



# KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN MODERN



Dr. H. Siswadi, M.Ag

# DAFTAR ISI

1. Konsep dan definisi kepemimpinan
2. Karakteristik kepemimpinan
3. Syarat dan prinsip-prinsip kepemimpinan
4. Kepemimpinan dan manajemen
5. Kepemimpinan dalam pendidikan
6. Kepemimpinan sekolah yang sukses
7. Kepemimpinan dalam peningkatan mutu sekolah
8. Kepimpinan pendidikan pada konteks yang multikultural dan menantang
9. Konteksasi kepemimpinan pada lembaga pendidikan negeri
10. Kontestasi kepemimpinan pada lembaga pendidikan swasta

# BAB 1 KONSEP DAN DEFINISI KEPEMIMPINAN

**T**erminologi pemimpin dan kepemimpinan memiliki kata dasar yang sinonim, yaitu pimpin. Pemimpin adalah orang yang cakap dan memiliki keterampilan untuk mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu. Kepemimpinan adalah kecakapan atau kemampuan untuk mempengaruhi orang lain agar melakukan sesuatu sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, pemimpin adalah kata benda sebagai pelaku dari kegiatan memimpin yang disebut dengan kepemimpinan sebagai kata sifat. Lalu bagaimanakah sebenarnya kepemimpinan itu dapat dipahami?

## **MAKNA KEPEMIMPINAN**

Kata “pemimpin” dalam bahasa Inggris disebut dengan istilah leader. Kegiatannya disebut dengan kepemimpinan atau *leadership*. Allan Tucker, sebagaimana dikutip oleh Syafruddin, berpendapat bahwa yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi atau mendorong seseorang/ sekelompok orang agar bekerja secara sukarela untuk mencapai tujuan tertentu.

(Syafaruddin, 2002:50). Sedangkan di dalam bahasa Arab dikenal dengan kata imam, ra'is, ulul amri, dan sebagainya.

Yulk mengemukakan-*leadership is defined broadly to include influence precesses involving determination of the group"s or organizzation"s objectives, motivating task behavior in pursuit of these objectives, and invluencing group maintenance and culture. The term leader and manager are used interchangeably in this book.* " (Kepemimpinan didefinisikan secara luas sebagai proses-proses mempengaruhi, yang mempengaruhi intrepetasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pilihan dari sasaran-sasaran bagi kelompok atau organisasi, pengorganisasian dari aktifitas-aktifitas tersebut untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut, motivasi dari para pengikut untuk mencapai sasaran pemeliharaan hubungan kerjasama, serta perolehan dukungan dan kerjasama dari orang-orang yang berada di luar kelompok atau organisasi).( G. Yulk, 1989:5.)

Sebagai sebuah ilmu, maka secara sederhana kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain (Makawimbang, 2012: 6). Hal ini berarti kepemimpinan merupakan suatu kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar mengikuti keinginan seorang pemimpin. Overton (2002: 3) menyebut kepemimpinan adalah kemampuan untuk memperoleh tindakan pekerjaan dengan penuh kepercayaan dan kerjasama. Dalam

menjalankan kepemimpinannya seorang pemimpin memiliki gaya-gaya sendiri.

Pendapat Overton menekankan fokus kepemimpinan terhadap kemampuan seseorang memperoleh tindakan dari orang lain. Harsey dan Blanchard (1996:1000), berpendapat bahwa: “kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu”. Pendapat Hersey dan Blanchard menekankan makna pimpinan sebagai proses mempengaruhi orang lain mencapai tujuan dalam suatu situasi. Kepemimpinan juga dapat berlangsung di mana saja.

Sebagai sebuah seni, kepemimpinan yang dianggap sebagai kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, memiliki pelaku yang disebut pemimpin, keduanya memiliki hubungan yang sangat erat di dalam menghadirkan impian sebuah lembaga yang terangkum dalam visi dan misi yang sudah ditetapkan bersama secara organisatoris dan sistemis.

Pemimpin adalah individu atau oknum yang memimpin, dan kepemimpinan merupakan sifat yang harus dimiliki seorang pemimpin. Oleh karena itu, kepemimpinan ialah kemampuan untuk mempengaruhi manusia dalam melakukan dan tidak melakukan sesuatu. Para ahli memberikan definisi kepemimpinan, antara lain:

- a. Miftah Thoha menyatakan “kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau

seni mempengaruhi perilaku manusia, baik perseorangan maupun kelompok.”

- b. Hadari melihat kepemimpinan dari dua konteks yaitu “struktural dan nonstruktural. Dalam konteks struktural kepemimpinan diartikan sebagai proses pemberian motivasi agar orang-orang yang dipimpin melakukan kegiatan dan pekerjaan sesuai dengan program yang telah ditetapkan. Adapun dalam konteks nonstruktural kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses mempengaruhi pikiran, perasaan, tingkah laku, dan mengerahkan semua fasilitas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama”.
- c. Tanenbaum dan Massarik menjelaskan “kepemimpinan adalah suatu proses atau fungsi sebagai suatu peran yang memerintah”.
- d. Harold Kontz mendefinisikan kepemimpinan sebagai “pengaruh, seni atau proses mempengaruhi orang sehingga mereka akan berusaha mencapai tujuan kelompok dengan kemauan dan antusias”.
- e. Frigon mengungkapkan “*leadership is the art and science of getting others to perform and achieve vision*”.

## **Unsur-unsur kepemimpinan**

Unsur-unsur kepemimpinan tidak bisa dilepaskan dari aspek pelaku, objek dan organisasi itu sendiri, maka sangat tidak mengheutkan jika sebuah organisasi itu maju ataupun sebaliknya. Secara organisatoris, unsur-unsur

kepemimpinan tidaklah berbeda dengan lembaga lainnya. Kepemimpinan berlangsung di dalam sebuah organisasi yang dalam arti statis merupakan wadah dalam bentuk suatu struktur organisasi.

Di dalam struktur itu terdapat unit-unit kerja sebagai hasil kegiatan pengorganisasian berupa pembedangan dan pembagian pekerjaan (tugastugas) sejenis atau serumpun ke dalam satu unit kerja. Hasil kegiatan pengorganisasian berupa unit-unit kerja ditempatkan pada posisi beringkat sesuai dengan berat ringannya beban kerja dan tanggung jawabnya. Dengan demikian tersusun unit kerja secara berjenjang atau bersifat vertikal yang setiap unitnya dipimpin seorang pemimpin.

Sedangkan secara keseluruhan dipimpin seorang pimpinan puncak yang posisinya berada paling atas (Wahab, 2013: 83).. Proses kepemimpinan mengandung lima unsur mencakup: 1) pemimpin adalah orang yang mengarahkan pengikut, melahirkan kinerja/aktivitas, 2) pengikut adalah orang yang bekerja dibawah pengaruh pimpinan, 3) konteks adalah situasi (formal atau tidak formal, social atau kerja, dinamis atau statis, darurat atau rutin, rumit atau sederhana sesuai hubungan pemimpin dan pengikut, (4) proses adalah tindakan kepemimpinan, perpaduan memimpin, mengikuti, bimbingan menuju pencapaian tujuan, pertukaran, membangun hubungan dan (5) hasil adalah yang muncul dari hubungan pemimpin, pengikut dan situasi (rasa

hormat, kepuasan dan kualitas produk (Syafaruddin dan Asrul, 2013: 57).

Menurut Wahab (2008: 83), unsur-unsur utama sebagai esensi kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- a. Unsur pemimpin atau orang yang mempengaruhi;
- b. Unsur orang yang dipimpin sebagai pihak yang dipengaruhi;
- c. Unsur interaksi atau kegiatan atau usaha dan proses mempengaruhi;
- d. Unsur tujuan yang hendak dicapai dalam proses mempengaruhi;
- e. Unsur perilaku/kegiatan yang dilakukan sebagai hasil mempengaruhi.

Menurut Owens (1995: 116), ada dua hal penting dalam kepemimpinan, yaitu: a. Kepemimpinan adalah suatu kelompok fungsi, yang terjadi tidak hanya dalam proses dua orang atau lebih yang berinteraksi; b. Pemimpin dimaksudkan berusaha untuk mempengaruhi perilaku dari orang-orang lain. Pemimpin dalam organisasi adalah orang yang diserahi tugas dan tanggung jawab untuk memimpin organisasi. Pemimpin memiliki kemampuan merancang strategi dan mengkoordinasikan sumber daya dengan bersikap kooperatif untuk memperlancar pekerjaan dalam mencapai tujuan.

Dasar kepemimpinan dalam Islam



Pada hakikatnya setiap insan adalah seorang pemimpin dan setiap orang akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Insani sebagai pemimpin minimal harus mampu memimpin dirinya sendiri. Dalam lingkungan organisasi harus ada pemimpin yang secara ideal dipatuhi dan disegani oleh bawahannya. Islam menerangkan bahwa manusia dilahirkan sebagai khalifah di bumi (khalifah fi ar-ardl). Seperti firman Allah dalam surah Al-Baqoroh ayat 30:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّيْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةً ۗ  
قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِيْهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيْهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ  
نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ اِنِّيْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ

Artinya : Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.

Manusia sebagai makhluk sosial selalu hidup bermasyarakat atau berkelompok. Untuk dapat menggerakkan masyarakat atau kelompok tersebut, maka dibutuhkan seorang pemimpin yang dapat membimbing anggotanya. Seorang pemimpin juga berperan dalam menyelesaikan

permasalahan yang timbul dalam kelompok tersebut. Karena pentingnya peran pemimpin tersebut, maka Rasulullah saw. bersabda dalam hadistnya yang diriwayatkan oleh Imam Abu Dawud berikut :

حدثنا علي بن بحر بن بري, حدثنا حتم بن اسماعيل, حدثنا محمد بن عجلان, عن نافع, عن أبي سلمة, عن أبي سعيد الخدري, أن رسول هلا صلعم قال: إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا 39 أحدهم ( .رواه ابو داود

Artinya : Diriwayatkan dari Ali bin Bahr bin Barriy, diriwayatkan dari Hatim bin Ismail, diriwayatkan dari Muhammad bin 'Ajlan dan Nafi', dari Abi Salamah, dari Abi Said Al-Khudrir, bahwa sesungguhnya Rasulullah SAW telah bersabda : “Apabila tiga orang akan melakukan perjalanan panjang (safar), hendaklah mereka menunjuk seorang pemimpin.

Ringkasan

---

TUGAS:

1. Tuliskan analisa anda mengenai kepemimpinan pendidikan itu?
2. Buatkan analisa mengenai unsur-unsur pemimpin di dalam sekolah dan madrasah!

## Lembar jawaban

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

# BAB 2 KARAKTERISTIK KEPEMIMPINAN

**K**epemimpinan di dalam dunia pendidikan dikenal sebagai sebuah seni untuk mempengaruhi seseorang di dalam mewujudkan cita-cita dari lembaga pendidikan yang telah disusun berdasarkan sebuah kesepakatan bersama. Sebagai sebuah seni, seorang pemimpin harus memiliki cir-ciri di dalam meningkatkan lembaga yang dipimpinnya. Ada kala seorang pemimpin itu keras dan kaku, ada yang tegas dan profesional, ada juga yang tidak peduli terhadap lembaga yang dipimpinnya, sifat-sifat inilah yang pada gilirannya melahirkan istilah karakteristik. Ya karakteristik adalah ciri-ciri khas dan khusus yang dimiliki oleh seorang pemimpin sehingga menjadi warna bagi lembaga yang dipimpinnya. Lalu bagaimana seharusnya karakteristik pemimpin itu?

## **Peran Pemimpin**

Dalam organisasi unsur dalam proses kepemimpinan memiliki fungsi untuk memberikan pengaruh sehingga dapat menggerakkan anggota atau kelompok orang yang menerima pengaruh sehingga melakukan kegiatan dan ada situasi lingkungan yang mengitari orang untuk melakukan

kegiatan untuk mencapai tujuan dari organisasi yang disebut dengan tupoksi atau tugas pokok dan fungsi yang telah diberikan oleh pemimpin.

Peran dapat diartikan sebagai seperangkat pola perilaku yang diharapkan berkaitan dengan tugas seseorang dalam kedudukan pada suatu unit sosial. Peran dapat juga diartikan sebagai perilaku yang diatur dan diharapkan dari orang dalam posisi tertentu. Sedangkan pemimpin di dalam organisasi mempunyai peranan, setiap pekerjaan membawa serta harapan bagaimana penanggung peran berperilaku. Fakta bahwa organisasi mengidentifikasi pekerjaan yang harus dilakukan dan perilaku peran yang diinginkan yang berjalan dengan seiring pekerjaan tersebut, juga mengandung arti bahwa harapan mengenai peran penting dalam perilaku bawahan (Rivai, 2003: 148).

