan tingkat kematangan sedang ke tinggi. Orang-orang yang mampu tetapi tidak mau melakukan hal-hal yang diinginkan pemimpin. Ketidakmampuan mereka seringkali karena kurang yakin atau tidak merasa aman.
- d. “Mendelegasikan” (*Delegating*). Perilaku hubungan dan tugas rendah. Gaya ini melibatkan yang dipimpin untuk melaksanakan tugas mereka sendiri melalui pendelegasian dan supervisi yang bersifat umum sesuai bagi tingkat kematangan tinggi. Orang-orang yang mampu dan mau tidak yakin untuk memikul tanggung

jawab mereka adalah orang yang matang melakukan tugas dan matang pula secara psikologis.

Model kepemimpinan yang situasional dari Hersey dan Blanchard tersebut telah mengalami perbaikan dan perubahan yang dilakukan oleh Kenneth Blanchat bersama Particia Zigarmi (1985) yang mereka sebut dengan “Kepemimpinan Situasional II” sebagaimana yang dapat dilihat dari gambar berikut:

Gambar 2.3
The Four Basic Leadership Styles
(Empat Gaya Dasar Kepemimpinan)

H I G H L O W	<i>SUPPORTING</i> (Mendukung) 3	<i>COACHING</i> (Melatih) 2
	<i>DELEGATING</i> (Mendelegasikan) 4	<i>DIRECTING</i> (Mengarahkan) 1

- a. Gaya 1: Mengarahkan (*directing*). Pemimpin memberikan petunjuk yang spesifik dan mengawasi secara ketat penyelesaian tugas.
- b. Gaya 2: Melatih (*coaching*). Pemimpin terus mengarahkan dan mengawasi secara ketat penyelesaian tugas, tetapi juga menjelaskan keputusan, meminta saran dan mendukung kemajuan
- c. Mendukung (*supporting*). Pemimpin memberikan fasilitas dan mendukung usaha bawahan ke arah penyelesaian tugas dan membagi tanggungjawab untuk membuat keputusan dengan mereka.
- d. Mendelegasikan (*delegating*). Pemimpin mengarahkan tanggung jawab untuk mengambil keputusan.

Gaya kepemimpinan adalah bagaimana berperilaku ketika hendak mencoba mempengaruhi kombinasi antara perilaku direktif dan perilaku sportif. Perilaku direktif meliputi mengatakan secara jelas kepada seorang apa yang harus dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, di mana melakukannya, bilamana mengerjakannya dan mengawasi

secara seksama pelaksanaannya. Sedangkan perilaku suportif meliputi mendengarkan orang lain, memberikan dukungan, dan semangat atas usaha mereka dan membantu keterlibatan mereka dalam pemecahan persoalan pengambilan keputusan, walaupun ada empat gaya kepemimpinan tetapi tidak ada kepemimpinan yang terbaik.

Tingkat kematangan para pengikut di dalam model kepemimpinan situasional II dikenal dengan sebutan “tingkat pengembangan” yang merupakan fungsi dari pengetahuan dan keterampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, pelatihan, dan pengalaman. Kompeten merupakan gabungan antara rasa percaya diri adalah dari keyakinan diri seseorang, perasaan, bahwa dia mampu melakukan suatu tugas dengan baik tanpa banyak pengawasan, sedangkan motivasi adalah diperlukan di samping semangat seseorang untuk melakukan tugas-tugas dengan baik.

Gaya mengarahkan (1) adalah sesuai bagi orang-orang yang kompeten, tetapi bersemangat dan mempunyai komitmen. Mereka membutuhkan pengarahan dan pengawasan agar dapat mulai bekerja.

Gaya melatih (2) adalah sesuai bagi orang-orang yang cukup kompeten, tetapi kurang mempunyai komitmen. Mereka membutuhkan pengarahan dan pengawasan karena masih belum mempunyai pengalaman. Mereka juga memerlukan dukungan dan pujian untuk membangun rasa harga diri dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan.

Gaya mendukung (3) adalah sesuai bagi orang-orang yang mempunyai kompetensi, tetapi kurang rasa percaya diri dan motivasi. Mereka tidak membutuhkan banyak pengarahan karena sudah terampil, tetapi diperlukan untuk membina rasa percaya diri dan motivasi.

Gaya mendelegasikan (4) adalah sesuai bagi orang-orang yang mempunyai kompetensi dan komitmen tinggi. Mereka mampu dan mau bekerja sendiri dengan hanya sedikit pengawasan dan dukungan.

Menurut teori kepemimpinan ini, sebagai pemimpin situasional, bukan saja perlu menerapkan perlakuan yang berbeda-beda terhadap orang yang berbeda, namun perlu juga menerapkan perlakuan yang berbeda terhadap orang yang sama bergantung pada tugasnya.

Gaya kepemimpinan situasional *Directing*, *Coaching*, *Supporting*, dan *Delegating* ini adalah merupakan gaya dasar kepemimpinan yang banyak dilakukan oleh para pemimpin, termasuk para pemimpin pendidikan. Perbedaan terjadi pada tingkat apakah masing-masing gaya kepemimpinan yang bisa dilihat dari tinggi atau rendahnya perlakuan yang diberikan kepada bawahan dan lingkungan. Tinggi atau rendahnya pengukuran dari produktivitas yang dicapai oleh pemimpin tersebut, di samping penerapan masing-masing gaya kepemimpinan sesuai dengan tingkat kematangan serta perkembangan bawahan serta lingkungannya.

2 Konsep Kepemimpinan Menurut Islam

Kepemimpinan yang berasal dari akar kata pemimpin dimaksudkan sebagai proses memberikan arahan/ bimbingan/ perintah kepada orang lain dalam memilih/ mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama sebelumnya.

Firman Allah SWT ”Dan dia yang menjadikan kamu penguasa-penguasa di bumi dan dia meninggikan sebagian kamu atas sebagian yang lain beberapa derajat untuk mengujimu tentang apa yang diberikannya kepadamu” (QS Al An A’m 165). Ayat tersebut berkaitan dengan pemimpin dan kepemimpinan. Ayat tersebut berkaitan dengan

ucapam Rosulullah ”*Kullukum roo in wakullukun mas uulun an rooiyatih*. Artinya, setiap kamu adalah pemimpin, dan setiap pemimpin akan diminta pertanggungjawaban atas kepemimpinannya.

Ada beberapa istilah yang dapat mewakili kata terjemahan pemimpin, antara lain, iman, ra'in, khalifa, dan lain-lain. iman mengesankan pemimpin yang didepan, memberi komando kepada anak buah/ pengikut yang dipimpinnya tentu saja disini terkandung maksud bahwa sang iman harus berfungsi memberikan teladan. Sedang ra'in dikesankan sebagai pemimpin yang berada di tengah-tengah jamaah pengikutnya, bersikap merakyat untuk memberi motivasi, membangun karsa, menggerakkan jamaah agar melakukan/ tidak perbuatan mencapai tujuan yang dicita-citakan. Adapun khalifah dikesankan sebagai pemimpin dikesankan sebagai pemimpin yang berada di belakang dengan sikap tutwuri handayani, mengayomi dan memberikan dorongan dan belakang kepada para jamaah pengikutnya. Kesan makna seperti tersebut di atas bukanlah kemestian dan masih dapat dipahami.

Ditinjau dari segi cara memperoleh posisi dan fungsi kepemimpinan dapat diperoleh dengan cara:

- 1) Kepemimpinan sebagai warisan, turun temurun, seperti kepemimpinan pada masa raja-raja zaman dahulu; juga pada sebagian kiai di beberapa pesantren salafiah, terutama di Jawa Timur dan Jawa Tengah, dan lain-lain.
- 2) Kepemimpinan melalui penunjukan. Model ini dilakukan oleh pejabat tertentu yang atas kehendaknya sendiri atau karena perintah undang-undang/peraturan harus melakukan penunjukan. Seperti pemimpin di sebuah perusahaan atau instansi pemerintah.

3) Kepemimpinan melalui pemilihan secara demokratis oleh anggota rakyat/umat. Mereka sengaja mencari memilih pemimpin untuk mereka ikut/ patuhi perintahnya. Dengan cara ini pemimpin memperoleh mandat/ kepercayaan dan rakyat/umat langsung, karenanya mereka seharusnya secara moral harus turut memberikan konstibusi atas kepemimpinan seseorang dan turut bertanggungjawab atas keberhasilan sang pemimpin yang telah mereka pilih. Misalnya pemimpin partai politik, pemimpin Muhammadiyah.

4) Kepemimpinan dengan proses kombinasi antara pemilihan dan penunjukan. Setelah melengkapi persyaratan administrasi, calon kepala sekolah mengikuti seleksi tertulis dan praktek (pemaparan program dalam sebuah *pit and property test*) di hadapan kelompok yang berwenang (sesuai kesepakatan), lalu dikuatkan dengan Surat Keputusan, serah terima jabatan dari kepala yang lama, dan pelantikan.

Pemimpin memiliki kewenangan melakukan upaya mempengaruhi pihak lain bawahan untuk melakukan/ tidak melakukan sesuatu tanpa merasa ada tekanan/ bawahan. Justru mereka hendaknya diberikan pengertian dan arahan, mereka perlu diajak bicara tentang berbagai hal sehingga mereka memiliki kesadaran untuk berpartisipasi aktif dan turut bertanggung jawab atas terlaksana dan tercapainya tujuan.

Banyak hal yang harus diketahui oleh pemimpin sehingga dirinya dapat melakukan tugasnya dengan baik dan tepat, antara lain : (a) para pemimpin harus mengetahui secara pasti tentang bidang tugasnya, agar dapat lebih memperjelas pelaksanaan arahan dan efektifitas; (b) pemimpin harus memiliki kepekaan/ kepedulian terhadap keadaan/ perkembangan lingkungannya; (c) pemimpin harus mampu melakukan hubungan kerja koordinasi dengan baik ke dalam maupun keluar institusinya; (d) pemimpin harus

memiliki keberanian untuk mengambil keputusan secara tepat, baik dilihat dan segi waktu maupun materi.

Untuk para pemimpin dari kalangan umat islam di semua tingkatan, karena berfungsi sebagai pemimpin umat, mestinya memahami dan melaksanakan secara seksama hal-hal berikut ini (Anwar, 2002 dan Thalib, 2002):

1) Pemimpin tidak boleh meminta diistimewakan

Dalam hadist yang diriwayatkan oleh Turmudzi disebutkan bahwa tak seorangpun yang tidak mencintai Rasulullah , (namun) apabila mereka mengerti Rasul (tiba) mereka tidak lalu berdiri (untuk menghormat) karena mereka tahu bahwa hal itu adalah terlarang. Sementara dalam hadist lain diriwayatkan bahwa Muawiyah tatkata keluar menyuruh duduk kepada Abdullah bin Zubain dan Ibnu Sofyan, sambil mengucap: aku pernah mendengar Rasulullah bersabda, barang siapa yang menyukai orang untuk berdiri guna menghormatinya, maka tempatnya adalah di neraka (H.R. Tarmudzi).

2) Pemimpin tidak boleh hanya mementingkan dirinya sendiri

Dalam hadist yang diriwayatkan Abu dawud dinyatakan bahwa Rasulullah melarang 3 hal: pertama, agar jangan sampai ada iman yang berdoa untuk dirinya sendiri; kedua, agar jangan ada di antara kita mengintai-intai rumah orang lain sebelum diijinkannya; dan ketiga, agar seseorang tidak melakukan shalat saat dirinya masih berat (karena mengantuk) sampai merasa ringan.

3) Pemimpin tidak boleh memberatkan umat

Pernah suatu saat Nabi marah karena dilapori imam terlalu panjang bacaanya, lalu bersabda : “Wahai manusia sesungguhnya kalian itu bermacam-macam, siapa pun yang menjadi imam manusia berbuatlah sedang-sedang saja, karena sesungguhnya dibelakang

imam ada orang yang sudah lemah, ada yang tua dan ada pula yang masih mempunyai keperluan.” (Imam Bukhari).

4) Pemimpin bertanggung jawab secara pribadi jika bersalah

Uqbah bin Amir mengatakan, “Aku pernah mendengar Rasulullah bersabda: Barangsiapa menjadi imam buat manusia, dan ia bisa menepati waktu, maka pahala untuknya dan untuk yang dipimpin, dan barang siapa memimpin tetapi tidak menepati waktu (bersalah), maka dosanya (tanggungjawabnya) atasnya, bukan atas yang dipimpin (HR Abu Dawud).

5) Pemimpin harus bersedia menerima kritik dan saran dari siapa pun

Termasuk dari bawahannya asal wajar dari obyektif selain itu pemimpin harus mempercayai bawahannya yang jujur dan taat. Diriwayatkan dalam hadist yang agak panjang dengan riwayat Bukhari, intinya adalah sebagai pemimpin umat Rasulullah : (a) mempercayai laporan intelnya; (b) meminta pendapat para sahabat terhadap gagasan yang dilontarkannya, dan (c) menerima saran Abu Bakar yang professional sehingga dapat mengurangi kemasgulan yang terjadi.

6) Pemimpin ikut bertanggung jawab atas kesalahan orang yang dipimpinnya

Sabda Rasul, ”Orang-orang melakukan shalat karena pimpinanmu, jika mereka benar kamu ikut benar, dan jika mereka melakukan kesalahan, kamu dan mereka akan bertanggung jawab (HR Bukhari).

7) Pemimpin harus tetap hormat kepada pemimpin atasan yang mengangkatnya

Cukup banyak nash yang dapat dijadikan sandaran atas pikiran ini, antara lain firman Allah: Hai orang-orang yang beriman, taatlah kamu kepada Allah, patuhilah Rasul dan ikuti para pemangku kekuasaan (pemimpin) di antara kamu (Q.S. An-Nisa: 59). Oleh karena itu, pemimpin yang berdasarkan keterangan ini yang patut diikuti.

8) Pemimpin hendaknya jangan berbuat sewenang-wenang

Dalam hadist riwayat Muslim dinyatakan bahwa Hisyam bin Hakim ketika menyaksikan penyiksaan terhadap manusia dan dijemurnya manusia di tempat panas di negeri Syam, beliau mengucap: Sungguh aku mendengar dari Rasulullah bahwa Allah akan mengazab pemimpin yang pernah mengazab rakyatnya di dunia.

9) Pemimpin berarti memegang amanat Allah

Abuzar ra katanya: Pernah saya berkata kepada Rasulullah apakah tuan tak dapat mengangkat saya menjadi pegawai tuan? Beliau menepuk bahu saya dengan tangannya seraya berkata, Hai Abuzar, Anda ini orang yang lemah, sedang pekerjaan (jabatan) itu amanat Allah yang kelak pada hari kiamat mungkin membawa kehinaan dan penyesalan, kecuali bagi orang yang memenuhi syarat dan menjalankannya dengan wajar menurut mestinya (HR Muslim).

Dalam hadist lain dan Aisyah katakana: Aku dengar Rasulullah berdoa di rumah saya ini: Ya Allah, persulitlah bagi siapa yang memegang tanggung jawab atas umatku, lalu mempersulit mereka; dan berlunaklah ya Allah bagi siapa yang memegang tanggung jawab atas umatku, lalu bersikap bijaksana dalam membimbing mereka (HR Muslim).

10) Pemimpin harus mempunyai kekuatan ilmu dan kekuatan jasmani

Allah berfirman artinya: Sesungguhnya Allah telah memilihnya untuk menjadi raja atas kamu dan menganugrahnya ilmu yang luas dan tubuh yang perkasa, dan Allah memberikan kerajaan kepada siapa saja yang dikehendaki-Nya dan Allah itu Mahaluas kekuasaannya dan Maha Mengetahui. (Surat AlBaqarah ayat 247). Ayat ini menegaskan tentang tipe pemimpin yang Allah kehendaki untuk memimpin Bani Israil, yaitu orang yang diberi oleh Allah dengan kekuatan ilmu kepemimpinan dan kekuatan jasmani. Yang

dua kekuatan ini adalah sebagai rakyat kepada kebaikan. Demikian Syaikh Abdurrahman As-Sa'di rahimakumullah menerangkan dalam tafsirannya.