Newell (1978: 150) melihat peran adalah sama dengan perilaku dalam kedudukan tertentu dan mencakup perilaku itu sendiri dan sikap serta nilai yang melekat dalam perilaku. Peran adalah harapan-harapan yang merupakan ketentuan-ketentuan tentang perilaku atau aktivitas yang harus dilakukan seseorang dalam kedudukan tertentu, dan perilaku aktual yang dijalankannya pada organisasi atau masyarakat. Ada kaitan antara peran dengan perilaku. Peran menuntut adanya aktivitas atau perilaku yang sesuai dengan yang diharapkan. Intinya adalah dalam setiap kedudukan ada peran yang dimainkan dengan terungkap melalui

berbagai perilaku yang ditampilkan (Syafaruddin dan Asrul, 2013: 59-60).

Peran kepemimpinan dapat diartikan sebagai seperangkat perilaku yang diharapkan dilakukan oleh seseorang sesuai dengan kedudukannya sebagai pemimpin. Covey membagi peran kepemimpinan menjadi 3 bagian, yaitu: a. *Pathfinding* (pencarian alur); peran untuk menentukan visi dan misi yang pasti; b. *Aligning* (penyelaras); peran untuk memastikan bahwa struktur, system, dan proses operasional organisasi memberikan dukungan pada pencapaian visi dan misi; c. *Empowering* (pemberdaya); peran untuk menggerakkan semangat dalam diri orang-orang dalam mengungkapkan bakat, kecerdikan, dan kreativitas laten untuk mampu mengerjakan apa pun dan konsisten dengan prinsip-prinsip yang disepakati (Rivai, 2003: 149).

Peran kepemimpinan dapat pula dibagi menjadi: a. Pemimpin masa depan harus fleksibel dan mempunyai pengalaman yang luas; b. Menganggap tanggung jawab “seremonial” atau “spiritual” sebagai kepala organisasi menjadi suatu fungsi yang diperlukan, bukan suatu hal yang remeh yang harus dialami atau didelegasikan kepada orang lain; c. Pembuatan tidak lagi dibuat secara efektif terpusat di puncak organisasi (Rivai, 2003: 150).

Agar kepemimpinan tersebut dapat berperan perlu diperhatikan beberapa hal sebagai berikut. a. Yang menjadi dasar utama dalam efektivitas kepemimpinan seseorang bukan pengangkatan atau penunjukkannya selaku “kepala”,

akan tetapi penerimaan orang lain terhadap kepemimpinan yang bersangkutan; b. Efektivitas kepemimpinan tercermin dari kemampuannya untuk tumbuh dan berkembang; c. Efektivitas kepemimpinan menuntut kemahiran untuk membaca situasi; d. Perilaku seseorang tidak terbentuk begitu saja, melainkan melalui proses pertumbuhan dan perkembangan; e. Kehidupan organisasi yang dinamis dan serasi dapat tercipta bila setiap anggota mau menyesuaikan cara berpikir dan bertindak untuk mencapai tujuan organisasi.

### **Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan tidak bisa dilepaskan dari definisi kepemimpinan itu sendiri yang dari masa ke masa terpengaruhi oleh banyak faktor dari masalah dunia serta politik. Rost menganalisis definisi kepemimpinan mulai dari tahun 1900 hingga 1990. Analisisnya sebagaimana berikut: Pada tahun 1900-1929 definisi kepemimpinan yang muncul lebih menekankan kepada kontrol dan setralisasi kekuasaan dengan garis besar dominasi. Kepemimpinan menekankan hasrat pemimpin terhadap orang yang dipimpin dan mendorong kepatuhan, penghargaan, loyalitas dan kerjasama.

Selanjutnya perkembangan dari kepemimpinan menurut beberapa tokoh diantaranya Robert N. Lussier dan Cristopher F. Achua mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses kepemimpinan tidak hanya dari pemimpin kepada

pengikut atau satu arah. Pengikut yang baik juga dapat memunculkan kepemimpinan dengan mengikuti kepemimpinan yang ada dan pada tingkat tertentu memberikan umpan balik kepada pemimpin.

Menurut Thoha (2013:49.) gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Franklyn sebagaimana dikutip Onong Effendy mengemukakan ada tiga gaya pokok kepemimpinan, yaitu gaya kepemimpinan otokratis (outocratic/ authoritarian leadership), kepemimpinan demokratis (democratic/ participative leadership), dan kepemimpinan yang bebas (free-rein / laissez faire leadership).

- a) Kepemimpinan otokratis adalah gaya kepemimpinan yang memiliki kriteria atau ciri yang selalu menganggap organisasi sebagai milik pribadi, arogan, mengidentikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi, menganggap bawahan sebagai alat semata, tidak mau menerima kritik dan saran, terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya, dalam tindakan pergerakannya sering mempergunakan pendekatan paksaan dan bersifat menghukum. Indikator dari Gaya Kepemimpinan Otokratis: (1) Sentralisasi Wewenang (2) Produktivitas Kerja (3) Manajemen setiap keputusannya dianggap sah, dan pengikut-pengikutnya wajib menerima perintah tanpa pertanyaan.
- b) Kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan yang memiliki karakteristik sebagai berikut, menganggap



bawahan sebagai makhluk yang termulia di dunia, selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dalam kepentingan dan tujuan pribadi dari pada bawahannya; senang menerima saran, pendapat bahkan kritik dari bawahan; selalu berusaha menjadikan bawahannya sukses dan berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadi sebagai pemimpin. Indikator dari gaya kepemimpinan demokratis : (1) Hubungan baik antara pimpinan dengan pegawai (2) Penghargaan terhadap pegawai (3) Manajemen yang mendengarkan aspirasi bawahannya.

- c) Kepemimpinan bebas atau Masa Bodo (*Laissez Faire*) Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otokratis. Dalam kepemimpinan tipe ini sang pemimpin biasanya menunjukkan perilaku yang pasif dan seringkali menghindar diri dari tanggung jawab. Seorang pemimpin yang kendali bebas cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri. Disini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bebas dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya terhadap bawahan dengan menganggap semua usahanya akan cepat berhasil.

### **Fungsi Kepemimpinan**

Menurut Peter George Northouse terdapat 5 fungsi kepemimpinan meliputi fungsi instruksi, fungsi delegasi, fungsi konsultatif, fungsi partisipasi dan fungsi

pengendalian. Adapun pengertian masing-masing fungsi pokok kepemimpinan tersebut antara lain:

- 1) Fungsi instruksi: Pemimpin berfungsi sebagai komunikator yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), bilamana (waktu memulai, melaksanakan dan melaporkan hasilnya), dan dimana (tempat mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif. Sehingga fungsi orang yang dipimpin hanyalah melaksanakan perintah.
- 2) Fungsi konsultatif; Pemimpin dapat menggunakan fungsi konsultatif sebagai komunikasi dua arah. Hal tersebut digunakan manakala pemimpin dalam usaha menetapkan keputusan yang memerlukan bahan pertimbangan dan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya.
- 3) Fungsi partisipasif; Dalam menjalankan fungsi partisipasi pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakannya. Setiap anggota kelompok memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuai dengan posisi masing-masing.
- 4) Fungsi delegasi; Dalam menjalankan fungsi delegasi, pemimpin memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan.

5) Fungsi pengendalian Fungsi pengendalian berasumsi bahwa kepemimpinan yang efektif harus berusaha mampu mengatur aktifitas anggota-anggotanya secara dengan terarah dalam mengkoordinasi yang efektif, sehingga dapat memungkinkan tercapainya tujuan itu bersama secara maksimal. Dalam melaksanakan fungsi pengendalian, pemimpin dapat mewujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Sedangkan menurut Aan Komariah dan Triatna Cegi fungsi utama pemimpin adalah menjalankan kepemimpinannya dengan baik dan benar, artinya berdasarkan aturan main yang telah disepakati dan ditetapkan oleh organisasi. Fungsi-fungsi utama yang dimaksudkan adalah sebagai berikut:

1. Pengelola organisasi atau pengendali utama manajemen berorganisasi. Pemimpin yang menjalankan fungsi utama adalah konseptor utama yang merumuskan visi dan misi serta tujuan organisasi, sehingga mulai perencanaan hingga pertanggungjawaban diarahkan pada tujuan yang telah ditetapkan.
2. Motivator, yaitu orang yang mendorong dan memberikan dukungan penuh kepada bawahannya untuk bekerja dengan optimal. Pembuat keputusan yang akan memengaruhi perkembangan dan kemajuan organisasi serta kesejahteraan para anggotanya.

3. Penilai kinerja karyawannya yang akan memberikan penghargaan bagi seluruh prestasi kerja bawahannya.
4. Dinamisator dan katalisator organisasi, yaitu orang yang memajukan organisasi dan mengendalikan situasi dan kondisi yang akan berpengaruh terhadap kemajuan atau kemunduran organisasi.
5. Stabilisator, yaitu orang yang mempunyai hepabilitas terkuat dalam mempertahankan eksistensi organisasi.
6. Supervisor, yaitu yang membina, melatih, mendidik, mengawasi, menilai, dan memberikan contoh kerja terbaik bagi seluruh anggota organisasi yang dipimpinnya. (Aan Komariah, 2005: 253).

## Ringkasan

---

Karakteristik adalah ciri-ciri khas dan khusus yang dimiliki oleh seorang pemimpin sehingga menjadi warna bagi lembaga yang dipimpinnya, hal ini ditentukan oleh peran, gaya kepemimpinan, dan fungsi kepemimpinan itu sendiri, sehingga menghasilkan karakteristik yang berbeda-beda di dalam sebuah lembaga

---

TUGAS:

1. Tuliskan peran kepemimpinan pendidikan di dalam sebuah sekolah/madrasah?
2. Tuliskan sebuah analisa mengenai konsep kepemimpinan di sekolah/madrasah, menurut anda mana yang lebih dominan!

Lembar jawaban

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

# **BAB 3 SYARAT DAN PRINSIP- PRINSIP KEPEMIMPINAN**

Sebagai bagian yang menentukan dalam organisasi, pemimpin dituntut untuk dapat melaksanakan proses kepemimpinannya itu secara baik dan efisien, di samping efektif dan profesional dengan azas akuntabilitas. Tidak sedikit organisasi yang mundur bahkan hilang karena ketidakmampuan dari sosok pemimpin di dalamnya, hal ini dikarenakan persyaratan-persyaratan yang tidak sesuai dan tidak mencukupi ditambah tidak cukup memiliki prinsip di dalam memimpin. Nah, dalam bab ini, akan dikaji mengenai syarat dan prinsip-prinsip kepemimpinan yang seharusnya?

## **Syarat Pemimpin**

Sudah menjadi hal yang semestinya jika syarat atau latarbelakang sesuatu menjadi bagian dari sebuah organisasi, terlebih bagi seorang pemimpin. Kartini Kartono (2006: 36) mengungkapkan bahwa konsepsi mengenai persyaratan kepemimpinan itu harus selalu dikaitkan dengan tiga hal penting, yaitu sebagai berikut: a. Kekuasaan ialah kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin guna mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu. b.

Kewibawaan ialah kelebihan, keunggulan, keutamaan, sehingga orang mampu “Mbawani” atau mengatur orang lain, sehingga orang tersebut patuh pada pemimpin, dan bersedia melakukan perbuatan-perbuatan tertentu. c. Kemampuan ialah segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan atau keterampilan teknis maupun sosial, yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.

Kartini Kartono (2006: 2) menjelaskan bahwa persyaratan di dalam kepemimpinan adalah hal yang semestinya ada, karena sebagai cabang dari kelompok ilmu administrasi, khususnya ilmu administrasi negara. Dalam kepemimpinan itu terdapat hubungan antara manusia yaitu, hubungan mempengaruhi dari pemimpin dan hubungan kepatuhan-ketaatan para pengikut karena dipengaruhi oleh kewibawaan pemimpin. Syaiful Sagala (2009: 114) menyatakan bahwa kepemimpinan berasal dari kata pemimpin, maksudnya adalah orang yang dikenal oleh dan berusaha mempengaruhi para pengikutnya untuk merealisasikan visinya. Sudarwan Danim (2004: 10) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arahan kepada individu atau kelompok lainnya yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah diterapkan sebelumnya.

Menurut Stogdill dalam bukunya *Personal Factor Associated with Leadership* yang dikutip oleh Kartini Kartono dalam



bukunya Pemimpin dan Kepemimpinan mengatakan bahwa pemimpin itu harus mempunyai kelebihan, yaitu:

1. Kapasitas meliputi: kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berbicara dan kemampuan menilai. Ilmu pengetahuan yang luas;
2. Tanggungjawab, mandiri, berinisiatif, tekun, ulet, percaya diri, agresif, dan punya hasrat untuk unggul;
3. Partisipasif aktif, memiliki sosialbilitas tinggi, mampu bergaul, kooperatif, atau suka bekerja sama, mudah menyesuaikan diri, punya rasa humor.
4. Status meliputi kedudukan sosial-ekonomi yang cukup tinggi, populer, tenar (Kartono, 1994).