11) Pemimpin harus mempunyai kekuatan keyakinan dan kesabaran

Allah berfirman, artinya: Dan kami jadikan dari mereka itu para Imam (pemimpin) yang membimbing umatnya dengan syarat kami. Mereka mencapai derajat kepemimpinan ketika mereka sabar (dalam menghadapi berbagai cobaan) dan mereka itu mencapai keyakinan yang kuat dengan ayat-ayat kami. (surat As-Sajdah ayat 24) Ayat ini menegaskan bahwa kaum mukminin itu mencapai derajat tertinggi dalam agamanya, yaitu derajat kepemimpinan yang selevel dengan derajat para shiddiqin bila mereka itu sabar dalam membekali dirinya ilmu agama dan sabar dalam beramal dengannya, dan mencapai keyakinan yang kuat dalam beragama dengan mempelajarinya secara benar, memahami segala masalah dengan merujuk kepada dalil Al-qur'an dan al-hadis dengan cara merujuk yang benar pula (Syaikh Abdurrahman As-Sa'di dalam Tafsir-nya).

12) Pemimpin harus bertanggung jawab terhadap nasib penderita ummatnya dengan memelopori perjuangan perbaikan nasib rakyat.

Rasulullah saw bersabda, artinya: "Setiap dari kalian adalah pengembala dan setiap dari kalian bertanggung jawab terhadap mereka." Hadist ini diriwayatkan oleh Imam Bukhari dan Muslim dalam kitab shahih keduanya dan dinukil oleh Ibnu Jauzidalam kitabnya *Asy-Syifa'fi Mawa'idh Al-Muluk wa Khulafa'* halaman 55 (terbitan Darul Da'wah, Al-Iskandaria, cet 1985).

13) Pemimpin agar selalu bertauhid

Pemimpin mempersembahkan ibadah hanya kepada Allah Ta'ala, menegakkan shalat, menunaikan zakat, dan selalu tunduk kepada Allah dan syari'at Rasul-Nya. Allah ta'ala berfirman, artinya : "Hanyalah pemimpin kamu itu ialah Allah dan Rasul-Nya dan

orang-orang yang beriman yang menegakkan shalat dan menunaikan zakat dan mereka itu keadaanya selalu tunduk kepada Allah (Syariat-Nya). Dan barang siapa menjadikan orang-orang yang beriman sebagai pemimpinnya, maka sesungguhnya golongan Allah itu yang akan menang.” (A-Maidah:55-56).

14) Pemimpin agar bersungguh-sungguh dalam membangkitkan semangat rakyat untuk berbuat kebaikan serta mencegah/memberantas segala bentuk kemungkaran

Allah Ta’ala berfirman, artinya ,”Dan sungguh-sungguh Allah akan menolong orang-orang yang jmenolong-Nya. Sesungguhnya Allah Mahaperkasa dan Mahamulia. (orang-orang yang akan kami tolong) yaitu orang-orang yang apabila kami beri kekuasaan di muka bumi, mereka gunakan kekuasaannya untuk menegakkan shalat dan menunaikan zakat dan menyeru kepada yang baik dan mencegah manusia dari yang munkar, dan hanya milik Allah-lah ketentuan segala sesuatu”. (Al-Haj: 40-41).

15) Pemimpin harus berilmu agama yang cukup

Allah Ta’ala berfirman, artinya: ”Dan apabila datang kepada mereka (masyarakat muslim itu) suatu berita tentang keamanan (yakni berita kemenangan muslimin) atau berita yang menakutkan (yakni berita tentang kekuatan kaum kafir yang mengancam kaum muslim), mereka orang-orang munafik itu segera mempublikasikan berita tersebut. Kalaulah seandainya mereka itu (yakni kaum muslimin)melaporkan berita-berita itu kepada Rasul (ketika masih hidup) dan kepada pemimpin mereka itu akan mengajari mereka bagaimana menikapi berita-berita itu dan kalaulah bukan karena mereka keutamaan dari Allah atas kalian dan rahmat-Nya, niscaya kalian mengikuti para setan itu, kecuali hanya sedikit”. An-Nisa: 83).

16) Pemimpin agar mempunyai kemampuan untuk menggalang kekuatan rakyat guna melindungi mereka dari segala ancaman

Rasulullah bersabda, artinya : “Hanyalah pemimpin itu sebagai tameng. Dari belakangnya –lah musuh diperangi dan ia dijadikan pula sebagai pelindung dari serangan musuh. Maka pemimpin itu memerintahkan bertakwa kepada Allah yang Mahamulia dan Mahaagung dan dia berbuat adil. Maka pemimpin tersebut dengan perbuatan itu mendapatkan pahala dari Allah. Dan apabila pemimpin itu memerintahkan kepada yang lainnya, maka dia berdosa dengan perintahnya itu”. (HR Muslim dalam shahihnya dari Abu Hurairah radliyallahu’ anhu dalam Kitabul Imarah bab Al –Imamu Junnah).

17) Pemimpin agar menyayangi dan selalu mendoakan kebaikan bagi umatnya

Dari Auf bin Malik, Rasulullah bersabda, artinya: “Sebaik-baik pemimpin kalian ialah yang kalian mencintainya dan dia mencintai kalian. Kalian mengutuknya dan ia mengutuk kalian”. (HR. Muslim dalam kitab Shahih-nya Kitabul Imarah Bab Khiyarul Aminah wa Syiraruhum)

Demikianlah pemimpin yang seharusnya dan kewajibannya sesuai yang diajarkan Al-Qu’an dan A-Hadits.

Pemimpin harus sadar bahwa dia ciptaan Allah swt, mengaku ada Allah, beriman dan bertakwa kepada Allah swt. Semua manusia pada awal ciptaan-Nya sudah dikukuhkan oleh Allah dengan perjanjian mendasar (primordial). Allah bertanya ketika ruh manusia diaktifkan *Alastu birobbikum* (Apakah Aku Tuhanmu?). Secara serentak seluruh ruh manusia itu menjawab *Qooluu balaa sahidna* (Betul sesungguhnya Kau Tuhan kami). Komitmen itu harus dinyatakan dalam perilaku secara konsistens, istiqomah dan keberpihakan pada kebenaran.

Allah swt menegaskan *Alladziina yadzkuruu nallaha qiyaamaw waqu 'udaw wa a'la junuu bihim wayatafak karuuna Fii kholqis samaawaati wal ardli* (QS. Ali Imran: 191) "Yaitu orang-orang yang mengingat Allah dalam keadaan berdiri, duduk, berbaring dan memikirkan tentang pencipta langit dan bumi." Perilaku yang begitu adalah perilaku manusia bertaqwa. Malaikat Jibril pernah menjawab pertanyaan Nabi tentang manusia bertaqwa. "*Manusia bertaqwa adalah manusia yang bernaqas kebenaran, berbicara dengan kebenaran, mendengar dengan kebenaran, tidur dengan kebenaran.*"

Konsistensi kepemimpinan yang bertaqwa telah diteladani oleh Abu Bakar Sidiq ra, Umar bin Khatab ra, dan sahabat nabi yang menjadi khalifah berikutnya. Komitmen kekholidahan ini merupakan suatu pernyataan bahwa manusia adalah pembawa misi sesuai perintah Allah SWT. Apabila dikaitkan dengan kepemimpinan Rasulullah, kholifah haruslah orang yang ikut membawa nikmat besar bagi seluruh alam (*ni'matul qubro 'alal 'alam*).

Apabila dikaitkan dengan penciptaan manusia pertama yakni Adam, Adam ditugaskan ke muka bumi dibekali *Iptek dan Imtaq* oleh Allah. Adam diajarkan tentang benda-benda di dunia. Hal ini menggambarkan komitmen seorang khalifah haruslah dinamis, profesional, memiliki profisiensi kecakapan dalam mengatur managerial, memiliki wawasan pengetahuan dan teknologi. Pemimpin harus memiliki kemampuan membina pembangunan material dan spiritual dalam konteks Qur'ani dan hadits Rasullullah. Memiliki kredibilitas kepercayaan, *transferability* keteralihan perilaku keteladanan, *confirmability* kepastian dalam berjanji, memiliki ketidakberpihakan pada kolusi, korupsi, nepotisme lepas dari kepentingan keterkaitan dengan keluarga dsb.

Pemimpin harus memutuskan sesuatu melalui musyawarah, bersedia berdialog, dikritik, dan menerima saran. Perilaku musyawarah merupakan gambaran transparansi

dan demokrasi. Kesiapan dialog, menerima kritik dan saran merupakan implementasi dari firman Allah Swt. Seorang pemimpin yang baik harus mau menerima kritik dan saran, sebagaimana halnya ketika khalifah Abu Bakar Sidiq ra berpidato pada awal pengangkatannya: *"Wahai manusia sesungguhnya saya ditunjuk sebagai pemimpin kalian. Saya bukanlah yang paling baik, maka bantulah saya berbuat benar, maka tegakkanlah saya. Kebenaran adalah amanat dan kebohongan adalah khianat. Yang lemah dari kalian adalah menjadi kuat di sisiku, sehingga aku memberikan haknya. Insya Allah. Janganlah salah seorang dari kalian meninggalkan jihad. Karena jika jihad itu ditinggalkan oleh suatu kaum, maka Allah akan menimpakan atas mereka suatu kehinaan. Taatlah kepadaku selama aku taat kepada Allah dan Rasul-Nya. Dan bila aku menentang kepada Allah dan Rasul-Nya maka tak wajib bagi kalian untuk menaatiku."*

Patokan ini dijadikan dasar kepemimpinan para sahabat berikutnya. Landasan inilah yang membawa kebesaran Islam, dalam dua abad pertama, pengaruh Islam telah meluas mulai dari daratan Spanyol di Eropa, sampai ke perbatasan India di Asia. Sehingga seorang ahli sejarah Michel Hart yang mengarang *100 Tokoh Dunia (The Hundred a Ranking of the Most Influential Persons in History, 1978)*, menempatkan Rasulullah Muhammad sebagai tokoh dunia nomor satu.

Pemimpin harus jihad menegakkan Amar Ma'ruf Nahi Munkar. Jihad itu sesungguhnya bekerja keras dan sungguh-sungguh. Seorang pemimpin harus bekerja keras untuk mengatasi masalah yang dipimpinya. Dulu jihad sering secara sempit diartikan hanya berjuang mengangkat senjata. Jihad itu juga menggambarkan sikap berani menghancurkan kebatilan dan menegakkan kebenaran untuk menciptakan *"Negara yang baldatun thoyyibatun wa rabbun ghofur"*. Bekerja keras tidak kenal lelah dan selesai bekerja tahap satu segera melangkah ke bagian berikutnya, sesuai dengan

implementasi ayat “*Inna ma ‘al usri yusron, faidzaa faroghta fanshob wa ilaa robbika fargob.*” Sesungguhnya bersama kesulitan akan ada keringanan, karena itu jika engkau menyelesaikan sesuatu tugas, bersegeralah mencari tugas lain untuk diselesaikan.

3 Konsep Manajemen Mutu Pendidikan

Sebagai salah satu konsep, mutu sering kali ditafsirkan dengan beragam definisi bergantung kepada pihak dan dari sudut pandang mana konsep itu dipersepsikan dengan demikian, arti mutu pendidikan itu berkenan dengan apa yang dihasilkan dan siapa pemakai pendidikan. Pengertian tersebut merujuk kepada nilai tambah yang diberikan oleh pendidikan, dan pihak-pihak yang memproses serta menikmati hasil-hasil pendidikan.

Secara substantif, mutu mengandung sifat dan taraf. Sifat adalah sesuatu yang menerangkan keadaan, sedangkan taraf menunjukkan kedudukan dalam skala (Sanusi, 1995). Keragaman cara pandang mengenai sifat dan taraf itu memungkinkan perbedaan pendekatan terhadap mutu pendidikan. Pendekatan pertama, mendasarkan diri pada deskripsi mengenai relevansi pendidikan dengan dunia kerja. Pendekatan ini seringkali disebut pendekatan ekonomi. Pendekatan kedua, disebut pendekatan nilai intrinsik pendidikan, yang diekspresikan dalam ukuran-ukuran sikap, kepribadian, dan kemampuan intelektual yang sesuai dengan harapan dan tujuan pendidikan nasional.

Pemahaman atas mutu proses pendidikan perlu dibantu oleh pengertian proses konsep proses, menurut Sudjana dan Susanta (1989) menunjuk kepada kegiatan penerangan transformasi masukan-masukan melalui subsistem pemrosesan menjadi keluaran serta hasil-hasil yang berasal dari masukan dan tindakan berikutnya melalui umpan balik dan evaluasi keluaran.

Konsep tersebut didasarkan atas asumsi bahwa pendidikan sebagai sistem terbuka mengandung sub-sistem masukan, keluaran, dan umpan balik secara eksternal. Berdasarkan pemahaman demikian maka mutu proses menunjukkan kebermutuan sub-sistem dalam sistem proses, yang meliputi tindakan kerja, komunikasi, dan monitoring.

3.1 Total Quality Management

Sebenarnya bersamaan dengan kaitan tentang persoalan yang penulis teliti tentang mutu pendidikan, yang ditekankan pada prospektif masa depan, sekaligus diamati pula konsep tentang budaya mutu (*quality culture*) yang berlangsung di sekolah. Sesungguhnya yang menjadi bahan kajian dalam persoalan ialah bahwa mutu pendidikan di lingkungan pendidikan persekolahan. Dengan demikian itu bukan satu kondisi yang tetap, bukan pula suatu keadaan yang sekali pukul kemudian jadi.

Total Quality Management (TQM), bersifat praktis tetapi strategi pendekatan adalah fokus terhadap kebutuhan klien dan pelanggan. TQM bukan sekedar slogan tetapi suatu pendekatan yang sistematis untuk mencapai tingkat kualitas yang tepat dalam suatu gaya yang konsisten sehubungan dengan upaya antisipasi kebutuhan dan keinginan pelanggan.

Dalam tradisi perusahaan, upaya untuk menghasilkan produk yang bermutu dilakukan dengan cara yang disebut *inspeksi*, perhatian utama kegiatan ini adalah mendeteksi adanya “cacat” yang dimiliki oleh produk yang dihasilkan. Semula pemeriksaan dilakukan untuk semua produk yang dihasilkan. Sampai tahap ini mutu masih dipandang sebagai suatu masalah yang harus dipecahkan kemudian, yang melahirkan pendekatan pemeriksaan, dan pengendalian. Suatu pengendalian reaktif

dalam arti pemecahan dilakukan setelah masalah timbul. Pemecahan yang dilakukan dengan cara membuangnya atau cara memperbaikinya.

Pada tahap selanjutnya terjadi perubahan pada cara pandang reaktif menjadi proaktif. Fokus utama pada pendekatan ini adalah bagaimana menjamin produk yang dihasilkan sesuai dengan spesifikasi yang telah ditetapkan, tidak hanya dengan cara memeriksa produk itu sendiri, akan tetapi lebih diarahkan kepada proses yang dipergunakan untuk menghasilkan produk tersebut telah dilakukan sesuai dengan persyaratan.

3.2 Faktor-faktor Penyebab Kegagalan Kualitas

Studi penting dari Deming (1992), tentang analisa kegagalan kualitas. Dalam kajian ini penting untuk dipahami adalah penyebab masalah tersebut. Deming memisahkan antara penyebab kegagalan “khusus” dan kegagalan “umum”. Penyebab adalah adanya kegagalan sistem, yaitu yang berkaitan dengan proses internal lembaga. Hal tersebut dapat diatasi atau dikurangi jika dilakukan perubahan dalam dalam sistem, proses, dan prosedurnya. Penyebab khusus adalah datangnya dari komponen yang bervariasi.

Penyebab dari kelemahan dalam pendidikan dapat disebabkan oleh sumber-sumber pendidikan itu sendiri, termasuk desain kurikulum, gedung sekolah yang kurang terawat, lingkungan kerja yang buruk, sistem prosedur yang tidak sesuai, penjadwalan yang tidak memadai, kurangnya sumber-sumber yang penting dan pengembangan staf yang yang tidak memadai. Jika penyebab kesalahan-kesalahan atau kegagalan dapat diklarifikasi sebagai produk sistem, maka kebijakan atau sumber masalah selanjutnya merupakan penyebab kegagalan umum. Implikasi dari hal tersebut pihak manajemen

harus menghilangkan penyebab kegagalan umum. Implikasi dari hal tersebut pihak manajemen harus menghilangkan penyebab masalah-masalah dalam sistem tersebut, di mana beberapa prosedur perlu ditingkatkan diorganisasi kembali dispesifikasi ulang. Mengapa pihak manajemen yang menjadi sorotan? Karena pihak manajemen mempunyai hak dan wewenang untuk wewenang untuk membuat kebijakan mendesain kembali sistem yang ada.

Penyebab khusus kegagalan, sering muncul dari prosedur dan peraturan yang ditaati, walaupun itu dapat disebabkan oleh kegagalan komunikasi dan kesalahpahaman. Kegagalan khusus ini juga dapat diakibatkan oleh staf yang memiliki keterampilan yang dibutuhkan, pengetahuan dan sikap yang dibutuhkan oleh seorang guru atau manajer pendidikan. Penyebab khusus dalam salah kualitas ini juga ditimbulkan oleh kurangnya pengetahuan dan keterampilan dari staf tertentu, kurangnya motivasi, kegagalan komunikasi atau salah dengan peraturan khusus.

Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) *School Based Management*, berimplikasi terhadap berbagai aspek kegiatan sekolah, hal utama yang paling menonjol dan harus menjadi ciri Manajemen Berbasis Sekolah adalah munculnya sekolah berkemampuan unggul (*Competitive Advantage*).

Peningkatan Kualitas pengelolaan dengan latar belakang Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), merupakan proses keseluruhan dalam suatu organisasi, berjalan secara nyata, jangka panjang membudaya, baik dari segi personil, pimpinan maupun bagi murid (Fakri Gaffar, 1994).

Salah satu sasaran Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), adalah meningkatkan mutu pendidikan sehingga sekolah memiliki keunggulan kompetitif yang mempengaruhi mutu pendidikan adalah kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan. Kepala sekolah

merupakan pimpinan tunggal di sekolah yang mempunyai tanggungjawab untuk mengajar dan mempengaruhi semua pihak yang terlibat dalam kegiatan pendidikan di sekolah untuk bekerja sama dalam pencapaian tujuan sekolah.

Dengan adanya kewenangan di sekolah, maka berarti pengelolaan dan pelaksanaan program kegiatan sekolah berada pada keterampilan dan kemampuan pengelola sekolah dalam hal ini kepala sekolah beserta para personil yang mendukungnya. Di pihak lain, pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) menurut kesiapan SDM dalam pengelolaan sekolah/lembaga dalam berbagai aktivitas baik dalam penataan dan pengembangan organisasi.

Secara nyata bahwa Manajemen Berbasis Sekolah harus melibatkan guru secara lebih bermakna dalam tantangan dalam memperbaiki sekolah. Apabila sekolah tidak mempunyai sumber daya yang diperluas sesuai dengan tantangan MBS, maka sekolah sangat sulit untuk melaksanakan MBS dengan baik.

Dalam hal ini Manajemen Berbasis Sekolah menampilkan peran-peran baru bagi kepala sekolah, dimana kepala sekolah sebagai pembuat keputusan yang menjadi suatu kegiatan yang partisipatif dan bersama-sama para guru, orang tua, dan anggota masyarakat untuk bersama-sama mengembangkan sekolah dalam usaha peningkatan mutu yang berkelanjutan. Ada beberapa strategi baru dalam mengembangkan keefektifan Manajemen Berbasis Sekolah yang paling berhasil, dalam memperbaiki kinerja adalah bahwa kepala sekolah tidak hanya memberikan keputusan-keputusan akan tetapi kepala sekolah yang membina dan melatih para personil sekolah untuk peran barunya, kepala sekolah yang efektif dalam Manajemen Berbasis Sekolah adalah kepala sekolah yang berhasil menyelenggarakan empat daya, yaitu:

a. *Power* (Kekuasaan)

Kepala sekolah yang efektif bekerja untuk mendefinisikan kekuatan/power melalui organisasi sekolah, mensosialisasikan, dan meningkatkan komitmen kepada arah pembaharuan. Dengan demikian sekolah mempunyai kelompok kerja vertikal dan horizontal yang melibatkan hampir semua guru di sekolah dan sering kali anggota masyarakat menjadi dan orang tua. Kelompok kerja diciptakan oleh kepala sekolah atau majelis sekolah dan cenderung dibentuk secara formal, dengan dikerjakan para anggota dan waktu pertemuan yang teratur.

Dalam tambahan kepala struktur permanen ini, kepala sekolah kadang menciptakan panitia *ad hoc* apabila muncul suatu keperluan tertentu, misalnya banyak kepala sekolah menciptakan panitia *interview ad hoc* sebagai bagian dari proses penyewaan, atau menciptakan panitia *ad hoc* untuk menangani suatu krisis. Atau untuk mengeksplorasi kesempatan atau suatu kepercayaan baru bagi sekolah.

b. Pengetahuan dan Pelatihan Keahlian

Di dalam Manajemen Berbasis sekolah, ada tiga jenis pengetahuan dan keahlian yang penting bagi kepala sekolah yang efektif.

- 1) Jika para *stakeholder* dapat berkontribusi pengetahuan pada keputusan-keputusan mengenai perbaikan sekolah, kemudian mereka perlu mendapat pelatihan untuk memperluas pengetahuannya mengajar, belajar, dan kurikulum persekolahan.
- 2) Semua personil sekolah perlu diarahkan untuk mengembangkan keahlian mereka untuk turut serta berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, serta bagaimana konsensusnya, dan kepala sekolah harus senantiasa selalu mengontrol dari hasil pelatihan tersebut.

3) Di mana guru dan masyarakat diharapkan dapat membantu dalam mengembangkan anggaran belanja atau mereka secara tidak langsung ikut terlibat dalam anggaran belanja sekolah dan kepala sekolah harus aktif dalam pengembangan profesional.

c. Informasi

Peran kepala sekolah dalam berbagai informasi adalah mendistribusikan informasi secara bebas dan sering. Strategis berfokus pada informasi yang terbagi di dalam sekolah, dan kepala sekolah harus dapat menginformasikan segala sesuatu rencana sekolah kepada guru dan masyarakat sebagai *stakeholder*.

d. Ganjaran/Hadiah

Kepala sekolah yang efektif agar selalu memperhatikan aktivitas guru, dan selalu memperhatikan kinerja guru, dan kepala sekolah selalu memberikan hadiah/ganjaran pada guru yang dianggap ikut serta dalam upaya mengembangkan sekolah dalam usaha peningkatan mutu pendidikan. Serta kepala sekolah agar senantiasa selalu mendukung keterlibatan guru dalam menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif.

1) Peran-Peran Baru Kepala Sekolah

Para kepala sekolah efektif yang merekstrurisasikan secara aktif sekolahnya, manajemen berbasis sekolah memberikan peran-peran baru bagi kepala sekolah.

2) Kepala Sekolah sebagai Perancang

Kepala sekolah membantu mengembangkan tim pembuat keputusan yang melibatkan berbagai pihak *stakeholder* dengan memberikan kesempatan-kesempatan dalam pencapaian tujuan sekolah.

3) Kepala Sekolah sebagai *Motivator*

Kepala sekolah bekerja mengkomunikasikan kepercayaan dengan memberikan kesempatan dan keberanian mengambil resiko, dengan mengkomunikasikan informasi dan memfasilitasi partisipasi dalam Manajemen Berbasis sekolah.

4) Kepala Sekolah sebagai Fasilitator

Kepala sekolah mendorong pengembangan staf sebagai suatu aktivitas luar sekolah, kepala sekolah memberikan sumber daya (uang, perlengkapan, material), dan sumber-sumber lain dalam membantu proses pengembangan sekolah.

5) Hubungan dengan Dunia Luar

Kepala sekolah harus memberikan ide-ide baru dalam mengembangkan sekolah dan riset untuk memikirkan mengenai pengajaran dan pembelajaran.

Kepala sekolah perlu mengimbangi peran-peran kepala sekolah dalam pengembangan dari kepemimpinan intruksional langsung kepada suatu peran yang lebih luas, mengenai penyusunan keputusan, dengan bekerja sama dengan guru dan anggota masyarakat, dan *stakeholder* lainnya.

4.1 Konsep Kinerja Guru

Dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, kinerja berarti sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan atau kemampuan kerja (Balai Pustaka,1985:503), sedangkan Hadari Nawawi (1998:234), menggunakan istilah “karya”, yaitu hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat yang fisik/material maupun non fisik/material. Penilaian karya atau kinerja setiap pekerja menyangkut kemampuan pekerja yang bersangkutan dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya.

Pengertian kinerja dapat disamakan dengan pengertian *performance*. Dalam *Webster International Dictionary*, disebutkan bahwa “*performace is the ability to*

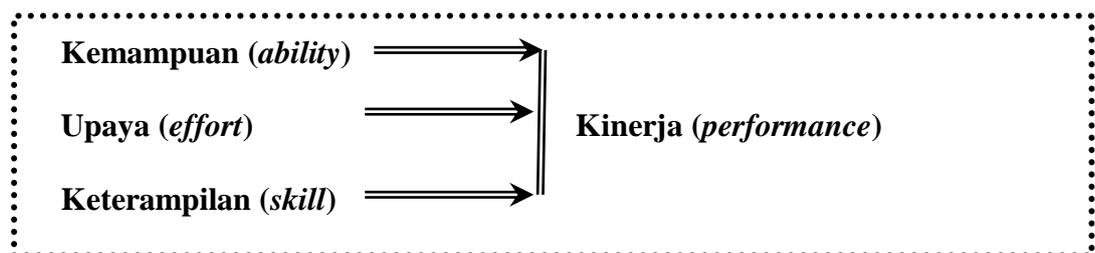
perform capability to achieve a desire result” (1974) yang menekankan pada kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugasnya.

Hoy dan Miskell (1978:116) yang mengutip pendapat Vroom, menyatakan bahwa ‘*performance = f (ability x motivation)*’. Dengan kata lain *performance* atau kinerja ditentukan oleh (a) kemampuan yang diperoleh dari hasil pendidikan, pelatihan, pengalaman, dan (b) motivasi yang merupakan perhatian khusus dari hasrat seorang pegawai dalam melakukan suatu pekerjaan dengan baik (Rahman Yahya, 2001). Hal senada dikemukakan oleh Sutermeister yaitu “... *we have recognized that employee performance depends on both motivation and ability* (1976:45).

Pengertian kinerja lainnya diungkapkan oleh Bernandin dan Russel yang menyatakan bahwa kinerja adalah hasil dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama satu periode waktu tertentu atau perwujudan dari hasil perpaduan yang sinergis dan akan terlihat dari produktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya (Sianipar, 1999:4).

Robert Kreitner dan Angelo Kinichi (1992:101) mengemukakan bahwa kinerja bergantung kepada pengaturan kemampuan (*ability*), upaya (*effort*), dan keterampilan (*skill*), yang dapat divisualisasikan sebagai berikut.

Gambar 2.4
Aspek Kinerja (*Performance*)



Dari beberapa pendapat mengenai pengertian kinerja di atas, dapat dimaknai pula bahwa kemampuan (*ability*), keterampilan (*skill*), dan upaya (*effort*) atau motivasi (*motivation*) akan memberikan kontribusi positif terhadap kualitas kerja personil apabila disertai dengan upaya (*effort*) yang dilakukan untuk mewujudkannya. Upaya yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk meningkatkan kualitas kinerja personil dengan sendirinya akan berdampak positif terhadap peningkatan kualitas kinerja organisasi sehingga turut mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Kriteria individu yang berorientasi pada kinerja, meliputi:

- a. *Kemampuan intelektual*, berupa kapasitas untuk berfikir logis, praktis, dan menganalisis sesuai dengan konsep, serta kemampuan dalam mengungkapkan dirinya secara jelas;
- b. *Ketegasan*, merupakan kemampuan untuk menganalisa kemungkinan dan memiliki komitmen terhadap pilihan yang pasti secara tepat dan singkat;
- c. *Semangat (antusiasme)*, berupa kapasitas untuk bekerja secara aktif dan tak kenal lelah;
- d. Berorientasi pada hasil merupakan keinginan intrinsik dan memiliki komitmen untuk mencapai suatu hasil dan menyelesaikan pekerjaannya;
- e. Kedewasaan sikap dan perilaku yang pantas, merupakan kemampuan dalam melakukan pengendalian emosi dan disiplin diri yang tinggi;
- f. *Asertif*, yaitu suatu kemampuan untuk mengambil alih tanggung jawab;
- g. Keterampilan interpersonal, berupa kecenderungan untuk menunjukkan perhatian pemahaman, dan kepedulian terhadap orang lain;
- h. Keingintahuan, merupakan kemampuan untuk melakukan usaha-usaha yang rumit secara objektif dan cepat serta menilai sesuatu secara kritis;

- i. *Produktif*, berupa kemampuan untuk melakukan inisiatif secara mandiri dengan mengantisipasi permasalahan dan menerima tanggung jawab pekerjaan;
- j. Keterbukaan merupakan kemampuan untuk mengungkapkan pendapat dan perasaan secara langsung dan apa adanya;
- k. Pemberdayaan kemampuan, merupakan sikap percaya diri untuk selalu mampu melaksanakan tugas dan memberi kepercayaan atas kemampuan orang lain untuk melakukan tugas masing-masing; dan
- l. Teknis, pengetahuan, keterampilan, keputusan, perilaku, dan tanggung jawab (John L. Hradesky, dalam Gibson, et.all, 1985).

Kinerja guru adalah seperangkat perilaku nyata yang ditunjukkan guru pada waktu dia memberikan pelajaran kepada siswanya. Kinerja guru dapat dilihat saat melaksanakan interaksi belajar mengajar di kelas termasuk bagaimana dia mempersiapkannya (Rochman Natawijaya, 1999:22).

Kinerja guru dapat dinilai dari aspek kemampuan dasar yang harus dimiliki oleh seorang guru, yang dikenal dengan istilah "*kompetensi guru*", yang meliputi:

- a. Menguasai bahan atau materi pembelajaran, yang pada dasarnya berupa bahan bidang studi dalam kurikulum sekolah dan bahan pengayaan/penunjang bidang studi;
- b. Mengelola program belajar mengajar, dengan cara merumuskan tujuan instruksional/pembelajaran, menggunakan proses instruksional dengan tepat, melaksanakan program belajar mengajar, mengenal kemampuan anak didik serta merencanakan dan melaksanakan program remedial;
- c. Mengelola kelas, dengan menciptakan suasana kondusif bagi berlangsungnya proses belajar mengajar;

- d. Menggunakan media/sumber, dengan mampu mengenal, memilih, dan menggunakan pendukung pembelajaran, berupa alat bantu, perpustakaan, teknologi komputer, atau laboratorium secara baik sesuai dengan kebutuhan;
- e. Menguasai landasan kependidikan, sebagai landasan berpijak dan bertindak edukatif di setiap situasi dalam usaha mengelola interaksi belajar mengajar;
- f. Mengelola interaksi belajar mengajar, merupakan kemampuan yang harus dimiliki oleh guru dalam upaya transformasi pengetahuan dan internalisasi nilai kepada peserta didik. Keterampilan guru, metode mengajar, sarana, dan alat atau teknologi pendukung merupakan komponen penting bagi keberhasilan pengelolaan;
- g. Menilai prestasi siswa untuk kepentingan pengajaran merupakan kemampuan untuk mengenali potensi siswa, menganalisis, dan menggunakan data hasil belajar siswa sebagai umpan balik bagi setiap siswa;
- h. Mengenal fungsi dan program bimbingan dan penyuluhan di sekolah merupakan pemahaman mengenai fungsi dan peranan program ini untuk kepentingan proses belajar mengajar;
- i. Mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah merupakan kemampuan untuk melakukan kegiatan administratif seperti pencatatan dan pelaporan hasil belajar siswa;
- j. Memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan hasil penelitian guru keperluan pengajaran, merupakan kemampuan untuk memahami hal-hal yang berkaitan dengan penalaran untuk menumbuhkan penalaran siswa dan mengembangkan proses belajar mengajar (Sardiman, 2001:161).