Abdul Sani dalam bukunya Manajemen Organisasi mengemukakan adanya beberapa syarat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin supaya dalam memimpinnya bawahannya lebih efektif yaitu:

- a) Kemampuan pengawasan dalam kedudukan atau pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen, terutama pengarahan dan pengawasan pekerjaan orang lain (para bawahan).
- b) Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggungjawab dan keinginan untuk sukses.
- c) Kecerdasan, mencakup kebijaksanaan, pemikiran, kreatif dan daya pikir.

- d) Ketegasan atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat.
- e) Kepercayaan diri atau pandangan terhadap dirinya sebagai kemampuan untuk menghadapi masalah-masalah.
- f) Inisiatif atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung mengembangkan serangkaian aktivitas dan menemukan cara-cara baru atau inovasi (Sani, 1987).

Dari uraian di atas syarat menjadi seorang pemimpin adalah mampu melaksanakan fungsi manajemen, mampu memberikan penghargaan kepada para bawahan, cerdas, tegas dalam membuat suatu keputusan, percaya diri serta mempunyai pemikiran yang inovatif.

Lebih rinci lagi Ordway Tead yang dikutip oleh Kartini Kartono dalam bukunya *Pemimpin dan Kepemimpinan* mengemukakan bahwa syarat seorang pemimpin harus mempunyai 10 (sepuluh) sifat, yaitu:

1. Energi jasmani dan mental dalam artian pemimpin memiliki tenaga jasmani dan rohani yang luar biasa: yaitu mempunyai daya tahan, keuletan, kekuatan atau tenaga yang istimewa yang tampaknya tidak pernah akan habis.
2. Kesadaran akan tujuan dan arah yaitu ia memiliki keyakinan yang teguh akan kebenaran dan kegunaan dari semua perilaku yang dikerjakan; dia tahu

kemana arah yang akan ditujunya, serta memberikan manfaat bagi diri sendiri maupun kelompok yang dipimpinnya.

3. Antusiasme dalam melakukan pekerjaan dan tujuan yang akan dicapai itu harus sehat, berarti, bernilai, memberikan harapan-harapan yang menyenangkan, memberikan sukses, dan menimbulkan semangat serta spirit de corps.
4. Keramahan dan kecintaan ialah pemimpin harus mempunyai rasa kasih sayang, cinta, simpati yang tulus, disertai kesediaan berkorban bagi pribadi-pribadi yang disayangi.
5. Integritas ialah pemimpin harus mempunyai sifat terbuka, kejujuran, ketulusan hati serta sejiwa dan seperasaan dengan anak buahnya.
6. Penguasaan teknis, pemimpin harus mempunyai kemahiran teknis tertentu, agar ia mempunyai kewibawaan dan kekuasaan untuk memimpin kelompoknya.
7. Ketegasan dalam pengambilan keputusan, adalah pemimpin harus harus dapat mengambil keputusan secara tepat, tegas dan tepat, sebagai hasil dari kearifan dan pengalamannya
8. Kecerdasan adalah kemampuan pemimpin untuk melihat dan memahami dengan, mengerti sebab dan akibat kejadian, menemukan hal-hal yang krusial dan cepat menemukan cara penyelesaiannya dalam

waktu singkat. Kecerdasan dan originalitas yang disertai dengan imajinasi tinggi dan rasa humor, dapat dengan cepat mengurangi ketegangan dan kepedihan-kepedihan tertentu yang disebabkan oleh masalah-masalah sosial yang gawat dan konflik-konflik ditengah masyarakat.

9. Keterampilan mengajar ialah pemimpin harus mampu menuntun, mendidik, mengarahkan, mendorong dan menggerakkan anak buahnya untuk berbuat sesuatu yang baik.
10. Kepercayaan (faith) adalah pemimpin harus memiliki kepercayaan terhadap anak buahnya (Kartono, 1994). Dari uraian di atas syarat menjadi seorang pemimpin adalah mampu melaksanakan fungsi manajemen, mampu memberikan penghargaan kepada para bawahan, cerdas, tegas dalam membuat suatu keputusan, percaya diri serta mempunyai pemikiran yang inovatif.

### **Gaya kepemimpinan**

Seni kepemimpinan memerlukan sebuah gaya yang akan menjadi ciri khas dari pelakunya, ada beberapa gaya kepemimpinan, antara lain:

1. Kepemimpinan Otoritatif

Kata otoritatif sering salah diartikan dengan mengarahkan pemahaman bahwa pemimpin yang otoriter dengan kekuasaan yang tiada habisnya,

sehingga gaya kepemimpinan ini juga disebut command and control leadership, mengibaratkan seorang pemimpin hanya bertugas untuk memerintah. Tentunya, ini adalah tipe pemimpin otoritatif yang tradisional dan sudah mulai ditinggalkan. Namun dalam pelaksanaannya gaya kepemimpinan ini masih diberlakukan terutama dalam lembaga pendidikan semisal pesantren yang bercorak kharismatik dari pemimpinnya.

Hasilnya, tim dengan pemimpin yang otoritatif cenderung lebih produktif karena diarahkan dengan jelas, mengambil keputusan dengan cepat dan tidak perlu khawatir terhadap koreksi yang akan datang. Hanya saja, gaya kepemimpinan ini sudah dianggap ketinggalan zaman oleh banyak perusahaan. Gaya kepemimpinan ini lebih baik diterapkan apabila perusahaan sedang mengalami krisis.

## 2. Kepemimpinan Coaching

Coaching artinya pelatihan, kepemimpinan coaching dalam lembaga berusaha untuk menyemangati dan mendukung setiap anggota timnya. Gaya kepemimpinan coaching ini bisa membuat para anggota menyadari potensi terbesar yang ada dalam diri mereka, sehingga mereka mampu mengembangkannya dan mengaplikasikannya. Praktik gaya kepemimpinan ini di dunia kerja pun bersifat dua arah. Sang pemimpin menyemangati

anggotanya untuk mengembangkan serangkaian skill yang diperlukan di dunia kerja. Pemimpin tipe ini juga mengandalkan komunikasi, di mana mereka tak hanya mengarahkan anggotanya, tetapi juga memberikan feedback yang membangun sehingga bisa menghasilkan tim yang bisa bekerja sama dan kompak.

### 3. Kepemimpinan Kolaboratif

Kepemimpinan kolaboratif atau kerjasama merupakan kebalikan dari kepemimpinan otoritatif yang terlihat kaku. Tipe pemimpin kolaboratif percaya bahwa solusi dan pemecahan masalah datang dari para anggota timnya. Biasanya, pemimpin kolaboratif sangat bergantung pada teknik brainstorming, sehingga mereka membutuhkan ide-ide baru dan inovasi dari anggota tim. Keuntungan menerapkan gaya kepemimpinan ini adalah adanya potensi inovasi yang luar biasa. Penyebabnya adalah tingginya keterlibatan dan motivasi anggota karena pendapat mereka lebih dihargai. Namun, kepemimpinan kolaboratif ada juga kerugiannya. Kemampuan decision-making seorang pemimpin tidak berkembang apabila mereka terlalu bergantung pada opini dan keputusan anggota tim mereka. Ujung-ujungnya, perkembangan tim menjadi terhambat.

### 4. Kepemimpinan yang Terlibat (Engaged)

Gaya kepemimpinan yang terlibat (*engaged leadership*) melibatkan hubungan antara setiap anggotanya. Pemimpin tipe ini berusaha mengerti apa yang menjadi kebutuhan setiap anggota tim untuk mengembangkan performanya dalam tim. Engaged leader akan berusaha memberikan pengakuan dan membuat anggota tim mereka merasa bahwa mereka berharga dan dibutuhkan dalam tim. Pemimpinnya lebih sering bertanya dan mendengar curhatan dari mereka, bahkan membahas hal di luar ranah pekerjaan sekalipun. Meskipun gaya kepemimpinan ini menguntungkan para anggotanya, tetap ada kerugian dari engaged leadership. Batas antara pemimpin dan anggota bisa menjadi kabur dan pemimpin bisa menjadi sulit membuat keputusan karena ada rasa tidak enak di hati mereka.

#### 5. Kepemimpinan Observant

Gaya kepemimpinan observant (*observant leadership*) biasanya dimiliki oleh seorang pemimpin dengan tingkat kecerdasan emosional yang tinggi. Pemimpin observant biasanya berpikir dan mampu melihat potensi melampaui batas untuk mengetahui pola dalam suatu perusahaan.

Dalam pekerjaan, pemimpin observant mampu mengetahui potensi asli anggotanya, meskipun skill mereka belum sepenuhnya terbentuk atau terasah. Mereka juga memahami bagaimana perasaan

seseorang hanya dengan melihat bahasa tubuhnya, tidak hanya mendengarkan perkataan. Tipe pemimpin ini bisa menghasilkan hubungan yang bagus dengan anggotanya hanya bermodalkan pengertian.

Itulah gaya kepemimpinan yang baik untuk dipraktikkan dalam perusahaan. Tentunya, gaya kepemimpinan itu harus disesuaikan juga dengan kepribadian kita, sehingga kita bisa menghasilkan citra pemimpin yang natural dan tidak terkesan dibuat-buat. Sodexo berharap dengan mengetahui berbagai gaya kepemimpinan ini, Anda bisa menjadi pemimpin yang sukses dalam perusahaan. Pemimpin yang baik juga akan berusaha pula untuk memberikan reward kepada anggotanya.

## **Model Kepemimpinan**

Sebagaimana syarat dan prinsip kepemimpinan yang sudah dipaparkan sehingga menghasilkan model kepemimpinan, maka berikut ini dipaparkan klasifikasi model-model kepemimpinan dan pengertian masing-masing model kepemimpinan sebagai berikut:

- a. Model Kharismatik Model pemimpin kharismatik memiliki daya tarik dan pembawaan yang luar biasa, sehingga ia mempunyai pengikut dan jumlahnya yang sangat luar biasa. Sampai sekarang orang tidak mengetahui sebab-sebab secara pasti mengapa



seseorang itu memiliki kharisma yang begitu besar. Para peneliti studi leadership menemukan bahwa seorang pemimpin kharismatik memiliki keterkaitan dengan kekuatan ghaib, dimana kekuatan-kekuatannya diperoleh dari yang maha kuasa. Totalitas kepribadian pemimpin itu memancarkan daya tarik yang amat besar.26 Menurut Teori House, mengemukakan bahwa kepemimpinan karismatik mempunyai tingkat kekuasaan rujukan yang tinggi, dan sebagian besar dari kekuasaan tersebut berasal dari kebutuhan mereka untuk memngaruhi orang lain. Pemimpin karismatik mempunyai tingkat kepercayaan diri dan keyakinan yang tinggi akan kebenaran moral dan keyakinannya itu, atau sekurang-kurangnya mempunyai kemampuan untuk meyakinkan para pengikutnya ahwa ia memiliki keprcayaan yang diri dan keyakinan tersebut. (Veithzal Rivai Z. , Muliaman Darmasnyah H. & Mansyur Ramly, Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi, (Jakarta : Rajawali Press, 2017), 133. )

- b. Model Patternalistik dan Matternalistik Model kepemimpinan patternalistik adalah model kepemimpinan yang mengikuti pola hubungan orang tua dengan anak, sehingga model ini dikenal dengan model kepemimpinan-kebapakan. Ciri-cirinya sebagai berikut :

- (1) Atasan menganggap bawahan sebagai manusia yang belum dewasa, dan bersikap terlalu melindungi (overly protctive), sehingga bawahan tidak memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri melalui inovasi-inovasi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.
  - (2) Atasan jarang sekali memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif atau mengambil keputusan sendiri. Akibatnya, staf selalu dibayangi oleh atasannya dalam menjalankan tugas.
  - (3) Atasan jarang memberikan kesempatan atau hampir-hampir tidak pernah memberikan kesempatan kepada para bawahannya untuk mengembangkan kreativitasnya.
  - (4) Atasan bersikap selalu lebih tahu atau lebih benar, dan sedikit sekali dapat menerima masukan dan saran dari bawahannya.
- c. Model Otokratik Model kepemimpinan otokratik mendasarkan diri kepada kekuasaan dan paksaan yang harus selalu dipatuhi. Pemimpin selalu berupaya untuk berperan sebagai pemain tunggal dan berambisi sekali untuk merajai situasi. Setiap perintah dan kebijakan ditetapkan tanpa berkonsultasi pada bawahannya, dan tidak pernah memberi informasi mendetail mengenai rencana dan tindakan yang akan dilakukan oleh staf. Semua pujian

dan kritikan terhadap staf diberikan atas pertimbangan sendiri, dan pemimpin selalu jauh dari anggota/stafnya. Jadi, dalam kepemimpinan otokratik seorang pemimpin memiliki sikap untuk menyisihkan diri, dan tidak bergaul dengan stafnya. Pemimpin otokratik senantiasa ingin berkuasa mutlak dan tunggal, serta selalu ingin menguasai keadaan. Kepemimpinan otokratik seperti sebuah sistem pemanas, yang memberikan energi, tanpa melihat dan mempertimbangkan iklim, situasi emosional staf dan lingkungannya.