Larry L. Palmatier dalam *Journal of Teacher Education* mengemukakan bahwa seorang guru hendaknya menjadi agen perubahan dengan bertindak sebagai *inovator* dalam berbagai aspek yang menyangkut permasalahan sekolah. Seorang inovator dapat diidentifikasi sebagai seseorang yang secara ideal merupakan guru yang efektif, terintegrasi secara personal, memiliki citra diri positif, memiliki rekan yang menghormatinya, terbuka pada hal yang baru, merespon kebutuhan terhadap perubahan secara objektif dan mengimplementasikan hal baru yang baik (1975:60).

Manajemen kinerja adalah proses pemahaman apa yang harus dicapai dengan menyatukan tujuan organisasi dengan tujuan individu dan bagaimana cara mengatur aktivitas dan sumber daya yang tepat agar tujuan atau kinerja yang diinginkan dapat tercapai (Sianipar, 1999:12). Kegunaan manajemen kinerja menurut Roger Gill, adalah untuk (1) memperbaiki kinerja; (2) kebutuhan latihan dan pengembangan, (3) penyesuaian kompensasi, (4) perencanaan dan pengembangan karir, dan (5) kesempatan kerja yang adil (Sianipar, 1999).

Manajemen kinerja guru dapat ditingkatkan paling tidak melalui lima aktifitas utama. *Pertama*, setiap guru harus mendapat proporsi waktu yang memadai dalam perencanaan mengajar; *kedua*, persiapan guru dalam mengajar harus terontrol agar benar-benar memiliki kesiapan untuk tampil di kelas; *ketiga*, kepala sekolah harus melakukan supervisi secara teratur untuk memahami apa yang terjadi dan memberikan pembinaan yang dipandang perlu untuk meningkatkan kemampuan guru mengajar di kelas; *keempat*, kepala sekolah harus selalu meningkatkan pengawasan untuk mendorong guru-guru agar terbiasa bekerja dalam disiplin tinggi, hadir di sekolah dan di kelas tepat waktu serta terbiasa melakukan kegiatan yang inovatif untuk mengembangkan mutu proses belajar mengajar di kelas; *kelima*, kepala sekolah tidak segan-segan untuk memberikan hukuman

bagi guru yang kurang disiplin atau melalaikan tugasnya serta memotivasinya agar berbuat lebih baik (Hadiwaratama, 1989).

Sianipar berpendapat bahwa manajemen kinerja meliputi empat aktivitas, yaitu (1) perencanaan kinerja; (2) pengelolaan kinerja; (3) peninjauan kinerja; dan (4) penghargaan atas kinerja (1999:12).

Ruang lingkup kinerja yang dinilai, meliputi aspek (a) *quality of work*; (b) *promptness*; (c) *initiative*; (d) *capability*; (e) *communication* (Mitchel, 1978:343). Untuk menilai kinerja, dibutuhkan patokan atau standar kinerja sebagai pedoman dalam mengadakan perbandingan terhadap yang nampak dengan yang diharapkan, juga sebagai patokan dalam mengadakan pertanggung jawaban tugas-tugas yang telah dilaksanakan (Sayles & Straurss, 1977:47).

4.2 Faktor Pendukung dan Penghambat Pengembangan Kinerja Guru

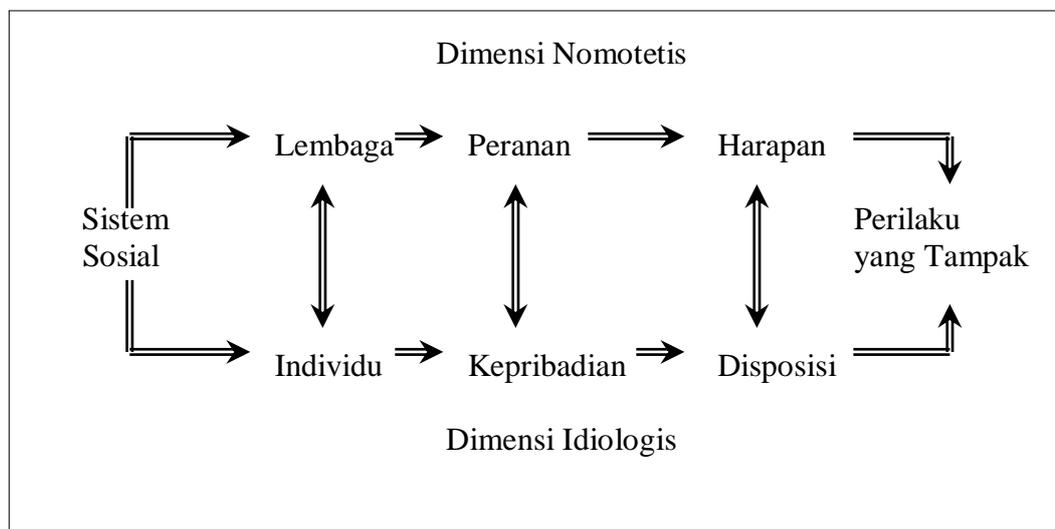
Untuk menilai kinerja guru, diperlukan suatu pendekatan terhadap organisasi di mana guru berada di dalamnya, yaitu sekolah. Dalam hal ini, dapat dipergunakan model atau konsep yang dikemukakan oleh Getzels (1958) yang menempatkan sekolah sebagai suatu sistem sosial.

Sebagai suatu sistem sosial, sekolah memiliki dua kelas fenomena yang secara konseptual, masing-masing berdiri sendiri, namun sebenarnya saling mempengaruhi, yaitu; (1) institusi atau lembaga dengan peranan dan harapan tertentu sesuai dengan tujuan system; dan (2) individu-individu dengan kepribadian dan disposisi kebutuhan tertentu yang saling berinteraksi di dalam satu sistem, dan dikenal dengan tingkah laku sosial (Rozycki, 1999).

Dengan kata lain, suatu sistem sosial memiliki dua dimensi, yaitu dimensi sosiologis yang merujuk pada lembaga sehingga perilaku yang terdapat dalam sistem sosial ini merupakan suatu fungsi untuk lembaga, peranan, dan harapan. Getzels menyebut dimensi ini sebagai dimensi nomotesis atau institusional. Dimensi kedua, adalah dimensi psikologis yang merujuk pada individu-individu yang menempati sistem yang merupakan fungsi unsur individu, kepribadian, kebutuhan. Dimensi kedua disebut dengan dimensi idiografis (Sutisna, 1992: 291-292).

Secara grafis, Model Getzels mengenai sistem sosial ini, dapat dilukiskan sebagai berikut:

Gambar 2.5
Sekolah Sebagai Sistem Sosial (Getzels, 1958)



Dalam setiap organisasi, termasuk organisasi pendidikan, selalu terdapat potensi konflik antara kedua dimensi tersebut di atas. Getzels membuat hipotesa bahwa:

“... dalam organisasi pendidikan terdapat sejumlah tipe dan sumber konflik dalam perilaku peranan, di antaranya konflik antara harapan institusional dan nilai kultural, konflik antara harapan peranan dan disposisi kepribadian, konflik antara peranan dan peranan, dan konflik yang bersumber pada kepribadian yang kacau” (dalam Sutisna, 1992:296).

Faktor yang mempengaruhi ‘*performance*’, menurut Gibson, Ivancevich, dan Donnely (1985:56) meliputi:

- a. *Variabel individu*, meliputi kemampuan, keterampilan, mental, fisik, latar belakang keluarga, tingkat sosial, pengalaman, dan demografi;
- b. *Variabel organisasi*, terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, imbalan, dan struktur desain pekerjaan;
- c. *Variabel psikologis*, meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar, dan inovasi.

Castetter (1992:19), mengungkapkan bahwa efektivitas kinerja baik individu, kelompok, maupun organisasi dipengaruhi oleh faktor sebagai berikut:

1. Lingkungan internal (organisasi formal, perilaku individual, perilaku kelompok, budaya, dan etika);
2. Lingkungan eksternal (peraturan perundangan, ekonomi, sosiokultural, politik, dan teknologi).

Berdasarkan kedua pendapat di atas, dapat dikatakan bahwa efektivitas kinerja dipengaruhi oleh faktor:

1. *Individu*, yang berkaitan dengan kemampuan intelektual, psikologi dan orientasi nilai yang berkaitan dengan motivasi;
2. *Organisasi*, yang meliputi sistem, iklim, kepemimpinan, dan sumber daya yang dimiliki;
3. *Lingkungan eksternal*, berkenaan dengan kondisi ekonomi, politik, hukum, nilai, sosial, perubahan teknologi, dan lain-lain.

Untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu, maka penting untuk memahami bahwa motivasi yang timbul dari diri individu memiliki peranan besar dalam menentukan kualitas kinerja individu yang bersangkutan.

4.3 Peranan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Kualitas Kinerja Guru

Keberadaan kepala sekolah dalam suatu sekolah memiliki pengaruh yang besar terhadap kelancaran dan keberhasilan rangkaian pelaksanaan seluruh program dan kegiatan yang diselenggarakan di sekolah. Strategisnya kedudukan kepala sekolah ini berkaitan erat dengan berbagai tanggung jawab yang harus dilaksanakannya.

Pembinaan merupakan salah satu aspek yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah terhadap sekolah yang dipimpinnya. Pembinaan yang dilaksanakan oleh kepala sekolah meliputi:

- a. Pembinaan program pengajaran;
- b. Pembinaan kesiswaan;
- c. Pembinaan pembinaan staf;
- d. Pembinaan sumber daya yang bersifat fisik; dan
- e. Pembinaan hubungan kerja sama antara sekolah dengan masyarakat (Wahjosumidjo, 1999:204).

Peranan kepala sekolah dalam mengembangkan kualitas kinerja guru berkaitan dengan tanggung jawab kepala sekolah dalam hal pembinaan staf yang dalam hal ini tujuannya diharapkan pada peningkatan kualitas kinerja para guru. Berkenaan dengan ini, Wahjosumidjo mengemukakan bahwa tanggungjawab kepala sekolah dalam rangka pembinaan manusia harus diarahkan untuk (1) mencapai tujuan sekolah; (2) membantu anggota secara individual untuk memperoleh kedudukan dan standar penampilan kerja kelompok; (3) memaksimalkan pengembangan karir anggota; dan (4) mempersatukan antara tujuan individu dengan tujuan organisasi (1999:273).

Peranan kunci kepala sekolah untuk bekerja sama dengan para staf (guru) secara evektif, adalah:

“(1) Identifikasi staf merupakan pengenalan terhadap kualitas, harapan, motivasi, dan keahlian mereka sesuai dengan tugas/kedudukan yang akan diberikan;(2) penempatan, bertujuan untuk mencari kepastian secara maksimal mengenai kesesuaian antara jabatan/tugas dengan karakteristik antara pribadi staf yang bersangkutan;(3) penyesuaian diri atau disebut induksi, bertujuan untuk membantu staf yang baru memiliki jabatan/tugas untuk memahami tanggung jawabnya;(4) penilaian staf, prosesnya berkaitan dengan masalah waktu (*when*), tujuan (*why*), aspek yang dinilai (*what*), dan alat penilaian (*who*),(5) perbaikan staf, melibatkan tehnik dan prosedur yang direncanakan untuk meningkatkan penampilan dan efektivitas guru, yang pelaksanaannya dapat berupa supervisi, pelatihan *inservice*, kunjungan kelas, observasi, atau perpustakaan profesional” (Wahjosumidjo, 1999:271-287)

Pendapat lainnya oleh Turney, et.all dalam bukunya *Scholl Manager* (1992) yang mengungkapkan beberapa peranan kepala sekolah dalam konteks manajemen sekolah, yaitu (1) *The planning role*; (2) *the communicating role*; (3) *the organizing role*; (4) *the motivating role*; dan (5) *the controlling role*. Berikut uraian lebih lengkap mengenai peranan kepala sekolah.

a. The Planning Role

Peranan kepala sekolah dalam perencanaan yang hendaknya memenuhi beberapa prinsip, yaitu: (a) keterlibatan staf/*staf involvement*; (b) fleksibilitas/*flexibility*; (c) stabilitas/*stability*; (d) kontinuitas/*continuity*; (e) kesederhanaan/*simplicity*; dan (f) evaluasi/*review*. Tugas yang harus dilaksanakan oleh kepala sekolah dalam kaitannya dengan peranan ini, adalah (a) merumuskan visi dan misi; (b) membuat kebijakan dan menetapkan tujuan; (c) mendesain program; (d) menentukan dan mengalokasikan sumber daya; dan (e) memodifikasi kebijakan dan rencana berdasarkan pengumpulan dan interpretasi informasi yang relevan.

b. The Communicating Role

The communicating role merupakan peranan kepala sekolah dalam menciptakan struktur yang akan menjadi wadah bagi arus dan jaringan komunikasi, baik yang bersifat

formal maupun informal, karena efektivitas komunikasi merupakan aspek penting bagi efektivitas manajemen sekolah. Komunikasi yang dilaksanakan di sekolah melibatkan seluruh komponen sekolah, yaitu guru, staf, siswa, dan kepala sekolah dengan komunitas sekolah yaitu orang tua siswa dan masyarakat.

Prinsip komunikasi yang perlu diperhatikan adalah (a) keterbukaan dan kepercayaan (*openness and trust*); (b) emosi (*feelings and emotions*); (c) keterlibatan dan partisipasi (*involvement and participations*); (d) keragaman bentuk/cara (*multiple modes and channels*); dan (e) informasi yang tepat (*accurate and adequate information*).

Tugas kepala sekolah dalam melaksanakan peranannya ini adalah:

- (a) *Menciptakan sistem (creating systems)*, yaitu dengan mengembangkan jaringan kerja, meningkatkan kualitas arus komunikasi, membangun sistem pelaporan.
- (b) *Mengembangkan keterampilan berkomunikasi (developing skills)*, yaitu dengan mengembangkan kemampuan/keterampilan dalam menyampaikan dan menerima gagasan, mengkomunikasikan konten, dan menggunakan media.
- (c) *Melakukan konsultasi (consultation)*, dengan melibatkan personil yang tepat, menumbuhkan partisipasi, memperhatikan pandangan orang lain, dan mengenali status.
- (d) *Mengatasi permasalahan (overcoming problems)*, dengan mengevaluasi efektivitas, mengenali kesulitan, memperhatikan perbedaan, dan memperbaiki *miss information*.

c. *The Organizing Role*

Peranan kepala sekolah dalam pengorganisasian, berkenaan dengan perannya dalam mengorganisasikan pekerjaan (*work*), manusia (*people*), dan sistem (*system*). Pekerjaan merefleksikan misi dan tujuan organisasi serta berkaitan dengan tugas seluruh staf yang terlibat di dalamnya sedangkan fokus utama pekerjaan ini adalah aktivitas

belajar mengajar. Pengorganisasian manusia dalam konteks sekolah melibatkan guru, siswa, dan personil sekolah lainnya, termasuk hubungan dengan orang tua siswa dan komunitas sekolah yang lebih luas serta lembaga pendidikan terkait. Pengorganisasian sistem berkaitan dengan upaya pengembangan struktur di dalam organisasi untuk mencapai tujuannya. Dengan demikian peranan pengorganisasian ini dapat dipandang sebagai proses pengembangan struktur dan pengelolaan pekerjaan, manusia, sumber daya, dan waktu untuk mengimplementasikan rencana dan mencapai tujuan pembelajaran.

Prinsip dalam mengorganisasikan ketiga komponen sekolah tersebut, adalah (a) memperkuat kerja tim; (b) mengenali bakat individual; (c) efektivitas penggunaan waktu; dan (d) kesadaran institusional. Tugas yang dilaksanakan oleh kepala sekolah dalam melaksanakan peranannya ini, adalah:

- (a) Mengembangkan dan memodifikasi struktur (*developing and modifying structures*), dengan membentuk tim-tim manajemen, mendefinisikan unit-unit operasional, dan memantapkan kelompok-kelompok kerja.
- (b) Mengorientasi partisipan dan mengarahkannya agar memiliki harapan yang tinggi (*orienting participants and establishing high expectation*); dengan mentransmisikan misi, meningkatkan kesadaran, membangun prosedur yang fleksibel, dan mengidentifikasi kegiatan yang positif.
- (c) Memberikan penugasan (*assigning tasks*); melalui perumusan tugas, identifikasi staf, menegosiasi tugas, dan menggunakan *project teams*.
- (d) Mengkoordinasikan kontribusi individu dan kelompok (*coordinating contributions of individuals and groups*), yaitu dengan bertindak sebagai pemimpin instruksional, membangun kesadaran, dan memonitor kemajuan.

d. The Motivating Role

Peranan kepala sekolah dalam memberikan motivasi berkaitan dengan penciptaan kondisi dalam konteks kependidikan yang akan mengarahkan, membangkitkan, dan meningkatkan kinerja individu dan kelompok dalam melaksanakan tanggung jawab mereka. Dalam hal ini, kepala sekolah perlu memahami bahwa setiap individu memiliki kebutuhan yang pemenuhannya dapat mempengaruhi motivasi mereka dalam bekerja.

Prinsip yang perlu dipahami oleh kepala sekolah dalam menjalankan peranan ini adalah (a) kehangatan dan antusiasme (*warmth & enthusiasm*); (b) keteladanan (*consistent modeling*); (c) kesadaran akan kebutuhan manusia (*awareness of human needs*); dan (d) pemeliharaan kesatuan (*maintenance of equity*).

Implementasi peranan dalam memberikan motivasi terfokus pada empat tugas utama, yaitu:

- (1) Menumbuhkan keterlibatan (*encouraging involvement*), yang di dalamnya termasuk meningkatkan kualitas hubungan, menumbuhkan partisipasi, memperkuat minat personal, memfasilitasi kerja sama, dan menghadapi konflik.
- (2) Meningkatkan kualitas kondisi mengajar (*enhancing teaching conditions*), melalui cara mempertemukan kebutuhan dasar, memberikan umpan balik menghadapi keresahan, dan menumbuhkan pengembangan profesional.
- (3) Mendukung individu dan kelompok (*supporting individuals and groups*), dengan menyediakan insentif, mengetahui hasil yang dicapai, membangun citra diri, dan menghadapi keresahan.
- (4) Membangun iklim dan keyakinan diri (*fostering climates and morale*), dengan memperkuat perilaku positif, menunjukkan antusiasme, memberikan tantangan, memelihara kesadaran diri untuk selalu berbuat positif.

e. *The Controlling Role*

Pengawasan merupakan proses untuk menjamin bahwa aktivitas organisasi berjalan secara konsisten dengan rencana sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Evaluasi terhadap kinerja merupakan bagian dari peranan pengawasan dan jenis pengawasan yang dilakukan umumnya bersifat (a) sentralisasi dan delegasi; (b) formal dan informal; dan (c) supervisi terhadap individu.

Prinsip yang digunakan dalam melaksanakan peranan kepengawasan ini, adalah (a) kejelasan dan dapat diterima (*clarity and acceptability*); (b) partisipasi aktif (*active participations*); (c) menghindari kontrol yang berlebihan (*avoidance of overcontrol*); (d) fleksibilitas (*flexibility*); dan (e) ekonomis (*economy*).

Implementasi peranan kepengawasan terfokus pada empat tugas utama, yaitu:

- (a) *Menetapkan standar (establishing standards)*, dengan mengevaluasi kembali tujuan dan rencana, memperhatikan umpan ke depan (*feed forward*); menentukan dan mengkomunikasikan standar.
- (b) *Mengembangkan kinerja (influencing performance)*, dengan menunjukkan perhatian, menawarkan nasehat dan saran, memberikan pujian, menetapkan target jangka pendek, membantu dan melakukan konseling.
- (c) *Monitoring dan evaluasi (monitoring and evaluating)*, dengan menentukan prosedur, mengimplementasikan prosedur, dan mengkomunikasikan hasil.
- (d) *Melakukan tindakan korektif (initiating corrective action)*, dengan mengkomunikasikan hasil dan umpan balik, menentukan tindakan korektif, dan memformulasikan kembali tujuan dan rencana.

Dalam melaksanakan tanggung jawab dan peranannya, kepala sekolah harus didukung pula oleh kepemimpinan yang dapat mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan

tugas-tugasnya. Kepemimpinan (*leadership*) dapat diartikan sebagai suatu proses di mana seseorang mempengaruhi sekelompok orang dalam upaya mencapai tujuan kelompok atau organisasi, yang menyiratkan adanya unsur legalitas (Evans, 1981 dalam Turney, et.all, 1992:48).

Kepemimpinan sekolah yang baik diasosiasikan dengan iklim sekolah yang positif, perilaku yang berorientasi pada pelaksanaan tugas sesuai dengan rencana, komunikasi yang efektif, program pengembangan profesional, dan menghemat waktu yang efektif (Laws, Smith, Sinclair, dalam Turney, et. all, 1992:51).

Terdapat banyak pengkatagorian atau pengklasifikasian mengenai jenis atau model kepemimpinan yang dipandang dapat mempengaruhi efektivitas kerja seorang *leader*. Namun Laws, Smith, dan Sinclair (1992:55) memberikan tiga pendekatan yang dapat digunakan untuk menganalisis jenis atau model pemimpin yang efektif, yaitu sebagai berikut:

- (1) Pendekatan kualitas personal (*the personal qualities approach*), yang dikembangkan dengan mengidentifikasi karakteristik individu yang dianggap sebagai pemimpin yang efektif. Akan tetapi pendekatan ini kemudian menjadi identifikasi terhadap pendekatan yang bersifat umum yang merefleksikan kualitas, keyakinan, dan pengalaman personal.
- (2) Pendekatan kelompok dan tugas (*the group and task approach*), yang mengidentifikasi pemimpin berdasarkan orientasi perilakunya baik terhadap tugas maupun orang/anggota. Pemimpin yang berorientasi pada tugas lebih mengutamakan pada pencapaian sebagian tujuan kelompok yang berkaitan dengan tujuan organisasi sedangkan pemimpin yang berorientasi pada orang/anggota lebih mengutamakan pemeliharaan kekompakan kelompok itu sendiri.

(3) Pendekatan situasional (*the situational approach*), memandang kepemimpinan dalam pengertian situasi spesifik dimana pemimpin itu dapat menempatkan dirinya. Pendekatan ini menekankan bahwa kepemimpinan dari sebuah kelompok bergantung kepada tugas setting organisasi, lingkungan, dan individu yang terlibat.

Creed dan Enns (1979) mengemukakan tiga jenis tindakan seorang pemimpin berdasarkan pengambilan keputusan, yaitu (a) *partisipatif*, yang melibatkan para wakil dalam pengambilan keputusan serta menempatkan mereka sejajar dan bersedia melaksanakan saran yang mereka sampaikan; (b) *direktif*, yaitu kondisi dimana pemimpin menentukan atau memutuskan apa yang harus dilakukan kemudian menjadwalkannya; (c) *berorientasi pada hasil*, yaitu apabila pemimpin menjelaskan harapan atau keinginannya kepada para wakil, merumuskan standar kinerja, dan menyelesaikan permasalahan yang berkaitan dengan pekerjaan. Dari ketiga jenis sifat pengambilan keputusan tersebut, model yang melibatkan konsultasi dan negosiasi serta menumbuhkan partisipasi anggota staf dalam pengambilan keputusan dan penetapan tujuan merupakan jenis yang paling disukai di sekolah (dalam Turney, et. all, 1992:57).

Peranan dan kepemimpinan kepala sekolah tersebut di atas akan sinergis dengan beberapa komponen yang dibutuhkan untuk menciptakan kondisi yang mengarah kepada peningkatan kinerja sekolah, seperti yang diungkapkan oleh Ainscow (1994) dalam bukunya "*Creating The Condition for School Improvement*". Dalam bukunya, Ainscow mengemukakan bahwa dalam upaya meningkatkan kinerja sekolah, maka dibutuhkan suatu kondisi yang tercipta melalui beberapa komponen, yaitu (a) data dan informasi; (b) perencanaan; (c) keterlibatan; (d) pengembangan staf; (e) kondisi yang berkenaan dengan sistem komunikasi; dan (f) kepemimpinan (1994:12).

4.4 Program Sekolah dalam Membudayakan Kualitas Kinerja Guru

Keberhasilan suatu program akan sangat ditentukan oleh perencanaan yang dilaksanakan. Hudson (1995) membedakan perencanaan operasional dan strategis, yaitu bahwa perencanaan operasional lebih menyangkut kegiatan dalam jangka pendek, sedangkan perencanaan strategis lebih berkenaan dengan tujuan organisasi secara keseluruhan dan alokasi sumber daya untuk berbagai kegiatan dalam jangka panjang (Biro Perencanaan, 2000). Hal ini senada dengan apa yang dikemukakan Castetter bahwa perencanaan strategis atau jangka panjang hendaknya dapat menjadi pedoman secara keseluruhan untuk mencapai tujuan sistem, sedangkan perencanaan operasional memfokuskan pada komponen atau bagian dari rencana yang dibutuhkan dalam strategi implementasinya (1992:40).

Perencanaan strategis berkaitan erat dengan program pengembangan kualitas kinerja guru yang dimiliki oleh sekolah dan untuk menelaahnya, dapat dilakukan dengan menelaah program pengembangan staf yang ada di sekolah tersebut beserta aspek-aspek lainnya yang dapat memotivasi peningkatan kualitas kinerja guru, seperti '*rewards*' atau bentuk kompensasi lainnya.

Pengembangan staf sebagai bagian dari pengembangan kualitas kinerja menurut Castetter merupakan yang terpenting dari proses-proses yang dirancang oleh sistem untuk menarik, mempertahankan, dan meningkatkan kualitas dan kuantitas staf dalam memecahkan masalah yang ada untuk mencapai tujuan. Pengembangan staf dilakukan dengan dua pendekatan, yaitu program yang dirancang dan dikelola oleh sistem sekolah dan program yang merupakan inisiatif staf/personil (1992:232).

Tujuan pengembangan staf menurut Castetter, adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan kemampuan, sikap, kecakapan, dan pengetahuan staf. Selanjutnya

Castetter mengemukakan hal-hal yang perlu menjadi dasar pelaksanaan pengembangan, yaitu antara lain sebagai berikut:

- (a) Sistem yang efektif akan berorientasi pada kompetensi setiap staf;
- (b) Pengembangan staf mencakup perubahan perilaku pribadi sedemikian rupa sehingga mampu memberikan kontribusi yang efektif untuk mencapai tujuan;
- (c) Program pengembangan staf ditujukan untuk mempertemukan antara kebutuhan sistem, baik unit, kelompok, maupun individual;
- (d) Program dirancang untuk memberi kesempatan pada staf untuk mengembangkan dirinya sendiri;
- (e) Kualitas performa atau kinerja staf merupakan prioritas terpenting dibandingkan pengembangan kurikulum dan fasilitas baru;
- (f) Program pengembangan staf merupakan suatu sistem yang tidak terlepas dari aspek-aspek lainnya (1992:226).

Berdasarkan butir pemikiran di atas, nampak bahwa pengembangan sumber daya manusia dalam mencapai efektivitas kerja perlu melibatkan semua sumber daya manusia yang dimiliki dengan ditunjang oleh kondisi lainnya, seperti motivasi individual, dukungan organisasi, dan peranan pemimpin dalam menciptakan iklim yang kondusif bagi proses pengembangan proses tersebut.

Pengembangan staf perlu pula memperhatikan teori motivasi dan perilaku organisasi karena pengembangan dilakukan untuk memenuhi kebutuhan, baik organisasi maupun personal. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Jammes D. Portwood & Edwin L. Miller, yang menunjukkan bahwa upaya pengembangan sumber daya manusia untuk mencapai kinerja yang tinggi harus memperhatikan dan memenuhi harapan serta aspek psikologis personil (dalam Robert Taylor, 1976).

Kinerja seseorang dalam suatu organisasi juga dipengaruhi oleh motivasi dan kemampuannya. Dengan demikian pengembangan motivasi dan kemampuan (*'ability'*)

yang optimal akan mampu mewujudkan kualitas kinerja yang optimal pula. Kemampuan personil akan banyak dipengaruhi oleh tingkat kompetensi di dalam pekerjaannya.

Ainscow (1994:12) menyatakan bahwa pengembangan staf sebagai salah satu komponen dalam menciptakan peningkatan sekolah, harus berpijak pada kebutuhan dan kepentingan sekolah itu sendiri (*school based*), dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- (a) Harus sesuai dengan kebutuhan personal dan prioritas organisasi;
- (b) Program ditujukan pada peningkatan mutu;
- (c) Ada kebijakan pengembangan staf yang berfokus pada kebutuhan sekolah, pembentukan *frame work* untuk peningkatan kemampuan, dan menggunakan hasil penilaian untuk menjembatani kebutuhan individual dengan sekolah;
- (d) Sekolah dipandang sebagai konteks bagi pembelajaran profesional (budaya sekolah memfasilitasi penyampaian ide dan pencapaian keberhasilan).

Program pengembangan tenaga pendidik (guru) dapat terwujud dalam tiga dimensi, yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi/penilaian. Dimensi perencanaan pengembangan guru merupakan prosedur proses pembuatan rencana pengembangan yang dilakukan. Hal ini senada dengan model pengembangan staf yang dikemukakan oleh Castetter, yang meliputi (1) diagnosis kebutuhan baik secara individual maupun kelompok atau organisasi; (2) desain program; (3) implementasi program; dan (4) evaluasi program (1992:236).

Diagnosis kebutuhan pengembangan dilakukan dengan menganalisis tiga tingkatan kebutuhan, yaitu:

- (a) Kebutuhan individu, menyangkut hal-hal yang berkenaan dengan efektivitas suatu jabatan, pengembangan personal dan profesional serta sekuritas dari jabatan tersebut;

- (b) Kebutuhan kelompok, berupa suatu keadaan yang dibutuhkan agar beberapa kepentingan khusus dapat terpenuhi misalnya kebutuhan akan program pengembangan khusus yang menjamin agar siswa dengan kemampuan bahasa yang kurang tidak terhambat karena kekurangannya;
- (c) Kebutuhan organisasi, yaitu aspek-aspek yang menyangkut keseluruhan sistem, seperti perluasan pengembangan teknologi atau kebijakan mengenai kompetensi minimum siswa yang diharapkan (1992:236).

Berkaitan dengan hal tersebut, Goldstein dan Bukton (1982 dalam Mangkunegara, 2001:46), mengemukakan bahwa terdapat tiga analisa kebutuhan yang perlu dilaksanakan dalam program pelatihan dan pengembangan, yaitu:

- (1) *Analisis Organisasi (Organization Analysis)*, dilakukan dengan menganalisis tujuan organisasi, sumber daya yang ada, dan lingkungan organisasi yang berkembang;
- (2) *Analisis Pekerjaan atau Tugas (Job or Task Analysis)*, menjadi dasar untuk mengembangkan program yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, skill, dan sikap terhadap pekerjaan;
- (3) *Analisis Pegawai (Person Analysis)*, difokuskan pada identifikasi khusus kebutuhan pegawai secara individual dan kelompok.

Analisis kebutuhan digunakan untuk merefleksikan kesenjangan antara kondisi yang ada dengan kondisi yang diinginkan yang merupakan bagian dari budaya organisasi yang merupakan pertumbuhan dan pengembangan seluruh anggota sistem secara berkesinambungan.

Dalam mendesain sebuah program pengembangan, terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan dan menjadi dasar perumusannya, seperti kebijakan, hasil riset, kecenderungan nilai, tingkatan karir, dan lingkungan eksternal (Castetter, 1992: 240).

Dimensi pelaksanaan merupakan implementasi rencana pengembangan yang telah dibuat dan melibatkan hal-hal seperti waktu yang dibutuhkan untuk setiap program, keterlibatan staf, aspek finansial, kebutuhan sarana fisik, prosedur penilaian, dan struktur yang dibutuhkan agar program dapat bermanfaat.

Dimensi evaluasi/penilaian merupakan penentuan kriteria atau standar pencapaian tujuan yang diharapkan sehingga dapat dijadikan sebagai bahan informasi bagi program pengembangan berikutnya. Evaluasi program hendaknya dapat melihat perubahan atau pengaruhnya baik terhadap individu, yaitu apakah terdapat perubahan perilaku individu; pekerjaan, yaitu apakah kinerja staf meningkat maupun organisasi yaitu bagaimana pengembangan dapat memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi (Castetter, 1992:256).