- d. Model Laissez Faire Model kepemimpinan laissez faire sebenarnya seorang pemimpin praktis tidak memimpin, sebab dia membiarkan kelompok atau stafnya untuk berbuat berdasarkan kehendak sendiri, dan pemimpin tidak berpartisipasi aktif dalam kegiatan kelompoknya. Semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahannya. Pemimpin hanya simbol semata, dan ia biasanya tidak memiliki keterampilan teknis. Seorang yang menjadi pemimpin dengan model laissez faire, biasanya memperoleh kedudukan tersebut melalui penyogokan, suapan, atau dengan adanya sistem nepotisme. Dia tidak mempunyai kewibawaan dan tidak memiliki kemampuan untuk mengontrol stafnya. Dalam model kepemimpinan ini, seorang pemimpin tidak bisa melakukan koordinasi dengan

- stafnya, dan tidak berdaya sama sekali untuk menciptakan suasana kerja yang kooperatif.
- e. Model Populis Kepemimpinan populis ini berpegang teguh pada nilai-nilai masyarakat yang tradisional, dan kurang mempercayai bantuan serta dukungan kekuatankekuatan luar negeri. Kepemimpinan dengan model ini mengutamakan penghidupan kembali nasionalisme.
  - f. Model Administratif Model kepemimpinan administratif adalah model kepemimpinan yang mampu menyelenggarakan administrasi yang efektif. Sedangkan para pemimpinnya terdiri atas pribadi-pribadi yang mampu menggerakkan dinamika modernisasi dan pembangunan .Melalui kepemimpinan administratif, dapat dibangun sistem administrasi dan birokrasi yang efisien untuk memerintah, khususnya untuk memantapkan integritas pada khususnya dan usaha-usaha pembangunan pada umumnya. Dengan kepemimpinan administratif ini, diharapkan adanya perkembangan teknis, yaitu teknologi, industridan manajemen modern dan perkembangan sosial ditengah-tengah masyarakat. Karisma merupakan sebuah atribusi yang berasal dari proses interaktif antara pemimpin dan para pengikut. Atribut-atribut karisma antara lain: rasa percaya diri, keyakinan yang kuat, sikap tenang, kemampuan berbicara dan yang

lebih penting adalah bahwa atribut-atribut dan visi pemimpin tersebut relevan dengan kebutuhan para pengikut, sehingga menimbulkan rasa hormat, rasa segan dan kepatuhan yang tinggi pada para pengikutnya.

- g. Model Demokratis Kepemimpinan demokratis menitik beratkan pada bimbingan yang efisien kepada para anggota/pengikutnya. Koordinasi pekerjaan terjalin dengan baik semua, terutama pada penekanan rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerjasama yang baik. Kepemimpinan demokratis ini bukanlah masalah person atau individu pemimpin.

## Ringkasan

---

---

### TUGAS:

1. Tuliskan analisa anda model kepemimpinan yang paling baik berikut alasannya?
2. Buatlah analisa mengenai kelebihan pemimpin otoriter di dalam sekolah dan madrasah!

Lembar jawaban

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

# BAB 4 KEPEMIMPINAN DAN MANAJEMEN

Sudah sangat mafhum bahwa kepemimpinan tidak bisa dipisahkan dari aspek manajerial, hal ini kepemimpinan adalah bagian integral dari manajemen itu sendiri yang tertuang dalam peran, fungsi, dan kedudukan pemimpin itu sendiri di dalam manajemen, lalu bagaimanakan fungsi manajemen itu bagi organisasi pendidikan itu?

## **Organisasi Pendidikan**

Organisasi pendidikan merupakan sebuah kesatuan sistemik di dalam dunia pendidikan yang mengarahkan kepada keberhasilan dari tujuan pendidikan di Lembaga pendidikan tersebut. Organisasi pendidikan sebagaimana diketahui memiliki corak formal, non formal dan keagamaan. Pada aras ini, kepala sekolah/kepala madrasah atau apapun Namanya harus memperhatikan varian organisasi pendidikan itu sendiri yang tentunya memiliki asas-asas untuk menjadi efektif.

Berikut ini ialah asas-asas organisasi yang berfungsi untuk mewujudkan organisasi yang unggul, efektif, berdaya guna sesuai kebutuhan:



1. Asas tujuan organisasi, harus jelas dan rasional
2. Asas kesatuan tujuan, harus ada kesatuan tujuan yang ingin dicapai
3. Asas kesatuan perintah, bawahan menerima perintah dan mempertanggungjawabkannya hanya kepada seorang atasan.
4. Asas rentang kendali, manajer hanya bisa memimpin secara efektif sejumlah bawahan tertentu, misalnya 3 orang atau 9 orang.
5. Asas pendelegasian wewenang, pembagian wewenang harus jelas dan efektif.
6. Asas keseimbangan wewenang dan tanggungjawab, wewenang yang diberikan dengan tanggungjawab yang timbul karenanya harus sama besarnya.
7. Asas tanggungjawab, harus sesuai dengan garis wewenang.
8. Asas pembagian kerja
9. Asas penempatan personalia
10. Asas jenjang berangkai, prosedur wewenang harus bersifat vertikal yang jelas, tidak terputus-putus dengan jarak pendek.
11. Asas efisiensi
12. Asas kesinambungan
13. Asas koordinasi

## Desain Struktur Organisasi

Terdapat enam principal yang diperlukan dalam merancang struktur organisasi (Robbins dkk, 2003):

- 1) **Spesialisasi Pekerjaan:** Tugas dan fungsi dalam organisasi dibentuk menjadi beberapa bagian pekerjaan. Setelah awal abad ke 20, spesialisasi menjadi sangat populer karena Henry Ford telah sukses mengaplikasikan spesialisasi dan menjadi *best seller* pada masanya. Pengulangan tupoksi yang serupa dalam jangka panjang dapat meningkatkan produktivitas dan daya guna suatu pekerjaan.
- 2) **Departemenisasi:** Prinsip ini merupakan dampak dari spesialisasi, dengan mengkategorisasi tugas yang sejenis dalam satu departmen. Departemenisasi merupakan kegiatan penyusunan perangkat-perangkat organisasi yang akan diberikan divisi kerja. Fungsi ialah kegiatan- kegiatan yang serupa sesuai dengan kemiripan sifat atau pelaksanaannya.
- 3) **Rantai Komando :** Prinsip ini mendeskripsikan tujuan pelaporan hasil pekerjaan dengan mengajukan pertanyaan berupa “kepada siapa saya bertanggung jawab dan berdiskusi terkait urusan

pekerjaan?”. Otoritas dan kesatuan merupakan dua komponen penting dalam prinsip rantai komando. Otoritas adalah hak posisi manajerial seperti memberikan pekerjaan serta menginginkan agar pekerjaan tersebut dapat terlaksana dengan baik. Kesatuan perintah merujuk pada para pejabat atau pemimpin organisasi hanya boleh diinstruksikan dan bertanggung jawab pada pejabat tertentu.

- 4) Rentang **Pengawasan** : Unsur ini mendeskripsikan berapa jumlah bawahan yang dapat dikelola secara efisien dan efektif oleh seorang manajer.
- 5) Sentralisasi **dan Desentralisasi** : Sentralisasi bertindak sebagai status dimana hanya beberapa jabatan di perusahaan yang perlu mengambil keputusan. Sedangkan desentralisasi merupakan pergantian tanggung jawab dan wewenang yang awalnya berasal dari kantor pusat langsung diserahkan pada pihak yang berlokasi

terdekat dengan lingkungan yang membutuhkan atensi. Melalui desentralisasi, akan lebih banyak pihak yang terlibat dalam mempercepat penyelesaian masalah serta menjadikan pegawai sebagai anggota organisasi.

- 6) Formalisasi : Jika pekerjaan yang ada telah diformalisasi, akan diketahui pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan, kapan harus diselesaikan, dan bagaimana cara menyelesaikannya.

### **Fungsi manajemen**

Istilah manajemen merupakan terjemahan dalam Bahasa Indonesia dari kata management. Bila kita mempelajari literatur manajemen, maka akan nampak bahwa istilah manajemen mengandung tiga pengertian, yaitu: pertama, manajemen sebagai suatu proses. Kedua, manajemen sebagai kolektivitas orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen dan ketiga, manajemen sebagai suatu seni (*art*) dan sebagai suatu ilmu. Beberapa ahli berpendapat tentang pengertian manajemen sebagai berikut:

- a. Menurut Hasibuan : manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu (Torang, 2013: 165- 166).
- b. Manajemen didefinisikan oleh R.Terry dalam buku *Principles of Management*: Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling, performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human beings and other resources. Manajemen merupakan sebuah proses yang khas, yang terdiri dari

tindakan-tindakan: perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lain (1977: 4). c. Drs. H. Malayu S. P. Hasibuan (2009: 2) mendefinisikan manajemen sebagai ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. d. Sedangkan menurut Stoner manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Handoko, 2003: 8). e. Robbins (1999), menyatakan bahwa manajemen adalah aktivitas yang meliputi perencanaan, pengembangan, pengorganisasian dan pengendalian atas keputusan dan tindakan untuk mencapai tujuan (Torang, 2013: 166).

Manajemen melibatkan pencapaian tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan (*stated goals*). Ini mengandung arti bahwa para manajer organisasi apapun berupaya untuk mencapai berbagai hasil akhir spesifik, pada dasarnya manajemen dapat didefinisikan sebagai bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi (Handoko, 2011: 10).

Fungsi manajemen menurut George R. Terry fungsi-fungsi manajemen terdiri atas: perencanaan (Planning),

pengorganisasian (Organizing), penggerakan (Actuating), pengawasan (Controlling) (POAC) (Kayo, 2007: 32).

- a. Perencanaan (Planning) Perencanaan adalah kegiatan yang akan dilaksanakan. Perencanaan adalah pengambilan keputusan (Usman, 2013: 77). Perencanaan adalah proses dasar yang digunakan untuk memilih tujuan dan menentukan cakupan pencapaiannya. Suatu perencanaan adalah suatu aktivitas integrative yang berusaha memaksimalkan efektivitas seluruhnya dari suatu organisasi sebagai suatu sistem, sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai (Siswanto, 2007: 42). Perencanaan menurut Handoko meliputi: 1). Pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi, 2). Penentuan strategi, kebijakan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran, dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan (Usman, 2013:77). Sedangkan menurut Manulang (1981) adalah penetapan beberapa tindakan untuk mencapai suatu tujuan yang efektif dan efisien. Perencanaan merupakan kegiatan yang pertama-tama harus dilaksanakan sebelum aktivitas lainnya dilakukan. Oleh karena itu perencanaan yang baik adalah perencanaan yang berorientasi tujuan (Torang, 2013: 167).
- b. Pengorganisasian (Organizing) Pengorganisasian adalah suatu proses mendistribusikan pekerjaan dan tugas-tugas serta mengkoordinasikannya untuk mencapai tujuan organisasi. Manullang berpendapat bahwa pengorganisasian adalah pengelompokan

aktivitas yang akan dilakukan atau pendistribusian tugas dan fungsi kepada setiap individu yang ada dalam organisasi (Torang, 2013: 170).

- c. Penggerakan (Actuating) Actuating berasal dari kata kerja “to actuate” adalah “to put into action ; incite, motivate, influence”. Jadi, dapat dikatakan bahwa actuating berhubungan dengan aktivitas mempengaruhi orang-orang agar mereka suka melaksanakan usaha-usaha kearah pencapaian sasaran-sasaran tertentu (Winardi, 1979: 90).
- d. Pengawasan (Controlling) Pengawasan (Controlling) adalah penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan (Handoko, 2011: 25). Definisi Controlling menurut Terry: “controlling is as the process of determining what’s being accomplished, evaluating it, and if necessary applying corrective measures so that performance takes place according to plans”. Tujuan penilaian dan koreksi, dimaksudkan agar proses pekerjaan yang ditemukan menyimpang dapat diperbaiki (Torang, 2013: 176).

### **Peran Pemimpin Dalam Manajemen**

Peran dapat di artikan sebagai perilaku yang diatur dan diharapkan dari seseorang dalam posisi tertentu.pemimpin didalam organisasi mempunyai peranan, setiap pekerjaan membawa serta harapan bagaimana penanggung peran berperilaku. Fakta bahwa organisasi mengidentifikasi pekerjaan yang harus dilakukan dan perilaku peran yang

diinginkan berjalan dengan seiring pekerjaan tersebut, juga mengandung arti bahwa harapan mengenai peran penting dalam mengatur perilaku bawahan

Peran pemimpin dalam manajemen tidak bisa dilepaskan dari unsur pokok: a. Kepemimpinan melibatkan orang lain dan adanya situasi kelompok atau organisasi tempat pemimpin dan anggotanya berinteraksi, dan Dalam kepemimpinan terjadi pembagian kekuasaan dan proses mempengaruhi bawahan oleh pemimpin. c. Adanya tujuan bersama yang harus dicapai.