Ketiga dimensi ini akan membentuk suatu pola pengembangan tenaga pendidik (guru) pada institusi pendidikan tertentu. Pola pengembangan guru dapat dianalisis dari sisi peningkatan kemampuan profesional, perubahan perilaku yang mengarah kepada budaya kerja, dan peningkatan kualitas kinerja guru tersebut.

5 Budaya Sekolah

Dari segi organisasi, suasana sekolah turut pula mempengaruhi pengembangan kualitas kinerja baik individu kepala sekolah maupun sekolah. Halpin dan Croft (1963, dalam Wahjosumidjo, 2001:163) mengemukakan bahwa organisasi termasuk sekolah memiliki pula kepribadian, yaitu suasana sekolah (*the climate of school*). Terdapat enam jenis suasana sekolah, yaitu:

- a. *Suasana terbuka (the open climate)*, dengan ciri bahwa organisasi mampu memberikan kepuasan terhadap kebutuhan anggota dan kepemimpinan tumbuh dengan mudah serta keaslian perilaku seluruh anggota;
- b. *Suasana otonom (the autonomous climate)*, ditandai dengan kuatnya rasa kesatuan, kepemimpinan muncul dari bawah, dan keberhasilan pekerjaan yang muncul namun ke tingkat yang lebih sedikit;
- c. *Suasana terkendali (the controlled climate)*, dengan suasana yang kurang terbuka, berorientasi kepada tugas, dan kepuasan terhadap kebutuhan sosial relatif sedikit;
- d. *Suasana akrab (the familiar climate)*, ditandai dengan hubungan pribadi yang tinggi dan anggota merasa puas terhadap kebutuhan sosial, namun harus melakukan kontrol sosial terhadap penyelesaian tugas;
- e. *Suasana kepaternalan (the paternal climate)*, ditandai dengan semangat kerja yang rendah, sedikit kepuasan, dan kepala sekolah tidak menggunakan kepemimpinannya untuk meningkatkan keterampilannya;
- f. *Suasana tertutup (the close climate)*, ditandai oleh adanya kelesuan, semangat yang rendah, dan cenderung membosankan. Terkait budaya pada pihak lain, para peneliti dan ahli pendidikan saat ini mencoba untuk menggunakan kajian teori antropologi (*anthropological perspective*). Secara khusus Okebukola (1986) menyatakan bahwa latar belakang budaya siswa mempunyai efek yang lebih besar di dalam proses pendidikan daripada efek yang disumbangkan oleh pemberian materi pelajaran. Dengan kata lain, efek dari proses KBM yang dilakukan di kelas oleh guru dan siswa 'kalah' oleh efek budaya masyarakat yang telah diserap oleh siswa dan dibawa ke dalam proses KBM di kelas. Lebih lanjut Eyford (1993) juga menegaskan bahwa latar belakang budaya siswa mempunyai pengaruh yang kuat pada cara. Ia

memberikan alasannya bahwa siswa telah menghabiskan waktunya, terutama enam tahun pertama sebelum masuk ke sekolah dasar, di tengah-tengah lingkungan yang secara total lebih dibentuk/dipengaruhi oleh budaya masyarakatnya daripada oleh teori-teori pendidikan formal. Kemudian dua tahun berikutnya, Ogunniyi, Jegede, Ogawa, Yandila dan Oladede (1995) menyatakan bahwa latar belakang budaya yang dibawa oleh guru dan siswa ke dalam kelas sangat menentukan di dalam penciptaan atau pengkodisian suasana belajar dan mengajar yang bermakna dan berkonteks. Pada tahun yang sama, Baker dan Taylor (1995) menyampaikan hasil *review* mereka khusus tentang pengaruh kebudayaan pada proses pembelajaran sains di kelas/sekolah. Dua kesimpulan penting dari *review* mereka adalah sebagai berikut. Pertama, kegagalan negara-negara non-Barat dalam rangka menasionalisasikan kurikulum IPA di sekolah-sekolah. Kegagalan tersebut dikarenakan mereka hanya mengimpor kurikulum sains dari negara-negara Barat tanpa mempertimbangkan latar belakang kebudayaan yang tumbuh di negaranya. Secara rinci keduanya menengarai kegagalan proses pembelajaran IPA di sekolah-sekolah negara non-Barat adalah karena ketidaksesuaian (*mismatch*) antara budaya yang dimiliki siswa seperti bahasa, kepercayaan, cara pandang terhadap alam sekitar, dengan 'kebudayaan' sains dari Barat yang terkandung di dalam setiap mata pelajaran IPA. Kedua, mereka menyimpulkan bahwa latar belakang budaya setiap siswa mempengaruhi cara siswa tersebut dalam mempelajari dan menguasai konsep-konsep IPA yang diajarkan di sekolah. Secara khusus dinyatakan bahwa perasaan dan pemahaman siswa yang berlandaskan kebudayaan di masyarakatnya ikut serta berperan dalam menginterpretasikan dan menyerap pengetahuan yang baru (konsep-konsep IPA). Dalam hal ini, budaya bukan berpengaruh kepada warga belajar, tetapi juga

berpengaruh kepada kepala sekolah dalam menjalankan tugas kepemimpinan yang dinamis di sekolah.

6 Sosial Ekonomi

Dewasa ini berkembang paling tidak tiga perspektif secara teoritis yang menjelaskan hubungan antara pendidikan dan pertumbuhan ekonomi, yakni teori modal manusia, teori alokasi dan teori reproduksi strata sosial.

Teori modal manusia menjelaskan proses di mana pendidikan memiliki pengaruh positif pada pertumbuhan ekonomi. Teori ini mendominasi literatur pembangunan ekonomi dan pendidikan pada pasca perang dunia kedua sampai pada tahun 70-an. Termasuk para pelopornya adalah pemenang hadiah Nobel ilmu ekonomi Gary Becker dari Universitas Chicago, Amerika Serikat, Edward Denison dan Theodore Schultz, juga pemenang hadiah nobel ekonomi atas penelitiannya tentang masalah ini.

Argumen yang disampaikan pendukung teori ini adalah manusia yang memiliki tingkat pendidikan lebih tinggi, yang diukur juga dengan lamanya waktu sekolah, akan memiliki pekerjaan dan upah yang lebih baik dibanding yang pendidikannya lebih rendah. Apabila upah mencerminkan produktivitas, maka semakin banyak orang yang memiliki pendidikan tinggi, semakin tinggi produktivitas dan hasilnya ekonomi nasional akan bertumbuh lebih tinggi.

Pada tahun 70-an, teori ini mendapat kritik tajam. Argumen yang disampaikan adalah tingkat pendidikan tidak selalu sesuai dengan kualitas pekerjaan, sehingga orang yang berpendidikan tinggi ataupun rendah tidak berbeda produktivitasnya dalam menangani pekerjaan yang sama. Juga ditekankan bahwa dalam ekonomi modern sekarang ini, angkatan kerja yang berkeahlian tinggi tidak begitu dibutuhkan lagi karena

perkembangan teknologi yang sangat cepat dan proses produksi yang semakin dapat disederhanakan.

Dengan demikian, orang berpendidikan rendah tetapi mendapat pelatihan (yang memakan periode jauh lebih pendek dan sifatnya non formal) akan memiliki produktivitas relatif sama dengan orang berpendidikan tinggi dan formal. Argumen ini diformalkan dalam suatu teori yang dikenal dengan teori alokasi atau persaingan status yang mendapat dukungan dari Lester Thurow (1974), John Meyer (1977) dan Randall Collins (1979).

Teori persaingan status ini memperlakukan pendidikan sebagai suatu lembaga sosial yang salah satu fungsinya mengalokasikan personil secara sosial menurut strata pendidikan. Keinginan mencapai status lebih tinggi menggiring orang untuk mengambil pendidikan lebih tinggi. Meskipun orang-orang berpendidikan tinggi memiliki proporsi lebih tinggi dalam pendapatan nasional, tetapi peningkatan proporsi orang yang berpendidikan lebih tinggi dalam suatu bangsa tidak akan secara otomatis meningkatkan ekspansi ataupun pertumbuhan ekonomi.

Akan halnya teori pertumbuhan kelas atau strata sosial berargumen bahwa fungsi utama pendidikan adalah menumbuhkan struktur kelas dan ketidakseimbangan sosial. Pendidikan pada kelompok elit lebih menekankan studi-studi tentang hal-hal klasik, kemanusiaan dan pengetahuan lain yang tidak relevan dalam pembangunan ekonomi masyarakat. Sementara pendidikan untuk rakyat kebanyakan diciptakan sedemikian rupa untuk melayani kepentingan kelas yang dominan. Hasilnya, proses pertumbuhan kelas menghambat kontribusi pendidikan terhadap pertumbuhan ekonomi. Ini didukung antara lain oleh Samuel Bowles dan Herbert Gintis (1976).

Seperti disebutkan di atas, pandangan baru dalam pertumbuhan produktivitas, yang dimulai pada akhir 1980-an dengan pionir seperti Paul Romer dan Robert Lucas, menekankan aspek pembangunan modal manusia.

Menurut Romer misalnya (1991), modal manusia merujuk pada stok pengetahuan dan keterampilan berproduksi seseorang. Pendidikan adalah satu cara dimana individu meningkatkan modal manusianya. Semakin tinggi pendidikan seseorang, diharapkan stok modal manusianya semakin tinggi.

Karena modal manusia memiliki hubungan positif dengan pertumbuhan ekonomi, maka implikasinya pendidikan juga memiliki hubungan positif dengan produktivitas atau pertumbuhan ekonomi.

Secara implisit, pendidikan menyumbang pada penggalian pengetahuan. Ini sebetulnya tidak hanya diperoleh dari pendidikan tetapi juga lewat penelitian dan pengembangan ide-ide, karena pada hakikatnya, pengetahuan yang sama sekali tidak dapat diimplementasikan dalam kehidupan manusia akan mubazir. Karenanya, aspek penelitian dan pengembangan menjadi salah satu agenda utama apabila bangsa Indonesia berkeinginan untuk hidup sejajar dengan bangsa-bangsa yang sudah jauh lebih maju. Dalam konteks ini kepala SMA Kota Bandung pun menjadi bagian dari tiga perspektif teoritis sosial ekonomi.

7 Demografi

Demografi (*demography*) adalah kajian populasi manusia secara statistik, berkenaan dengan kepadatan penduduk. Indonesia ialah negara kepulauan terbesar di dunia yang terletak di Asia Tenggara, melintang di khatulistiwa antara benua Asia dan Australia serta antara Samudra Pasifik dan Samudra Hindia. Karena letaknya yang berada di antara

dua benua, dan dua samudra, ia disebut juga sebagai Nusantara (Kepulauan Antara). Indonesia berbatasan dengan Malaysia di pulau Kalimantan, berbatasan dengan Papua Nugini di pulau Papua dan berbatasan dengan Timor Timur di pulau Timor. Sejak bekas provinsi Indonesia ini (Timor Timur) memutuskan untuk merdeka sebagai hasil referendum tahun 1999, ia berganti nama yaitu Timor Leste. Indonesia mempunyai sumber daya alam yang besar di luar Jawa, termasuk minyak mentah, gas alam, timah, tembaga dan emas. Indonesia adalah pengeksport gas alam terbesar kedua di dunia, meski akhir-akhir ini ia telah mulai menjadi pengimpor bersih minyak mentah. Hasil pertanian yang utama termasuk beras, teh, kopi, rempah-rempah dan karet.

Meski kaya akan sumber daya alam dan manusia, Indonesia masih menghadapi masalah besar dalam bidang kemiskinan yang sebagian besar disebabkan korupsi yang merajalela dalam pemerintah.

Penduduk Indonesia dapat dibagi secara kasar kepada dua kelompok. Di bagian barat Indonesia penduduknya kebanyakan adalah suku Melayu sementara di timur adalah suku Papua, yang mempunyai akar di kepulauan Melanesia. Banyak penduduk Indonesia yang menyatakan dirinya sebagai bagian dari kelompok suku yang lebih spesifik, yang dibagi menurut bahasa dan asal daerah, misalnya Jawa, Sunda atau Batak.

Islam adalah agama mayoritas yang dipeluk oleh sekitar 88,2% penduduk Indonesia, yang menjadikan Indonesia negara dengan penduduk muslim terbanyak di dunia. Sisanya beragama Protestan (5,9%), Katolik (3%), Hindu (1,8%), Buddha (0,8%), dan lain-lain (0,3%).

Kebanyakan penduduk Indonesia bertutur dalam sebuah bahasa daerah sebagai bahasa ibu, namun bahasa resmi Indonesia, bahasa Indonesia, diajarkan di seluruh sekolah-sekolah di negara ini dan dikuasai oleh hampir seluruh penduduk Indonesia.

Karakter demografi penduduk di seperti disebut di atas, menjadi karakter para kepala sekolah SMA kota Bandung.

8 Motivasi dan Inovasi

Istilah motivasi terdapat pada tulisan para filosof Yunani. Mereka lebih dari 23 abad yang lalu telah mengembangkan gagasan '*hedonisme*' dalam menjelaskan makna motivasi. Menurut konsep hedonisme bahwa seseorang cenderung mencari kenakan atau kesenangan dan menghindarkan diri dari ketidaknyamanan dan ketidaksuksesan.

Adam Smith dan Stuart Mill menjelaskan motivasi dalam konteks upaya orang untuk memaksimalkan kesenangan dan menekan kesusahan. William James (Bapak Psikologi Amereka) dalam bukunya *Principles of Psychology* menyatakan dugaan seperti itu, dengan menambahkan naluri (*instinct*) dan motivasi bawah sadar (*subconciuous motivation*). Atas pernyataan itu kemudian Clark Hull merumuskan teori dorongan (*drive*) terhadap motivasi (Thoha, 1983).

Motivasi (penggerak motivasi) kontruk teoretis, dan determinan atau penentu perilaku. Konstruk teoritis suatu motivasi mencakup beberapa aspek pengaturan dan regulasi, pengarah atau direksi, serta tujuan atau insentif global dari perilaku. Motif merupakan keseluruhan aktivitas mental yang dialami yang memberi kondisi terjadinya suatu perilaku.

Siklus motivasi dimulai dari adanya dorongan atau determinan tertentu (*basic drive*) yang menyebabkan adanya kebutuhan (*needs*), kebutuhan menciptakan suatu ketegangan (*tention*) yang selanjutnya mendorong seseorang untuk berperilaku sesuai dengan kebutuhan (tujuan). Perilaku demikian disebut perilaku instrumental atau perilaku termotivasi. Apabila kebutuhan telah terpenuhi, maka ketegangan melemah dan

menghilang, untuk selanjutnya yimbul kembali kebutuhan baru. Namun demikian, tidak semua perilaku mengikuti pola siklus (daur) seperti itu, karena apabila dterminan yang menimbulkan kebutuhan itu tidak ada, maka tidak akan ada daur yang terjadi.