Asta Brata (Soerjono Soekanto, 2001: 322) menyatakan kepemimpinan yang akan berhasil, harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut. a. Indra-brata, yang memberikan kesenangan jasmani. b. Yama-brata, yang menunjukkan pada keahlian dalam kepastian hukum. c. Surya-brata, yang menggerakkan bawahan dengan mengajak mereka untuk bekerja persuasion, d. Caci-brata, yang memberikan kesenangan rohaniah. e. Bayu-brata, yang menunjukkan keteguhan pendidikan dan rasa tidak segan-segan untuk turut merasakan kesukaran-kesukaran pengikut-pengikutnya. f. Dhana-brata, menunjukkan pada suatu sikap yang patut dihormati. g. Paca-brata, yang menunjukkan kelebihan di dalam ilmu pengetahuan, kepandaian dan keterampilan. h. Agni-brata, yaitu sifat memberikan semangat kepada anak buah.

Tugas seorang pemimpin dalam kelompok ialah:

- a. Memelihara struktur kelompok, menjamin interaksi yang lancar, dan memudahkan pelaksanaan tugas-tugas.
- b. Menyinkronkan ideologi, ide, pikiran dan ambisi anggota-



- anggota kelompok dengan pola keinginan pemimpin.
- c. Memberikan rasa aman dan status yang jelas kepada setiap anggota, sehingga mereka bersedia memberikan partisipasi penuh.
  - d. Memanfaatkan dan mengoptimasikan kemampuan, bakat dan produktivitas semua anggota kelompok untuk berkarya dan berprestasi.
  - e. Menegakkan peraturan, larangan, disiplin dan norma-norma kelompok agar tercapai, meminimalkan konflik dan perbedaan-perbedaan.
  - f. Merumuskan nilai-nilai kelompok, dan memilih tujuan-tujuan kelompok, sambil menentukan sarana dan cara-cara operasional guna mencapainya.
  - g. Mampu memenuhi harapan, keinginan, dan kebutuhan-kebutuhan para anggota, sehingga mereka merasa puas juga membantu adaptasi mereka terhadap tuntutan-tuntutan eksternal di tengah masyarakat, dan memecahkan kesulitan-kesulitan hidup anggota kelompok setiap harinya (Kartini Kartono, 2009:38-39).

## Ringkasan

---

---

### TUGAS:

1. Tuliskan analisa anda mengenai peran kepemimpinan dalam manajemen?

2. Buatlah analisa fungsi manajemen di dalam sekolah dan madrasah!

# Lembar jawaban

A series of horizontal dashed lines intended for writing answers.

# BAB 5. KEPEMIMPINAN DALAM PENDIDIKAN

**L**embaga pendidikan memiliki kaitan yang erat dengan pemimpin yaitu kepala sekolah/madrasah. Kepemimpinan dalam pendidikan bisa berbentuk formal atau non formal. Lalu apa sebenarnya kepemimpinan dalam pendidikan itu?

## **Bentuk Kepemimpinan**

Kepemimpinan dapat terjadi melalui dua bentuk, yaitu: kepemimpinan formal (formal leadership) dan kepemimpinan informal (informal leadership). (Wahjo Sumidjo, 2005:84). Kepemimpinan formal terjadi apabila dilingkungan organisasi jabatan otoritas formal dalam organisasi tersebut diisi oleh orang-orang yang ditunjuk atau dipilih melalui proses seleksi, sedang kepemimpinan informal terjadi dimana kedudukan pemimpin dalam suatu organisasi diisi oleh orang-orang yang muncul dan berpengaruh terhadap orang lain karena kecakapan khusus atau berbagai sumber yang dimilikinya dirasakan mampu memecahkan persoalan organisasi serta memenuhi kebutuhan dari anggota organisasi yang bersangkutan.

“Inti organisasi belajar adalah kemampuan organisasi untuk memanfaatkan kapasitas mental dari semua

anggotanya guna menciptakan sejenis proses yang akan menyempurnakan organisasi”(Nancy Dixon, 1994).

“Organisasi di mana orang-orangnya secara terus-menerus mengembangkan kapasitasnya guna menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan, di mana pola-pola berpikir baru dan berkembang dipupuk, di mana aspirasi kelompok diberi kebebasan, dan di mana orang-orang secara terus-menerus belajar mempelajari (*learning to learn*) sesuatu secara bersama” (Peter Senge, 1990).

Dalam menjalankan fungsi dan tugasnya pimpinan lembaga pendidikan atau kepala sekolah perlu memperhatikan keputusan yang baik sebagaimana dikemukakan oleh Siagian (1995), yaitu yang memenuhi syarat:

- a. Keputusan yang dibuat baik yang bersifat strategis, taktis maupun operasional harus berkaitan langsung dengan tujuan dan berbagai sasaran yang ingin dicapai;
- b. Keputusan yang diambil harus memenuhi persyaratan rasionalitas dan logika yang berarti menuntut pendekatan ilmiah berdasarkan berbagai teori dan asas yang berhasil dikembangkan para ahli;
- c. Keputusan yang diambil dengan menggunakan, pendekatan ilmiah digabung dengan gaya berpikir yang kreatif, inovatif, intuitif, dan bahkan emosional;
- d. Keputusan yang diambil harus dapat dilaksanakan;

e. Keputusan yang diambil harus diterima dan dipahami, baik oleh kelompok pimpinan yang bertanggungjawab atas penyelenggaraan berbagai kegiatan dalam melaksanakan keputusan itu maupun oleh para pelaksana operasional.

Dengan demikian, maka kepemimpinan di dalam dunia pendidikan mengarahkan kepada manajemen kinerja dalam rangka menciptakan hubungan dan memastikan komunikasi yang efektif. Manajemen kinerja memfokuskan pada apa yang diperlukan oleh organisasi, manajer, dan pekerja untuk berhasil. Manajemen kinerja adalah tentang bagaimana kinerja dikelola untuk memperoleh sukses. (Wibowo, 2013: 7).

### **Kepala Sekolah dan organisasi belajar**

Organisasi belajar adalah organisasi yang mampu melaksanakan proses transformasi pengetahuan secara siklikal-berkelanjutan, dari pengetahuan pekerja sebagai hasil belajar mandiri menjadi pengetahuan organisasi sebagai hasil belajar organisasional, untuk menumbuh kembangkan modal organisasi". (Diana Siregar, ITB).

Kepemimpinan pendidikan merupakan kemampuan untuk menggerakkan pelaksanaan pendidikan, sehingga tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dapat dicapai secara efektif dan efisien (Makawimbang, 2012: 29). Soetopo dan Soemanto (1982) menjelaskan bahwa kepemimpinan pendidikan adalah kemampuan untuk mempengaruhi dan

menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan pendidikan secara bebas dan sukarela sebagai sebuah organisasi belajar.

Kepala sekolah merupakan pimpinan pendidikan. Dalam kedudukannya sebagai pimpinan pendidikan yang resmi, kepala sekolah diangkat dan ditetapkan secara resmi sehingga dia bertanggung jawab dalam pengelolaan pengajaran, ketenagaan, kesiswaan, gedung dan halaman (sarana dan prasarana), keuangan, serta hubungan lembaga pendidikan dan masyarakat, di samping tugasnya dalam supervisi pendidikan dan pengajaran.

Menurut Dirawat dkk (1983: 33) kepemimpinan pendidikan adalah sebagai suatu kemampuan dan proses mempengaruhi, mengkoordinir dan menggerakkan orang-orang lain yang ada hubungannya dengan pengembangan ilmu pendidikan dan pelaksanaan pendidikan dan pengajaran agar tercapai tujuan secara efektif dan efisien.

Menurut Syafaruddin (2010) kepemimpinan pendidikan yang dijalankan oleh kepala sekolah atau pimpinan lembaga pendidikan lainnya mengandung unsur-unsur, yaitu:

- a. Proses mempengaruhi para guru, pegawai, dan murid-murid serta pihak terkait (komite sekolah dan orang tua siswa);
- b. Pengaruh yang dimaksudkan agar orang lain melakukan tindakan yang diinginkan;
- c. Berlangsung dalam organisasi sekolah untuk mengelola aktivitas pembelajaran;
- d. Kepala sekolah diangkat secara formal oleh pejabat kependidikan atau yayasan bidang pendidikan;
- e. Tujuan yang akan dicapai melalui proses kepemimpinannya

yaitu tercapainya tujuan pendidikan lulusan berkepribadian baik dan berkualitas;

- f. Aktivitas kepemimpinan lebih banyak orientasi hubungan manusia daripada mengatur sumber daya material.

Kepala Sekolah dalam memimpin memiliki prinsip kerja sekolah sebagai organisasi, menurut Roe dan Drake (1980: 76), yaitu:

- a. Sekolah tidak dapat mencapai efektivitas dengan pembatasan pemahaman atas fungsinya. Rendahnya tingkat kepercayaan dan pengertian masyarakat akan membatasi efektivitas sekolah;
- b. Pentingnya tuntutan pendidikan yang membuatnya dilindungi dan sanggahan oleh berbagai pihak partisan politik;
- c. Proses pendidikan yang rumit hanya akan dapat dilaksanakan melalui sejumlah lembaga, perwakilan dan aktivitas kerjasama, koordinasi dan keterpaduan pendidikan dan lembaga sosial adalah aktivitas penting dari suatu sekolah;
- d. Organisasi yang efektif akan menekankan dan menggunakan secara tetap dalam keseimbangan yang lebih baik dan elemen anggota dan aktivitas administratif, yaitu: 1) Perencanaan; 2) Pengorganisasian; 3) Penempatan staf dan 4) Evaluasi dan penilaian kinerja.
- e. Setiap pribadi dipengaruhi oleh kebijakan, termasuk yang di luar struktur organisasi, harus menjadi bagian yang mengamankan kebijakan. Tingkatan tindakan demokratis pada waktu tertentu bergantung atas kompetensi dan kesadaran dari keterlibatan individu;
- f. Tujuan administrasi sekolah adalah membantu pembelajaran



- dan proses pengajaran. Personil administratif harus memberikan kepemimpinan dalam peningkatan mutu pembelajaran dan harus memperhatikan anggota, staf yang memerlukan waktu, kecukupan material dan kondisi kerjasama yang lebih baik bagi kinerja dan fungsi mereka;
- g. Untuk mencapai keunggulan anggota staf harus memberikan kepada mereka untuk dapat memanfaatkan peluang bagi kontribusi yang signifikan secara lokal, institusional, dan penuh tujuan. Kemajuan sekolah akan diukur dari kelancaran pekerjaan, kinerja personil baik sebagai individu maupun kerjasama kelompok;
  - h. Organisasi sekolah harus memiliki fleksibilitas yang cukup dan kemampuan adaptasi untuk menangani pengembangan keperluan baru struktur sekolah, kebijakan dan program harus menjadi bahan yang terus dievaluasi;
  - i. Tujuan utama dari sekolah adalah membantu mencapai keuntungan budaya saat ini dan penguasaan pengetahuan yang ada. Sekolah juga bertanggung jawab untuk mengembangkan kepemimpinan dalam semua peningkatan kualitas dari masyarakat;
  - j. Tujuan dan sasaran organisasi sekolah harus dikembangkan secara bersama oleh anggota dan organisasi dan pengembangan proses bagi satu periode tertentu untuk ditinjau ulang dan direvisi menjadi tanggungjawab semua anggota personil sekolah;

- k. Organisasi sekolah harus merupakan jaringan akses yang mudah dalam, komunikasi dan umpan balik kepada setiap bagian dari organisasi secara formal dan kepada pusat administrasi sekolah.

Ringkasan

---

---

TUGAS:

1. Tuliskan analisa anda kepemimpinan Kepala sekolah/madrasah yang bagus?
2. Buatlah laporan mengenai kompetensi kepala dalam sekolah dan madrasah!

## Lembar jawaban

A series of 28 horizontal dashed lines provided for writing answers.

---

---

---

---

## BAB 6 KEPEMIMPINAN SEKOLAH YANG SUKSES

**S**ekolah yang sukses atau efektif merupakan dambaan bagian siapapun juga terlebih stakeholder. Banyak faktor yang menyertainya, terutama dari sisi kepemimpinan di sekolah/madrasah. Lalu bagaimana sebenarnya kepemimpinan sekolah yang sukses dan efektif itu?

### **Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Kepala sekolah dalam peran sebagai pemimpin tidak pernah lepas dari pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen dalam organisasi, mulai dari fungsi-fungsi manajemen dalam organisasi, mulai dari organisasi Planning termasuk budgeting, Organizing, Staffing, Actuating or Leadership, Coordinating dan Controlling atau Evaluation. Akan tetapi, setiap perjalanan operasional suatu organisasi akan menemui kendala atau masalah akibat dinamika lingkungan Internal dan Eksternal organisasi. Untuk menyasati situasi

dan kondisi tersebut maka diperlukan seni memimpin yang cerdas untuk mencapai efektivitas kepemimpinan.

Kepemimpinan yang efektif bagi pemimpin dalam melaksanakan peran pengendalian organisasi memiliki kontribusi besar bagi keberhasilan orang-orang yang dipimpinya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Menurut Amiruddin, dkk (2006: 132), kepemimpinan dalam konteks manajemen berbasis sekolah, membutuhkan kepala sekolah yang memenuhi karakteristik sebagai berikut: (1) memiliki kemauan yang kuat untuk melakukan perubahan, (2) menyadari bahwa perubahan adalah merupakan keharusan, (3) berpandangan bahwa sekolah adalah lembaga publik yang memiliki akuntabilitas dan transparansi, (4) memahami arah kebijakan pendidikan secara nasional, (5) memiliki keterampilan untuk mengatasi permasalahan proses pembelajaran, (6) dapat melakukan interaksi yang positif dengan dunia usaha dalam upaya mencari dana untuk kepentingan sekolah dan lain sebagainya, (7) memiliki visi yang kongkrit tentang implikasi pendidikan bagi masyarakat, (8) menyadari bahwa masyarakat adalah mitra dan memberikan akses ke sekolah dan lainnya.

Karakteristik yang harus dimiliki kepala sekolah tersebut di atas merupakan suatu hal yang tidak dapat diabaikan dalam rangka memudahkan manajemen sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Pemimpin tidak akan mampu berbuat banyak tanpa partisipasi orang-orang

yang dipimpinnya. Sebaliknya orang-orang yang ada dalam organisasi atau masyarakat tidak akan efektif menjalankan tugas dan kewajibannya tanpa pengaruh, pengarahan, pengawasan, dan kerjasama dengan pemimpin

Kepemimpinan kepala sekolah adalah cara atau usaha kepala sekolah dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan guru, staf, siswa, orang tua siswa dan pihak lain yang terkait untuk bekerja atau berperanserta guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Diknas, 1999). Usaha kepemimpinan untuk mengefektifkan sekolah, harus dilakukan dengan mempergunakan strategi yang paling tinggi jaminan kemampuannya untuk mencapai tujuan sekolah.

Strategi seperti itu menuntut kemampuan kepala sekolah mengimplementasikan fungsifungsi kepemimpinan secara efektif dan efisien. Menurut Siagian (1988: 49-50) fungsifungsi kepemimpinan itu terdiri dari (1) pimpinan sebagai penentu arah, (2) pimpinan sebagai wakil dan juru bicara organisasi, (3) pimpinan sebagai komunikator yang aktif, (4) pimpinan sebagai mediator, dan (5) sebagai integrator. Kepala sekolah sebagai pimpinan lembaga pendidikan, memiliki tugas melaksanakan, dan mengawasi aktivitas sekolah dengan menyusun tujuan, memelihara disiplin dan mengevaluasi pembelajaran yang dicapai.

Pada saat ini kepala sekolah didorong untuk menjadi pemimpin yang memudahkan personil sekolah dengan membangun kerjasama, menciptakan jaringan kerja dan

mengatur semua komponen sekolah dengan komunikasi yang baik. Di samping itu, kepala sekolah merupakan agen berbagai komponen. Salah satu dari komponen tersebut adalah Negara.

Kepala sekolah memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan kebijakan dan haluan Negara dalam mengupayakan pendidikan paling baik bagi anak-anak sekolah. Walaupun begitu, kepala sekolah bukanlah robot yang tidak berpikir, melainkan anggota komunitas pendidik. Komunitas tersebut harus berpartisipasi aktif mendiskusikan berbagai kebijakan sebelum hal itu ditentukan oleh Negara. Para kepala sekolah perlu terus menerus mengikuti perkembangan prakarsa kebijakan yang sedang dipertimbangkan oleh pemerintah (Starrat, 2011: 15). Kepala sekolah juga agen komunitas lokal yang melayani orang tua yang mengirim putraputrinnya ke sekolah dan berusaha mewujudkan sekolah yang unggul.

Sejalan dengan pendapat di atas, Wahab (2008: 136-137), berpendapat bahwa ada beberapa keterampilan yang perlu dimiliki oleh seorang pimpinan pendidikan. Keterampilan-keterampilan tersebut adalah:

- a. Keterampilan dalam memimpin: pemimpin harus menguasai cara-cara kepemimpinan, memiliki keterampilan memimpin supaya dapat bertindak sebagai seorang pemimpin yang baik. Untuk itu antara lain ia harus menguasai bagaiman caranya: menyusun rencana bersama, mengajak anggota berpartisipasi, memberi

batasan kepada anggota kelompok. Memupuk “morale” kelompok, bersama-sama membuat keputusan, menghindarkan “working on the group dan working for the group dan mengembangkan working within the group, membagi dan menyerahkan tanggung jawab. Untuk memperoleh keterampilan di atas perlu pengalaman dan karena itu pemimpin harus benar-benar banyak bergaul, bekerjasama dan berkomunikasi dengan orang yang dipimpinnya. Yang penting jangan hanya tahu, tetapi harus dapat melaksanakan;

- b. Keterampilan dalam hubungan insani: Hubungan insani adalah hubungan antar manusia. Ada dua macam hubungan yang biasa dihadapi dalam kehidupan sehari-hari: 1) hubungan fungsional atau hubungan formal, yaitu hubungan karena tugas resmi atau pekerjaan resmi dan 2) hubungan pribadi atau hubungan informal atau hubungan personal ialah hubungan yang tidak didasarkan atas tugas resmi atau pekerjaan, tetapi lebih bersifat kekeluargaan. Seorang pemimpin harus terampil melaksanakan hubungan-hubungan tersebut di atas, jangan sampai mencampuradukkan antara hubungan fungsional dan hubungan personal. Yang menjadi inti dalam hubungan ini adalah saling menghargai. Bawahan menghargai atasan dan atasan pun harus menghargai bawahan;

## **Sekolah Sukses yang Efektif**



Sekolah unggulan merupakan sekolah yang memiliki kelebihan daripada sekolah yang lain. Kelebihan dapat berupa prestasi dibidang akademik maupun non akademik. Selain itu sekolah yang mendapatkan akreditasi A juga layak disebut sebagai sekolah unggulan, proses belajar mengajarnya menggunakan TIK, memiliki berbagai fasilitas yang sangat memadai, aktif menjalin kerja sama dengan berbagai pihak, dan menerapkan standar pembiayaan yang sesuai dengan pendidikan nasional.

Sekolah Unggul menurut Prof. Subyantoro, M. Hum, memiliki sistem manajemen yang efektif dari berbagai dimensi, seperti dimensi leadership, dimensi pendukung, dimensi efisiensi, dan dimensi efektivitas.

1. Dimensi Kepemimpinan/Leadership adalah Hal-hal yang berkaitan dengan dimensi kepemimpinan adalah :
  - a. Iklim dan atmosfer sekolah yang kondusif;
  - b. Tujuan jelas, dapat dicapai, dan relevan;
  - c. Guru berorientasi pada pengelolaan kelas yang baik;
  - d. Adanya pelatihan untuk meningkatkan pelayanan guru di dalam kelas
2. Dimensi Pendukung; Dimensi pendukung dalam hal ini adalah penunjang utama dalam sekolah unggulan, seperti :
  - a. Konsensus terhadap nilai-nilai dan tujuan
  - b. Rencana strategis bertahap
  - c. Koordinasi yang efisien dan efektif
  - d. Staf kunci yang berkelanjutan

- e. Dukungan institusi pengambil kebijakan
3. Dimensi Efisiensi yaitu Hal-hal yang mencakup dimensi efisiensi adalah sebagai berikut :
- a. Penggunaan waktu pengajaran yang efektif
  - b. Lingkungan sekolah dan kelas yang disiplin
  - c. Evaluasi dan umpan balik secara berkelanjutan
  - d. Kegiatan kelas terstruktur dengan baik
  - e. Petunjuk pembelajaran dipahami dan dilaksanakan dengan baik
  - f. Penguatan terhadap karakter mulia
  - g. Penekanan terhadap pengetahuan dan keterampilan yang tinggi kesempatan untuk belajar bagi seluruh warga sekolah secara maksimal
4. Dimensi Efektivitas; Hal-hal yang mencakup dimensi efektivitas adalah sebagai berikut :
- a. Harapan berprestasi tinggi
  - b. Reward untuk prestasi dan kinerja tinggi
  - c. Kerjasama dan interaksi dalam kelas efektif
  - d. keterlibatan semua staf dalam peningkatan kinerja sekolah
  - e. otonomi dalam melaksanakan proses pembelajaran sekolah
  - f. Guru memiliki empati dan kemampuan interpersonal dengan peserta didik
  - g. Akuntabilitas hasil belajar kepada seluruh stakeholder
  - h. Interaksi sesama guru yang baik.

Jika empat dimensi ini terpenuhi, maka akan menciptakan sebuah institusi pendidikan yang memberikan layanan pendidikan optimal kepada seluruh peserta didik dengan mengakomodasi bakat minat siswa sesuai kebutuhan belajar. Terlebih dengan adanya kolaborasi antarguru dan seluruh warga sekolah yang akan mewujudkan sekolah berdaya saing tinggi di tengah percaturan dunia. Dalam jangka panjang, sekolah unggul mampu menciptakan organisasi pembelajar dan berprestasi tinggi.

Hal yang tidak boleh dilupakan adalah kegiatan Hubungan masyarakat, bagaimana seorang kepala sekolah harus mampu membuat hubungan sekolah dengan masyarakat semakin dinamis. Hal itu dapat dilakukan dengan beberapa hal, yakni mengatur hubungan sekolah dengan orang tua murid; memelihara hubungan baik dengan dewan pendidikan dan komite sekolah; memelihara dan mengembangkan hubungan sekolah dengan lembaga-lembaga pemerintah, swasta, dan organisasi sosial (alumni); memberi pengertian kepada masyarakat tentang fungsi sekolah, melalui bermacam-macam teknik komunikasi (majalah, surat kabar, dan mendatangkan sumber).

Kegiatan Humas mempunyai arti besar bagi sekolah karena kegiatan tersebut dapat merangsang partisipasi aktif dan positif masyarakat. Berkat kelincahan sekolah dalam bidang Humas, tidak jarang bantuan datang, baik dukungan

material maupun moral, sehingga proses pendidikan di sekolah berjalan dengan lancar.

### **Karakteristik Sekolah Unggulan.**

Departemen Pendidikan dan Kebudayaan telah menggariskan bahwa sekolah unggulan adalah sebuah institusi pendidikan yang memiliki ciri utama atau karakteristik sebagai berikut:

1. Input diseleksi secara ketat dengan kriteria tertentu dan melalui prosedur yang dapat dipertanggungjawabkan. Kriteria yang dimaksudkan adalah: a. Prestasi belajar superior dengan indikator angka rapot, nilai EBTANAS atau UPM Murni dan hasil tes prestasi akademik; b. Skor psikotes yang meliputi intlegensi dan kreatifitas; c. Tes fisik jika diperlukan.
2. Sarana dan prasarana yang menunjang untuk memenuhi kebutuhan belajar siswa serta menyalurkan minat dan bakatnya, baik dalam kegiatan intrakurikuler maupun ekstrakurikuler. Lingkungan belajar yang kondusif untuk berkembangnya potensi keunggulan menjadi keunggulan yang nyata baik lingkungan fisik maupun sosial psikologis.
3. Guru dan tenaga kependidikan yang menangani harus unggul baik dari segi penguasaan materi pelajaran, metode mengajar, maupun komitmen dalam melaksanakan tugas. Kurikulumnya diperkaya dengan pengembangan dan improvisasi secara maksimal sesuai

dengan tuntunan belajar peserta didik yang memiliki kecepatan belajar serta motivasi belajar yang lebih tinggi dibandingkan dengan siswa seusianya.

4. Kurun waktu lebih lama dibandingkan sekolah lain. Proses belajar harus berkualitas dan hasilnya dapat dipertanggung jawabkan, baik kepada siswa, lembaga maupun masyarakat. Sekolah unggul itu tidak hanya memberikan manfaat kepada peserta didik di sekolah tersebut, tetapi harus memiliki resonansi sosial terhadap lingkungan sekitar. Pembinaan kemampuan kepemimpinan yang menyatu dalam keseluruhan sistem pendidikan siswa melalui praktek langsung dalam kehidupan sehari-hari bukan sebagai materi pelajaran. Nilai lebih sekolah unggul terletak pada perlakuan tambahan diluar kurikulum, program pengayaan dan perluasan, pengajaran remedial, pelayanan, bimbingan dan konseling yang berkualitas, pembinaan kreatifitas dan disiplin.