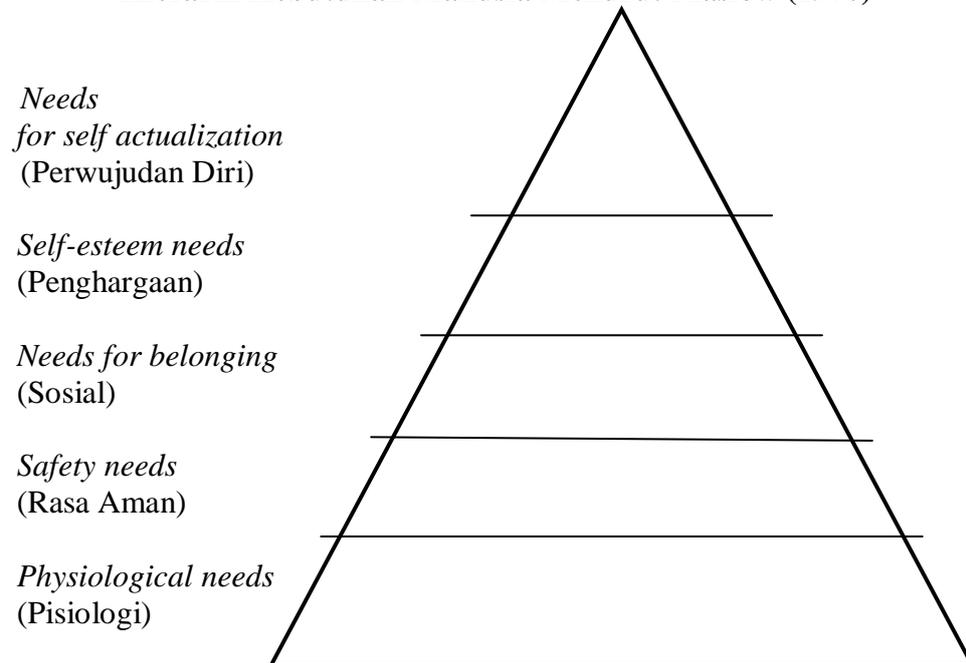
Maslow (1970) mengemukakan bahwa motivasi berkaitan erat dengan ekspresi terhadap kebutuhan manusia, dan Hatton dan Sinclair (1992) mengadopsinya untuk ditempatkan dalam *setting* sekolah sebagai berikut:

- a. Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*), berkaitan dengan pemeliharaan kesehatan yang mencakup akan udara yang bersih, istirahat, olah raga, dan lingkungan serta makanan (khususnya di sekolah) yang baik;
- b. Kebutuhan akan rasa aman (*safety needs*), termasuk di dalamnya proteksi terhadap ancaman fisik dan psikis yang datang dari sebuah lingkungan yang mendukung yang mudah diprediksi (dikendalikan);
- c. Kebutuhan akan rasa memiliki (*needs for belonging*), dapat disadari melalui pengenalan seorang individu dalam sebuah konteks sosial. Kebutuhan akan rasa memiliki ini dapat ditumbuhkan apabila kepala sekolah mampu mendorong guru, staf, dan siswa untuk aktif dalam pengambilan keputusan permasalahan yang langsung berkaitan dengan mereka;
- d. Kebutuhan terhadap kepercayaan diri (*self-esteem needs*), dikaitkan dengan perilaku yang dirancang untuk menunjukkan kemampuan dan kompetensi yang dapat meningkatkan penghargaan terhadap diri sendiri. Kepercayaan diri dalam konteks sekolah dapat ditingkatkan dengan cara meminta guru/staf, dan siswa untuk menunjukkan kemampuan mereka dan dengan menciptakan kondisi yang dapat memfasilitasi minat dan bakat mereka;

- e. Kebutuhan mengaktualisasikan diri (*needs for self-actualization*) yang menempati tingkatan tertinggi dalam hierarki, berimplikasi pada lingkungan dimana individu dapat menyadari dan mengembangkan potensi diri mereka. Kebutuhan ini dapat dirasakan tidak dalam *setting* yang membutuhkan kerja individual melainkan melibatkan kerja sama tim. Dalam konteks sekolah, aktualisasi diri dapat dicapai dengan bekerja bersama orang lain sebagai satu tim.

Kebutuhan manusia tersebut digambarkan dalam bentuk hierarki, yang pemenuhannya hanya dapat dicapai apabila kebutuhan pada tingkat di bawahnya dalam hierarki telah terpenuhi. Berikut hierarki kebutuhan manusia menurut Maslow:

Gambar 2.5
Hierarki Kebutuhan Manusia Menurut Maslow (1970)



McDonald (1959) menyatakan bahwa "Motivasi sebagai intervening variabel (variabel penghalang) antara kebutuhan manusia dalam hal ini kepala SMA Kota Bandung dan perilaku dalam hal ini dinamika.

Dedi Supriadi memberi ulasan yang menunjukkan adanya keterkaitan antara kinerja dengan motivasi dan bentuk kompensasi yang diterima oleh guru. Peningkatan

kesejahteraan sebagai salah satu pendorong motivasi bagi guru perlu diperhatikan di samping berbagai upaya peningkatan kemampuan profesionalisme mereka. Hal ini karena motivasi merupakan faktor yang sangat penting dalam mewujudkan kualitas kinerja guru yang baik sedangkan motivasi erat berkaitan dengan kesejahteraan dan kondisi kerja guru (1999:43).

Penelitian Terdahulu yang Relevan

Dalam bagian ini diuraikan hasil penelitian terdahulu yang ada kaitannya dengan permasalahan dalam penelitian ini, yakni hasil penelitian yang dilakukan oleh 1) Wimmy Ario Kuntjahjo(2003), Dede Hasan Kurniadi (2002), Nanang Fatah (2000), Siti Aminah Anshorian (1999), Nasir Usma (1994), Andi P.P Undap (1988), dan Azis (1987) serta peneliti lain seperti berikut [ini](#).

1 **Wimmy Ario Kuntjahjo** (2003) meneliti perilaku kepemimpinan inovatif dan pengaruhnya pada mutu institusi pendidikan. Hasil penelitiannya adalah

(1) *Top down model innovation* masih dibutuhkan untuk dapat meningkatkan mutu institusi pendidikan, dengan demikian hendaknya tidak dianggap sebagai beban yang merepotkan atau pemaksaan struktural yang harus dilaksanakan oleh institusi pendidikan, di sisi lain *bottom-up model innovation* harus terus ditumbuhkembangkan apalagi menghadapi era desentralisasi yang semuanya menjadi kewenangan di daerah;

(2) Dalam tingkatan pengaruh yang berbeda, motivasi, perilaku inovatif dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepemimpinan inovatif maupun terhadap mutu institusi pendidikan, lebih lanjut penelitian ini juga menunjukkan bahwa

perilaku kepemimpinan inovatif mempunyai pengaruh secara langsung dan positif terhadap peningkatan mutu institusi pendidikan;

- (3) Ditinjau dari besaran keefisien determinasi (R^2) berbagai kontrol terhadap variabel dependen menunjukkan bahwa “wanita dengan tiga bintang” dinyatakan mempunyai perilaku kepemimpinan inovatif yang tinggi yang secara tidak langsung akan mempengaruhi peningkatan mutu institusi pendidikan, sedangkan “pria dengan tiga bintang” diyakini mempunyai kemampuan yang tinggi untuk secara langsung meningkatkan mutu institusi pendidikan; dan
- (4) Dengan demikian pria maupun wanita yang mempunyai kemampuan “tiga bintang” diyakini peneliti berkaitan erat dengan perilaku kepemimpinan inovatif dan pada akhirnya baik secara langsung maupun tidak langsung akan dapat meningkatkan mutu institusi pendidikan. Tiga bintang yang dimaksud adalah (a) berpendidikan S2-S3 yang sesuai dengan bakat dan menunjang proses pembelajaran, (b) mempunyai kemampuan dalam berbahasa Inggris, dan (c) mempunyai kemampuan mengoperasikan internet.

2. **Dede Hasan Kurniadi** (2002) mengadakan penelitian dalam tesisnya yang berjudul “Kemampuan Manajerial Pimpinan dalam Memotivasi dan Mendisiplinkan Karyawan dikaitkan dengan Produktivitas Kerjanya” mengemukakan hasil-hasilnya sebagai berikut:

- (1) Bahwa kemampuan manajerial kepemimpinan itu meliputi kemampuan dalam merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, mengevaluasi, dan pengawasan.
- (2) Dalam melakukan peningkatan produktivitas kerja yang tinggi bahwa karyawan secara umum telah bekerja sesuai dengan minat, hal ini ditunjukkan dengan

keterampilan dalam melaksanakan tugas sehari-hari, dalam melaksanakan tugas sehari-hari bawahan mengadakan konsultasi dengan pimpinan, dan pimpinan memberikan bimbingan dan arahan dalam mengatasi masalah-masalah yang dihadapi bawahan..

3. **Nanang Fatah** (2000), upaya peningkatan mutu pendidikan, melibatkan semua personil sekolah, yang di dalam prosesnya menuntut komitmen bersama terhadap masalah mutu pendidikan di sekolah. Tumbuhnya komitmen di kalangan personil sekolah melalui peranan kepala sekolah dalam memimpin pendidikan. Salah satu peranan penting kepala sekolah adalah dalam memerankan fungsinya sebagai pemimpin di sekolah. Sebagai pemimpin tunggal di sekolah, ia memiliki tanggung jawab untuk mengajar dan mempengaruhi semua yang terlibat dalam kegiatan pendidikan di sekolah untuk bekerja dalam mencapai tujuan sekolah. Peranan kepala sekolah selaku pemimpin dalam melaksanakan upaya peningkatan mutu berkelanjutan di sekolah, cenderung lebih banyak menggunakan waktu untuk kegiatan memimpin, merencanakan ide-ide baru dan bekerja lebih dekat dengan para guru maupun stafnya.
4. **Siti Aminah Anshorian** (1999) melakukan penelitian terhadap tesisnya yang berjudul “Pengaruh Kualitas Kinerja Kepala Sekolah terhadap Prestasi Belajar Siswa di Kotamadya Bandung”, mengemukakan hal-hal sebagai berikut:
 - (a) Terdapat hubungan positif dan signifikan antara kemampuan umum kinerja kepala sekolah dengan prestasi belajar siswa Sekolah Dasar Negeri se-kecamatan Cicendo Kotamadya Bandung.

(b) Terdapat hubungan positif dan tidak signifikan antara kemampuan upaya kepala sekolah dengan prestasi belajar siswa Sekolah Dasar se-kecamatan Cicendo Kotamadya Bandung.

5. **Nasir Usma** (1994) melakukan penelitian melalui tesis dengan judul “Kepemimpinan Kepala Sekolah SMU Negeri di Wilayah Bireun-Aceh Utara” mengemukakan hasil penelitiannya sebagai berikut.

(a) Persepsi kepala sekolah tentang peranannya sebagai pemimpin pendidikan dalam mengelola sekolah menggambarkan pentingnya meningkatkan disiplin, memperbaiki dan memelihara fisik sekolah, meningkatkan kualitas pendidikan, memberikan keteladanan, mendorong kreativitas, mengatasi memecahkan masalah-masalah, memperkenalkan berbagai ide dan mengadakan pendekatan pribadi.

(b) Pendekatan kepemimpinan kepala sekolah dalam pengelolaan sekolah bervariasi, ada yang berorientasi pada perilaku tugas hubungan dan ada juga yang berorientasi pada perilaku tugas. Oleh karena itu dalam pencapaian pengelolaan sekolah yang efektif membutuhkan kemampuan dan keterampilan kepala sekolah untuk mengembangkan berbagai kegiatan.

(c) Hubungan kerjasama kepala sekolah dengan anggota intern organisasi sekolah tampak dalam suasana intim dan tidak menghilangkan hubungan kerja sama formal. Hubungan yang dijalin kepala sekolah dalam bentuk dialog terbuka (sifatnya umum) dan tertutup (sifatnya pribadi).

(d) Faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam pengelolaan sekolah, yaitu faktor penghambat dan faktor pendukung. Faktor penghambat bersumber dari internal dan eksternal, sedangkan faktor pendukung

meliputi kepribadian, pengalaman, suasana yang kondusif, dan mentalitas kerja bawahan.

6. **Andi P.P Undap** (1988), meneliti terhadap pola kepemimpinan dan profesional tenaga kependidikan. Hasil penelitiannya adalah

- (a) Terdapat kecenderungan yang menunjukkan bahwa pola kepemimpinan pejabat/kepala sekolah swasta di lingkungan Kantor Dinas Pendidikan Kota Bandung tidak jauh berbeda dengan birokrasi lainnya;
- (c) Pola kepemimpinannya menunjukkan unsur-unsur kepemimpinan tradisional, di samping kepemimpinan politis-birokratis yang sentralistik;
- (d) Karena kuatnya dominasi kepemimpinan birokratis dan kepemimpinan tradisional, maka upaya peningkatan mutu pendidikan sangat lemah;
- (e) Ada kecenderungan kuat yang menunjukkan bahwa kepala sekolah tidak mau menerima kritikan dari bawahannya, walaupun secara formal mereka dikatakan bersedia menerima kritikan dari siapapun.

7. **Azis Wahab** (1987) dalam sisertasinya memberikan kesimpulan bahwa ada hubungan walaupun rendah antar karakteristik guru (kecuali variable umur) , dengan tingkat implementasi konsep PT dan CBSA. Di antara variable karakteristik itu hanya variable jenis kelamin yang menunjukkan hubungan yang berarti pada taraf nyata 0,05 kemudian disebutkan bahwa ada hubungan antara perilaku kepemimpinan kepala sekolah baik di persepsi guru berorientasi pada tugas maupun pada orang dengan tingkat implementasi konsep PT dan CBSA, dan hubungan itu signifikan pada alpha 0,05.

Lebih lanjut disebutkan oleh Azis (1987) bahwa pengaruh pendidikan dan pengalaman guru dengan kemampuan implementasi inovasi pendidikan adalah sebagai berikut:

Dari segi pendidikan, pengaruh pendidikan terhadap tingkat implementasi konsep pendekatan tujuann dan cara belajar siswa aktif untuk sekolah–sekolah pinggir kota lebih besar dibandingkan dengan sekolah-sekolah di lingkungan kota, namun keduanya memiliki kesamaan dimana guru yang sarjana lebih tinggi tingkat implementasinya dibandingkan guru yang bukan sarjana.

Pengalaman guru-gurudi sekolah-sekolah pinggir kota lebih besar tingkat implementasi konsep pendekatan tujuan dan cara belajar siswa aktif dibandingkan dengan guru-guru yang ada di sekolah-sekolah lingkungan kaota.

Dilihat dari segi kemampuan implementasi konsep PT dan CBSA, ternyata guru-guru muda usia (berumur 22-31 tahun), berpendidikan sarjana, mempersepsi perilaku kepemimpinan kepala sekolah sebagai amat berorientasi baik pada tugas maupun pada orang, dan memperoleh informasi yang tinggi tentang inovasi yang akan atau sedang diimplementasikan adalah guru-guru yang tinggi kemampuan implementasi inovasi pendidikannya. Disamping itu, guru-guruyang mengajar pada sekolah-sekolah dilingkungan pinggir kota lebih baik kemampuan implementasi inovasi pendidikannya bila dibandingkan dengan kemampuan implementasi inovasipendidikan guru-guru yang mengajar di sekolah-sekolah lingkungan pinggir kota.

Lebih lanjut menurut Azis 1987:155 mengutipn pernyataan Corwin (1975) menunjukkan adanya korelasi antara jenis kelamin dan pengalaman guru dengan keinovatifan sekolah, dari jenis kelamin ternyata bahwa yang berkorelasi dengan keinovatifan sekolah adalah jumlah guru-guru pria. Semakin banyak guru pria di sekolah

yang bersangkutan semakin inovatif pula sekolah tersebut. Sejalan dengan penelitian Corwin tersebut, beberapa penelitian lainnya yang juga dikutip oleh Corwin (1975), yaitu penelitian yang dilakukan oleh Coplow, 1954, Corwin, 1970, Gross dan Trask, 1964, Lowe, 1965, Rosenthal, 1969, menemukan bahwa kekurangan inovatif guru-guru wanita disebabkan oleh karena tanggung jawab keluarga, penyebab lainnya adalah mobilitas karir, serta pola sosialisasi. Disamping itu wanita dianggap kurang terikat terhadap pekerjaan mereka di banding guru pria dan juga kurang agresif. Kurangnya rasa keterkaitan terhadap pekerjaan mengakibatkan kurang terdorongnya mereka untuk menginitiarkan dan atau menunjang inovasi.

Lebih lanjut dinyatakan bahwa persepsi di atas amat berpengaruh terhadap tingkat implementasi inovasi pendidikan di sekolah. Hal itu misalnya disukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Sumeth, Doxres (1979) dengan menilai perilaku kepemimpinan kepala sekolah di beberapa sekolah di Bangkok, Thailand . di dalam penelitian itu ditemukan bahwa guru-guru yang berada di bawah kepala sekolah wanita merasa bahwa iklim sekolah agak tertutup, sedangkan guru-guru yang berada dibawah kepala sekolah pria merasa bahwa iklim sekolah lebih paternal.