Menurut Djoyo Negoro ciri-ciri sekolah unggul adalah sekolah yang memiliki indikator, yaitu:

- a. Prestasi akademik dan non-akademik di atas rata-rata sekolah yang ada di daerahnya;
- b. Sarana dan prasarana dan layanan yang lebih lengkap;
- c. Sistem pembelajaran lebih baik dan waktu belajar lebih panjang;

- d. Melakukan seleksi yang cukup ketat terhadap pendaftar;
- e. Mendapat animo yang besar dari masyarakat, yang dibuktikan banyaknya jumlah pendaftar dibanding dengan kapasitas kelas;
- f. Biaya sekolah lebih tinggi dari sekolah disekitarnya.

## Ringkasan

---

---

### TUGAS:

1. Tuliskan analisa anda mengenai kepemimpinan pendidikan itu?
2. Buatlah analisa mengenai unsur-unsur pemimpin di dalam sekolah dan madrasah!



-----  
-----  
-----  
-----

## BAB 7. KEPEMIMPINAN DALAM PENINGKATAN MUTU SEKOLAH

Masih ada kaitan dengan bab 6, bahwa kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap efektifitas dan mutu sekolah tersebut, lalu bagaimana sebenarnya mutu sekolah itu harus dijaga dan diperdalam oleh kepala sekolah?

### **Mutu Sekolah**

Berbicara tentang mutu berbicara tentang sesuatu bisa barang atau jasa. Barang yang bermutu adalah barang yang sangat bernilai bagi seseorang, barang tersebut secara fisik sangat bagus, indah, elegan, mewah, antik, tidak ada cacatnya, kuat dan ukuran-ukuran lainnya yang biasanya berhubungan dengan kebaikan (goodness), keindahan (beauty), kebenaran (truth), dan idealitas. Hampir semua ingin memilikinya tetapi hanya sedikit saja yang dapat menjangkaunya. Jasa yang bermutu adalah pelayanan yang diberikan seorang atau organisasi yang sangat memuaskan, tidak ada keluhan bahkan orang tidak segan-segan untuk



memuji dan memberi acungan jempol. (Engkoswara dan Aan Komariah, 2010: 304).

Istilah mutu atau kualitas berasal dari bahasa Inggris yaitu *quality*. Dalam kamus Oxford kata *quality* yaitu the standard of something when it is compared to other things like it. (Oxford Advanced Learner's Dictionary, 2010:1198.) Yang artinya kualitas adalah suatu standar atau ukuran dari sesuatu ketika dibandingkan dengan hal lain yang sama.

Definisi mutu memiliki pengertian yang bervariasi, namun beberapa ahli telah mendefinisikan mutu seperti berikut:

- 1) Juran, mutu adalah kecocokan penggunaan produk (fitness for use) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan.
- 2) Crosby, mutu adalah conformance to requirement, yaitu sesuai dengan yang diisyaratkan atau distandarkan.
- 3) Deming, mutu adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen.
- 4) Feigenbaum, mutu adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (full customer satisfaction)
- 5) Goetstch dan Davis mutu merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.
- 6) Ishikawa mengatakan bahwa "quality is customer satisfaction". Dengan demikian pengertian mutu adalah keadaan yang sesuai dan melebihi harapan pelanggan hingga memperoleh kepuasan.

Mutu adalah suatu terminologi subjektif dan relatif yang dapat diartikan dengan berbagai cara dimana setiap definisi bisa didukung oleh argumentasi yang sama baiknya. Secara luas mutu dapat diartikan sebagai agregat karakteristik dari produk atau jasa yang memuaskan kebutuhan konsumen/pelanggan. Karakteristik mutu dapat diukur secara kuantitatif dan kualitatif. Dalam pendidikan, mutu adalah suatu keberhasilan proses belajar yang menyenangkan dan memberikan kenikmatan. Pelanggan bisa berupa mereka yang langsung menjadi penerima produk dan jasa tersebut atau mereka yang nantinya akan merasakan manfaat produk dan jasa tersebut.

Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mengacu pada masukan, proses, luaran, dan dampaknya. Mutu masukan dapat dilihat dari beberapa sisi. Pertama, kondisi baik atau tidaknya masukan sumber daya manusia seperti kepala sekolah, guru laboran, staf tata usaha, dan siswa. Kedua, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan material berupa alat peraga, buku-buku, kurikulum, prasarana, sarana sekolah, dan lain-lain. Ketiga, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan yang berupa perangkat lunak, seperti peraturan, struktur organisasi, dan deskripsi kerja. Keempat, mutu masukan yang bersifat harapan dan kebutuhan, seperti visi, motivasi, ketekunan, dan cita-cita. Hasil pendidikan dipandang bermutu jika mampu melahirkan keunggulan akademik dan ekstrakurikuler pada peserta didik

yang dinyatakan lulus untuk satu jenjang pendidikan atau menyelesaikan program pembelajaran tertentu.

Intinya bahwa Mutu dibidang pendidikan meliputi mutu input, proses, output, dan outcome. Input pendidikan dinyatakan bermutu jika siap berproses sehingga memiliki karakteristik yang berbeda dengan sekolah lainnya. Lalu bagaimana karakteristik sekolah unggul itu?

Menurut Edmonds dalam Beare, et al (1997: 8), karakteristik sekolah unggul adalah sebagai berikut. a. Guru-guru memiliki kepemimpinan yang kuat; b. Guru-guru memiliki kondisi pengharapan yang tinggi untuk prestasi murid; c. Atmosfir sekolah yang tidak kaku, sejuk tanpa tekanan dan proses pengajaran yang kondusif, iklim yang nyaman; d. Sekolah memiliki pengertian yang luas tentang focus pengajaran; e.

Sekolah efektif menjamin kemajuan murid dimonitor secara priodik Untuk meraih mutu sekolah unggul, diperlukan tanggung jawab pimpinan pendidikan, seperti berikut: a. Memberikan kesempatan kepada anggota untuk berpartisipasi dalam proses perubahan guna merefleksikan praktik dan mengembangkan pemahaman personal tentang sifat dan implikasi perubahan terhadap diri mereka; b. Mendorong mereka yang terlibat dalam implementasi perbaikan sekolah untuk membentuk kelompok-kelompok sosial dan membangun tradisi saling mendukung selama proses perubahan; Membuka peluang feedback positif bagi semua pihak yang terlibat dalam perubahan, dan d. Harus

sensitive terhadap outcomes proses pengembangan dan menciptakan kondisi yang kondusif bagi feedback yang dibutuhkan, kemudian menindaklanjutinya dengan melibatkan beberapa pihak dalam mendiskusikan ide-ide dan praktiknya (Syafaruddin dan Asrul, 2013: 120-121).

Sejalan dengan pendapat di atas, Roe dan Drake (1980:132) mengatakan bahwa ada lima kewajiban dan tanggung jawab kepala sekolah, yaitu: a. Berinisiatif meningkatkan dalam teknik dan metode pengajaran; b. Melaksanakan kurikulum secara baik sesuai kebutuhan pelajar; c. Mengatur para guru untuk memotivasi para pelajar pada tingkatan optimal; d. Memberikan peluang kepada para guru untuk mengikuti program pengembangan pribadi guru; e. Mengatur para guru memberikan koordinasi dan menempatkan mereka mengajar mata pelajaran tertentu atas setiap tingkatan yang baik.

Menurut Sondang P. Siagian (1985) efektivitas kepemimpinan seseorang diukur dari kecekatan, kemahiran dan kemampuannya mengambil keputusan yang rasional, logis, berdasarkan daya pikir yang kreatif dan inovatif, digabung dengan pendekatan intuitif dengan memanfaatkan berbagai pelajaran yang diperoleh dan pengalaman. Hersey dan Blanchard (1988) berpendapat bahwa pemimpin yang efektif adalah pimpinan yang memberikan pengaruh cenderung menghasilkan produktivitas jangka panjang dan perkembangan organisasi.

Locke (1997:9) mengemukakan bahwa pemimpin efektif memiliki ciri-ciri yaitu: 1. Penuh inisiatif, energi dan ambisi; 2. Tekun, dan proaktif dalam mengejar sasaran-sasaran mereka; 3. Mempunyai keinginan memimpin. Mereka tidak mengharapkan kekuasaan untuk maksud mendominasi orang-orang lain melainkan demi meraih sasaran tertinggi; 4. Jujur dan punya integritas. Mereka tidak hanya bisa dipercayai, tapi juga bisa mempercayai orang lain; 5. Mempunyai rasa percaya diri tebal, yang tidak hanya memberi kesanggupan pada mereka untuk memikul tanggungjawab dan membangkitkan rasa percaya diri orang lain tetapi juga mengatasi segala situasi yang menekan dengan hati tenang.

Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan agar kepemimpinan dapat berperan dengan baik, antara lain:

- a. Yang menjadi dasar utama dalam efektivitas kepemimpinan bukan pengangkatan atau penunjukannya, melainkan penerimaan orang lain terhadap kepemimpinan yang bersangkutan
- b. Efektivitas kepemimpinan tercermin dari kemampuannya untuk tumbuh dan berkembang
- c. Efektivitas kepemimpinan menuntut kemahiran untuk “membaca” situasi
- d. Perilaku seseorang tidak terbentuk begitu saja, melainkan melalui pertumbuhan dan perkembangan
- e. Kehidupan organisasi yang dinamis dan serasi dapat tercipta bila setiap anggota mau menyesuaikan cara

berfikir dan bertindak untuk mencapai tujuan organisasi.

Peran kepala sekolah dalam mutu sekolah

Ada beberapa peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah, meliputi:

1. Peran Pemimpin dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Mengapa sering terjadi keluhan dari para pelanggan tentang mutu produk dan pelayanannya di suatu perusahaan. Hal ini wajar terjadi sejalan dengan semakin tinggi dinamika preferensi dan kritisnya para pelanggan tentang mutu. Karena itu dibutuhkan peran utama manajemen (seorang manajer) yakni melaksanakan fungsi-fungsi manajemen untuk memperoleh hasil yang ditargetkan perusahaan atau yang diinginkan oleh pelanggan. Sementara peran pemimpin dengan kepemimpinan mutunya adalah mengembangkan dan memperbaiki sistem agar program pengembangan mutu SDM berhasil sesuai harapan. Dalam prakteknya, seorang manajer di samping melaksanakan fungsi-fungsi manajemen juga harus mampu menjalankan kepemimpinan mutu SDM dengan efektif secara bersinambung.

2. Peran Kepemimpinan dalam Pengambilan Keputusan  
Kepemimpinan seseorang dalam sebuah organisasi sangat besar perannya dalam setiap pengambilan

keputusan, sehingga membuat keputusan dan mengambil tanggung jawab terhadap hasilnya adalah salah satu tugas pemimpin. Sehingga jika seorang pemimpin tidak mampu membuat keputusan, seharusnya dia tidak dapat menjadi pemimpin.

Dilain hal, pengambilan keputusan dalam tinjauan perilaku mencerminkan karakter bagi seorang pemimpin. Oleh sebab itu, untuk mengetahui baik tidaknya keputusan yang diambil bukan hanya dinilai dari konsekuensi yang ditimbulkannya, melainkan melalui berbagai pertimbangan dalam prosesnya. Kegiatan pengambilan keputusan merupakan salah satu bentuk kepemimpinan, sehingga:

- 1) Teori keputusan merupakan metodologi untuk menstrukturkan dan menganalisis situasi yang tidak pasti atau berisiko, dalam konteks ini keputusan lebih bersifat perspektif daripada deskriptif
- 2) Pengambilan keputusan adalah proses mental dimana seorang manajer memperoleh dan menggunakan data dengan menanyakan hal lainnya, menggeser jawaban untuk menemukan informasi yang relevan dan menganalisis data; manajer, secara individual dan dalam tim, mengatur dan mengawasi informasi terutama informasi bisnisnya
- 3) Pengambilan keputusan adalah proses memilih di antara alternatif-alternatif tindakan untuk mengatasi masalah.

Dalam pelaksanaannya, pengambilan keputusan dapat dilihat dari beberapa aspek, yaitu: proses dan gaya pengambilan keputusan.

- (1) Proses pengambilan keputusan; Prosesnya dilakukan melalui beberapa tahapan seperti: a. Identifikasi masalah; b. Mendefinisikan masalah; c. Memformulasikan dan mengembangkan alternative; d. Implementasi keputusan; e. Evaluasi keputusan;
- (2) Gaya pengambilan keputusan; Selain proses pengambilan keputusan, terdapat juga gaya pengambilan keputusan. Gaya adalah lear habit atau kebiasaan yang dipelajari. Gaya pengambilan keputusan merupakan kuadran yang dibatasi oleh dimensi: 1. Cara berpikir, terdiri dari: a. Logis dan rasional; mengolah informasi secara serial b. Intuitif dan kreatif; memahami sesuatu secara keseluruhan. 2. Toleransi terhadap ambiguitas: 3. kebutuhan yang tinggi untuk menstruktur: 4. Informasi dengan cara meminimalkan ambiguitas, dan 5 Kebutuhan yang rendah untuk menstruktur informasi, sehingga dapat memproses banyak pemikiran pada saat yang sama. Kombinasi dari kedua dimensi diatas menghasilkan gaya pengambilan keputusan seperti:
  1. Direktif = toleransi ambiguitas rendah dan mencari rasionalitas. Efisien, mengambil



keputusan secara cepat dan berorientasi jangka pendek

2. Analitik = toleransi ambiguitas tinggi dan mencari rasionalitas. Pengambil keputusan yang cermat, mampu menyesuaikan diri dengan situasi baru
3. Konseptual = toleransi ambiguitas tinggi dan intuitif. Berorientasi jangka panjang, seringkali menekan solusi kreatif atas masalah
4. Behavioral = toleransi ambiguitas rendah dan intuitif. Mencoba menghindari konflik dan mengupayakan penerimaan.