Dari segi pengalamn, Azis (1987:156) juga mengutip laporan Crandal (1972) dan Klienberg (1967) bahwa keinovatifan seorang guru berkorelasi secara berarti dengan pendidikan dan pengalamannya, juga terdapat korelasi positif yang tinggi antara banyaknya pengalaman guru-guru dengan adopsi terhadap teknik-teknik baru, sekolah-sekolah yang inovatif lebih banyak memiliki guru-guru yang berpengalaman dibandingkan dengan sekolah-sekolah yang tidak inovatif.

Lebihlanjut dinyatakan bahwa di dalam penelitian Helpin (1963) sekolah yang dianggap tertutup menggambarkan iklim yang tidak sehat dan mengakibatkan kuyrang inovatif.

Untuk inovatif sekolah haruslah memiliki iklim yang terbuka, yang berarti kepala sekolah bekerja keras untuk menjadi contoh untuk bawahan. Ia juga menetapkan aturan-aturan dan prosedur sebagai hal yang penting tetapi tetap fleksibel dan dalam beberapa hal amat memperhatikan kebutuhan social bawahannya. Dia tidak melakukan pengawasan yang terlalu ketat dan menunggingkan tindakan kepemimpinan lahir lewat stafnya. Moral yang tinggi juga dibutuhkan lewat pengalaman tentang hubungan personal yang baik. Masih dalam hubungannya dengan karakteristik guru, Rogers (1962) yang melakukan pengkajian terhadap berbagai studi tentang inovasi menemukan bahwa penerimaan inovasi (adopters) cenderung lebih muda dalam usia, secara relatif memiliki status social yang tinggi dengan minat yang luas dan cenderung dianggap menyimpang oleh rekan-rekannya. (Azis, 1987:157).

Penelitian Corwin (1987 : 157) terhadap peningkatan keinovatifan sekolah dalam hubungan dengan tingkat pendidikan kepala sekolah dan guru, pengalaman mengajar staf pengajar, serta proposi guru pria dan proposi guru yang menjadi anggota organisasi profesional menunjukkan korelasi yang tinggi. Secara rinci hasil penelitian Corwin tersebut mengungkapkan bahwa karakteristik guru berkorelasi tinggi dan signifikan. Hasil penelitian ini menunjukkan pada sekolah yang inovatif proposi guru pria lebih besar dengan pengalaman mengajar rata-rata di atas 10 tahun dengan ijazah sarjana pendidikan (M.A. Degree).

Penelitian Aiken (1967), Hage (1970), dan Mort (1964) menemukan adanya korelasi positif antara keinovatifan sekolah dengan besarnya jumlah staf yang memiliki latihan formal, namun berbeda dengan temuan para ahli diatas Gross dan Herriot, (1975) seperti yang dikutip oleh Corwin menemukan korelasi negatif antara penampilan kepala sekolah dengan pendidikan formalnya. Temuan penting lainnya dalam hubungan dengan

pendidikan dapat membuat orang lebih terbuka terhadap perubahan atau sikap keternukaan dan kosmopolit, baik yang berpandangan luas maupun yang bersifat terbuka keduanya merupakan produk pendidikan, juga adalah mereka yang lebih awal mengetahui tentang adanya inovasi. (Azis, 1987).

Mahan (1975) dalam studinya menemukan bahwa sebuah inovasi tidak hanya melibatkan bahan-bahan pengajaran, peralatan, alokasi waktu dan susunan organisasi, akan tetapi juga melibatkan perubahan-perubahan perilaku guru, walaupun diketahui bahwa variasi inovasi menuntut perubahan di perilaku guru.

Owen (1978) menyelidiki hubungan antara karakteristik pemakai dengan penggunaan inovasi kurikuler, menemukan bahwa guru amat memerlukan hubungan dengan sumber-sumber luar. Keinginan guru untuk menggunakan sesuatu yang baru juga sangat ditentukan oleh lamanya ia mempelajari hal tersebut di perguruan tinggi. Hal itu juga mengisyaratkan bahwa dalam mengembangkan tujuan-tujuan dan strategi mengajarnya guru perlu dibantu dengan menyediakan sumber-sumber yang memadai dan bukannya menghasilkan paket-paket yang ketat dengan tujuan-tujuan yang mengikat, karena guru adalah mengambil keputusan dalam penggunaan inovasi pendidikan (Azis, 1987:180-181).

Penelitian yang dilakukan oleh Marcum (1968) menyimpulkan bahwa iklim sekolah dan keinovatifan adalah dua hal yang berbeda, namun keduanya dapat saling dihubungkan. Tindakan-tindakan inovatif hanya mungkin terjadi pada sekolah yang mempunyai iklim "terbuka". Disamping itu hanya sekolah-sekolah yang mempunyai iklim terbuka lebih memungkinkan diimplementasikan inovasi pendidikan secara baik tanpa menjatuhkan perasaan dan martabat guru. Implementasi inovasi pendidikan akan mudah dilakukan seandainya sekolah mampu dan mau berubah. Akan

tetapi sekolah pada kenyataannya amat sukar berubah dan bahkan sering menolak pembaharuan, atas dasar itulah Miles (1964) menekankan perlunya dorongan untuk melakukan perubahan karena sekolah sulit mengubah dirinya sendiri. Untuk itu diperlukan adanya struktur yang sifatnya sementara (*temporary structures*) seperti lembaga penataran, sanggar kerja dan komperensi-komperensi. Kesemua ini adalah untuk membantu mengatasi masalah-masalah yang ditimbulkan oleh perubahan. Sistem sementara itu akan memungkinkan meningkatnya kepercayaan social terhadap inovasi. Hal itu juga dapat membantu penyelenggaraan sekolah mengatur perubahan secara lebih efektif. (Azis, 1987:181-183).

Kahan (1966) dan Havelock (1973) Menemukan Bahwa situasi partisipasi kelaompok dapat mengurangi penolakan dan mendorong rasa keterikatan publik terhadap inovasi. Partisipasi telah menunjukkan pengembangan kemampuan setempat untuk implementasi. Hal ini menunjukkan bahwa individu-individu memerlukan pengetahuan dan keterampilan untuk memahami secara menyeluruh program-program inovasi apabila mereka terlibat di dalam implementasinya.

Mengenai hubungan antara partisipasi guru dalam pengambilan keputusan tentang kurikulum local dengan implemntasi kurikulum, ditemukan partisipasi guru dalam kegiatan-kegiatan pengembangan kurikulum dapat meningkatkan kualitas implementasi kurikulum. Hasil yang sama juga ditemukan oleh

Wilkinson (1983) dalam meneliti hubungan antara partisipasi dalam merencanakan motivasi dan implementasi inovasi pendidikan. Dari penelitiannya itu ia menemukan bahwa para guru yang terlibat secara langsung dalam merencanakan dan implementasi inovasi pendidikan, akan mengimplementasikan inovasi tersebut pada tingkat yang tinggi dibandingkan dengan mereka yang tidak terlibat. (Azis, 1987:182).

Brown dan McIntyre (1982) menyelidiki implementasi dari empat inovasi di beberapa sekolah di Skotlandia. Mereka meneliti satu diantara banyak faktor yang mempengaruhi implementasi inovasi dengan tujuan memberi pemahaman yang agak lebih luas tentang cara-cara baik yang teratur maupun tidak yang memungkinkan profesi mengajar dapat beradaptasi terhadap perubahan institusi.

Sebagai langkah awal dari studi mereka ialah tentang sikap guru yang dipengaruhi oleh teman sekerja. Menurut pendapat kedua peneliti ini terdapat beberapa inovasi keorganisasian (*organizational innovation*) yang harus diimplementasikan oleh guru baik suka atau tidak, oleh karena itu guru sampai tingkat tertentu bertanggung jawab terhadap implementasi inovasi pendidikan, mereka juga mengasumsikan bahawa dalam kaitannya dengan pengambilan keputusan untuk mengimplementasikan inovasi keorganisasian para guru akan mengalami tekanan untuk menolak atau mendukung inovasi-inovasi.

Common (1983) dalam responnya terhadap laporan Brown dan McIntyre mengatakan bahwa terdapat paling tidak tiga persyaratan yang mendorong implementasi inovasi bagi guru. Kedua adanya sistem pengawasan administratif yang tepat guna terhadap inovasi yang digunakan, dan ketiga adalah adanya tekanan dari luar yang menganjurkan penggunaan inovasi tersebut.

Dalam studinya terhadap beberapa faktor terpilih yang berkaitan dengan implementasi petunjuk kurikulum yang disiapkan secara sentral, Diana Poll (1970) memperoleh data yang memberikan dukungan kuat untuk dilakukannya penyesuaian dan perbaikan terhadap kurikulum yang dibuat secara terpusat agar implementasi pada tingkat sekolah dapat lebih baik. Dari studi yang dilakukan itu, ia mengemukakan bahwa dengan melibatkan guru dalam pengembangan kurikulum ditingkat sekolah mungkin dalam arti merevisi dan menyesuaikan terhadap pedoman kurikulum yang dibuat secara

terpusat akan meningkatkan implementasi kurikulum. Bahkan iapun menemukan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang didukung oleh staf merupakan faktor penting dalam mengimplementasikan inovasi. Hal ini juga sekaligus menunjukkan bahwa kerjasama antara para petugas pendidikan mulai dari tingkat pusat dimana inovasi itu dikembangkan dan ditetapkan sampai kepada kepala sekolah amat menentukan bagi berkembang dan ditetapkan sampai kepada kepala sekolah amat menentukan bagi berhasilnya implementasi inovasi pendidikan. (Azis, 1987: 183).

Fullan dan Pomfret (1977) mencatat bahwa dari studi tentang implementasi kurikulum Sekolah Dasar yang ditinjau kembali, latihan dalam jabatan adalah faktor yang memberi pengaruh langsung dalam tujuan studi tentang implementasi. Lebih lanjut disebutkan bahwa para guru yang pernah menerima pendidikan dan juga latihan tentang penggunaan bahan-bahan baru milik nilai sepuluh persen lebih tinggi pada skala tingkat implementasi dibandingkan dengan guru yang hanya dilatih untuk menggunakan bahan-bahan baru. Crowter (1972) memperoleh bukti bahwa latihan dalam jabatan sebuah implementasi amat berarti terhadap tingkat implementasi inovasi pendidikan. Ashley dan Butts melaporkan bahwa perubahan perilaku yang sesuai dengan implementasi merupakan hasil yang sangat berarti dari penataran.

Suatu studi besar-besaran yang dilakukan di Inggris meneliti implementasi kurikulum yang bersangkutan bidang budaya manusia oleh guru yang sudah menerima latihan tentang kurikulum tersebut dan yang tidak memperoleh latihan. Secara meyakinkan angka tertinggi ditemukan pada siswa yang sudah mengikuti latihan dalam berbagai hasil yang diukur. Masih berbicara tentang peranan penataran terhadap keberhasilan implementasi inovasi pendidikan, Cole secara khusus menekankan bahwa interaksi antara guru dengan guru selama penataran/ latihan merupakan aspek penting

dari implementasi kurikulum dalam kaitannya dengan partisipasi dalam latihan tersebut (Azis, 1987: 186).

Seperti sudah dikemukakan di atas beberapa literature terkemuka menunjukkan bahwa pengembangan dan latihan staf merupakan faktor kunci bagi keberhasilan implementasi kurikulum. Brickell (1961) melakukan studi terhadap inovasi pendidikan di negara bagian New York, dan menemukan bahwa inovasi yang berhasil adalah inovasi yang dibarengi dengan bantuan kepada guru saat mereka mulai mempersiapkan pengajaran yang baru. Disamping itu terdapat juga bukti-bukti yang mendukung pendapat yang menyatakan bahwa kepala sekolah memiliki peran kunci bagi keberhasilan implementasi kurikulum, peranan dan kekuasaan kepala sekolah adalah untuk mempercepat pengambilan keputusan.

Miles (1964) juga menjelaskan peranan penguasa local amat penting. Oleh karena itu mereka dapat menangani masalah-masalah yang timbul di dalam sistem yang menyertai perubahan disbanding dengan anggota sistem lainnya.

Studi lainnya oleh Breitenfeldt (1972). Dalam studinya itu ia menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi kurikulum yang direkomendasi oleh pemerintah federal. Ditemukan bahwa bantuan/ dukungan dari administrasi, perilaku positif guru dan kepercayaan dari anggota tim merupakan faktor kunci keberhasilan implementasi kurikulum. Dalam studi-studi lain yang dilakukan oleh agen pembaharuan Rand, Berman dan McLaughlin (1976) menemukan bahwa bantuan secara aktif kepala sekolah dan semangat juang yang tinggi para guru dapat meningkatkan kemungkinan perubahan dan keberhasilan dalam studi lain yang berhubungan dengan hal di atas. Berman dan Pauly (1975) menerima dan mendukung kesimpulan penelitian yang mengatakan bahwa

dukungan kepala sekolah dan gaya juang yang tinggi mempengaruhi keberhasilan implementasi.

Naumann-Etienne (1974) dalam penelitiannya menyatakan bahwa dukungan kepala sekolah bagi pengambilan keputusan oleh staf menunjukkan hasil yang berarti. Selain bantuan dan dukungan serta pengarahan kepala sekolah maka dukungan guru terhadap implementasi inovasi juga merupakan hal yang sama pentingnya bagi implementasi inovasi. Hepburn misalnya mengkhususkan studinya pada implementasi proyek lokal pendidikan kewarganegara. Dalam studi itu dia meneliti lima variabel dukungan guru yang meliputi (a) ketentuan tentang pengembangan staf; (b) dorongan administrator; (c) pendaya gunaan sumber-sumber masyarakat; (d) ketentuan tentang diperlakukannya media pengajaran dan (e) digunakannya tujuan-tujuan pengajaran khusus. Dia menyimpulkan bahwa kelima faktor tersebut secara bersama-sama telah memungkinkan guru memperoleh kerangka kerja intelektual dan peralatan kelas yang dibutuhkan untuk mengintegrasikan bahwa baru secara tepat guna ke dalam kegiatan belajar mengajarnya sehari-hari. (Azis, 1987: 187).

Berdasarkan paparan di atas, hal yang membedakan penelitian terdahulu dan penelitian ini dan adalah penelitian ini mengkaji hal-hal sebagai berikut.

- (1) Dinamika Kepemimpinan dipengaruhi oleh proses interaksi antara Motivasi dan Inovasi dilatarbelakangi oleh Budaya Sekolah, Sosial Ekonomi dan Demografi.
- (2) Kontribusi Motivasi terhadap Dinamika Kepemimpinan pada kontribusi Budaya Sekolah, Sosial Ekonomi, dan Demografi terhadap Dinamika Kepemimpinan dengan membandingkan pengaruh Budaya Sekolah, Sosial Ekonomi, dan Demografi melalui Motivasi membentuk Dinamika Kepemimpinan.

- (3) Kontribusi Sosial Ekonomi terhadap Dinamika Kepemimpinan pada kontribusi Budaya Sekolah, Sosial Ekonomi, dan Demografi.
- (4) Pengaruh Budaya Sekolah terhadap variabel penengah Motivasi Kerja dan Inovari dan pengaruh Budaya Sekolah terhadap Dinamika Kepemimpinan kepala sekolah.
- (5) Pengaruh Sosial Ekonomi terhadap variabel penengah Motivasi Kerja dan Inovari dan pengaruh Budaya Sekolah terhadap Dinamika Kepemimpinan kepala sekolah.
- (6) Pengaruh Demografi terhadap variabel penengah Motivasi Kerja dan Inovasi dan pengaruh Budaya Sekolah terhadap Dinamika Kepemimpinan kepala sekolah.
- (7) Hubungan Budaya Sekolah dan Sosial Ekonomi terhadap variabel penengah Motivasi Kerja dan Inovari dan pengaruh Budaya Sekolah dan Sosial Ekonomi terhadap Dinamika Kepemimpinan kepala sekolah.
- (8) Hubungan Budaya Sekolah dan Demografi terhadap variabel penengah Motivasi Kerja dan Inovasi dan pengaruh Budaya Sekolah dan Demografi terhadap Dinamika Kepemimpinan kepala sekolah.
- (9) Hubungan Sosial Ekonomi dan Demografi terhadap variabel penengah (Motivasi Kerja dan Inovari) dan pengaruh Sosial Ekonomi dan Demografi terhadap Dinamika Kepemimpinan kepala sekolah.