### 3. Peran Kepemimpinan Dalam Membangun Tim

Unit kerja yang solider yang mempunyai identifikasi keanggotaan maupun kerja sama yang kuat.

- a. Proses pembentukan Ruang lingkup peran hubungan yang melekat pada pemimpin meliputi peran pemimpin dalam pembentukan dan pembinaan tim-tim kerja; pengelolaan tata kepegawaian yang berguna untuk pencapaian tujuan organisasi; pembukaan, pembinaan dan pengendalian hubungan eksternal dan internal organisasi serta perwakilan bagi organisasinya. Tim adalah kelompok kerja yang dibentuk dengan tujuan untuk menyukseskan tujuan bersama sebuah kelompok organisasi atau masyarakat. Tujuan dari pembentukan tim di sini

adalah membangun. Pedoman umum dalam membentuk atau membangun tim, yaitu:

- a. Menanamkan pada kepentingan bersama
  - b. Menggunakan seremoni dan ritual-ritual
  - c. Menggunakan simbol-simbol untuk mengembangkan identifikasi dengan unit kerja
  - d. Mendorong dan memudahkan interaksi sosial yang memuaskan
  - e. Mengadakan pertemuan-pertemuan membangun tim
  - f. Menggunakan jasa konsultan bila diperlukan.
- b. Anggota tim; Keberhasilan tugas dalam tim akan tercapai jika setiap orang bersedia untuk bekerja dan memberikan yang terbaik. Anggota tim yang baik harus:
- a. Mengerti tujuan yang baik;
  - b. Memiliki rasa saling ketergantungan dan saling memiliki;
  - c. Menerapkan bakat dan pengetahuannya untuk sasaran tim;
  - d. Dapat bekerja secara terbuka;
  - e. Dapat mengekspresikan gagasan, opini, dan ketidaksepakatan;
  - f. Mengerti sudut pandang satu dengan yang lain.;
  - g. Mengembangkan keterampilan dan menerapkannya pada pekerjaan.
  - h. Mengakui bahwa konflik adalah hal yang normal.
  - i. Berpartisipasi dalam keputusan tim.

Ringkasan

---

*Sekolah unggul adalah sekolah yang luar biasa, punya nilai lebih dari sekolah-sekolah lain, baik dari segi fisik ataupun non-fisik. Sekolah unggulan di buat sebagai suatu solusi terhadap kemajuan pendidikan yang ada, terutama dalam pembentukan SDM yang unggul. Walaupun terkesan mahal dan selektif akan tetapi masih banyak orang tua yang berlomba-lomba ingin memasukkan anaknya ke sekolah unggulan. Mereka percaya dengan masuk disekolah unggulan akan bisa merubah anak lebih baik dan berprestasi.*

---

**TUGAS:**

1. Tuliskan analisa anda mengenai kepemimpinan yang efektif itu?
2. Buatlah analisa mengenai unsur-unsur pemimpin yang gagal dan unggul dalam sekolah dan madrasah!

Lembar jawaban

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

A series of 22 horizontal dashed lines for writing, arranged in four groups of five lines each, with a one-line gap between each group.

## BAB 8.

### KEPIMPINAN PENDIDIKAN PADA KONTEKS YANG MULTIKULTURAL DAN MENANTANG

Dunia sekarang seakarang terhenyak terhadap dunia multikultural, seakan itu adalah hal yang sangat tabu, padahal hal tersebut tidak demikian adanya, seorang pemimpin di dunia pendidikan harus mampu memahami apa itu pendidikan multikuluran dan tantangan ke depan. Lalu bagaimana itu pendidikan multikulural itu sendiri dan tantangan ke depan?

#### **Pendidikan Multikultural**

Pendidikan multikultural secara mudah diartikan sebagai pendidikan dengan berbagai budaya yang melingkupinya. Akar kata multikulturalisme adalah kebudayaan dan budaya. kebudayaan menurut para ahli sangat beragam, namun dalam konteks ini kebudayaan dilihat dalam perspektif fungsinya sebagai pedoman bagi kehidupan manusia. Dalam konteks perspektif kebudayaan tersebut, maka multikulturalisme adalah ideologi yang dapat menjadi alat atau wahana untuk meningkatkan derajat manusia dan kemanusiannya. Multikulturalisme mengakui dan mengagungkan perbedaan dalam kesederajatan baik secara individual maupun secara kebudayaan.

Multikulturalisme memandang sebuah masyarakat mempunyai sebuah kebudayaan yang berlaku umum dalam masyarakat yang coraknya seperti sebuah mosaik. Di dalam mosaik tercakup semua kebudayaan dari masyarakat-masyarakat lebih kecil yang membentuk terwujudnya masyarakat yang lebih besar, yang mempunyai kebudayaan seperti sebuah mosaik tersebut. Istilah “multibudaya” (*multiculture*) jika ditelaah asal-usulnya mulai dikenal sejak tahun 1960-an, setelah adanya gerakan hak-hak sipil sebagai koreksi terhadap kebijakan asimilasi kelompok minoritas terhadap *melting pot*<sup>9</sup> yang sudah berjalan lama tentang kultur dominan. Berbagai konsep yang relevan dengan multikulturalisme antara lain adalah demokrasi, keadilan dan hukum, nilai-nilai budaya dan etos, kebersamaan dalam perbedaan yang sederajat, sukubangsa, kesukubangsaan, kebudayaan sukubangsa, keyakinan keagamaan, ungkapan-ungkapan budaya, domain privat dan publik, hak asasi manusia, hak budaya komunitas, dan konsep-konsep lainnya yang relevan.

Sebagai sebuah ideologi, multikulturalisme terserap dalam berbagai interaksi yang ada dalam berbagai struktur kegiatan kehidupan manusia yang tercakup dalam kehidupan sosial, kehidupan ekonomi dan bisnis, dan kehidupan politik, dan berbagai kegiatan lainnya di dalam masyarakat yang bersangkutan. Interaksi tersebut berakibat pada terjadinya perbedaan pemahaman tentang multikulturalisme. Lebih jauh,

perbedaan ini berimplikasi pada perbedaan sikap dan perilaku dalam menghadapi kondisi multikultural masyarakat. Sebagai sebuah ideologi, multikulturalisme harus diperjuangkan, karena dibutuhkan sebagai landasan bagi tegaknya demokrasi, hak asasi manusia dan kesejahteraan hidup masyarakatnya.

Pendidikan multikultural berasal dari dua kata pendidikan dan multikultural. Pendidikan merupakan proses pengembangansikap dan tata laku seseorang atau sekelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui pengajaran, pelatihan, proses, perbuatan dan cara-cara yang mendidik. Disisi lain Pendidikan adalah *Transfer of knowledge* atau memindah ilmu pengetahuan.

#### Dasar-dasar pendidikan multikultural

Secara sederhana pendidikan multikultural, dapat didefinisikan sebagai “pendidikan untuk/tentang keragaman kebudayaan dalam merespon perubahan demografis dan kultural lingkungan masyarakat tertentu atau bahkan dunia secara keseluruhan”. Hal ini sejalan dengan pendapat Paulo Freire, pendidikan bukan merupakan “menara gading” yang berusaha menjauhi realitas sosial dan budaya. Pendidikan menurutnya, harus mampu membebaskan manusia dari berbagai persoalan hidup yang melingkupinya. Lebih lanjut Freire mengatakan bahwa pendidikan merupakan salah satu upaya untuk mengembalikan fungsi manusia menjadi manusia agar terhindar dari berbagai bentuk penindasan, kebodohan, sampai pada tingkat ketertinggalan.

#### Pendidikan Multikultural Suatu Proses

Keberagaman budaya, agama, etnik, dan pluralitas di dalam masyarakat belum dipahami secara memadai. Artinya aneka pertimbangan tentang multi-budaya belum masuk dalam penalaran anak didik dan pendidik. Alih-alih aneka tindakan kekerasan, agresivitas, penegasian terhadap orang lain, dan sebagainya. Insan mengalami kesulitan menerima, apalagi menghargai perbedaan pendapat, pandangan, serta pluralitas di dalam masyarakat dengan aneka keunikan budaya. Persoalan ini dicoba dijawab dengan pendidikan multikultural.

Pendidikan multikultural harus dipahami pertamanya sebagai suatu proses dan bukannya sebuah program. Proses menjadi artinya proses yang berkelanjutan, proses belajar yang tidak pernah selesai, berjalan terus sepanjang peradaban pendidikan dan hidup manusia (life long learning). Peserta didik menyediakan instrument dan pengalaman dengan kesediaan untuk memahami, mengerti serta mengakui latar belakang dari semua pribadi dengan corak kebudayaan masing-masing, sehingga ia mampu mengaplikasikannya dalam masyarakat di mana ia berada.

Dalam hal ini, pendidikan multikultural mensyaratkan sekolah dan kelas dikelola sebagai suatu simulasi arena hidup nyata yang plural, terus berubah dan berkembang. Institusi sekolah dan kelas adalah wahana hidup dengan pemeran utama peserta didik di saat guru dan seluruh tenaga pendidik berperan sebagai fasilitator. Pembelajaran dikelola sebagai dialog dan pengayaan pengalaman hidup unik, sehingga bisa tumbuh aneka pengalaman dan kesadaran



kolektif dan peserta didik yang kelak menjadi dasar etika kewarganegaraan yang hidup di dalam masyarakat. Meminjam ungkapan freire, dialogisme merupakan tuntutan kodrat manusia, syarat strategis dan juga tanda sikap demokratis pendidik (Paulo Freire, pedagogi Hati, Kanisius, 2011).

Pendidikan multikultur didasari konsep kebermaknaan perbedaan secara unik pada tiap orang dan masyarakat. Alih-alih dialog mendapat ruang utama dalam proses pembelajaran. Kelas disusun dengan anggota kian kecil hingga tiap peserta didik memperoleh peluang belajar semakin besar sekaligus menumbuhkan kesadaran kolektif di antara peserta didik. Pada tahap lanjut menumbuhkan kesadaran kolektif melampaui batas teritor kelas, bangsa dan nasiolalitas, melampaui teritori teologi keagamaan dari tiap agama yang berbeda.

Guru harus memulai mewujudkan bahwa pendidikan multikultur dapat menguntungkan semua insan peserta didik. Jika pendidikan multikultural sebagai proses dapat membantu peserta didik memahami tempatnya di dalam lingkungan dan masyarakatnya, maka salah satu tujuan dari pendidikan tercapai. Karena tujuan pendidikan multicultural ialah mendorong setiap peserta didik menjadi sadar akan kebudayaannya, memiliki pemahaman yang holistik dan mampu mengapresiasi kebudayaan lain, berpartisipasi di dalam satu kebudayaan atau lebih dan bertanggung jawab untuk memeliharanya.

UNESCO mengingatkan dan memberikan beberapa kriteria tentang demokrasi: 1) Sikap hormat terhadap hukum dan tatanan. Orang boleh berbicara tetapi tetap menghargai

pendapat orang lain sesuai dengan kesepakatan sosial. 2) Kebebasan yang disertai dengan tanggung jawab. 3) Pengakuan terhadap hak warga lain dan hak pribadi (khususnya kelompok minoritas dan tertindas). 4) Sikap bertata krama dalam berinteraksi dan penyelesaian konflik secara damai (bukan kekerasan). 5) Aktif dan bertanggung jawab sebagai warga negara. 6) Keterbukaan akan kebenaran: baik ilmiah dan universal, dan kesediaan berdialog, konsultasi dan negosiasi. 7) Berpikir kritis dalam mencari kebenaran (atau menggunakan pikiran secara kritis dan jernih) serta memutuskan berdasarkan informasi yang cukup dan valid, dan 8) kerjasama dalam tim dan pengambilan keputusan bersama, tanpa pemaksaan kehendak.

Pendidikan multikultur adalah suatu pendekatan progresif untuk mengubah pendidikan yang secara menyeluruh mengkritisi dan menunjukkan kekurangan, kegagalan, dan praktek diskriminasi dalam pendidikan. Hal ini didasarkan pada cita-cita tentang keadilan sosial, persamaan pendidikan, dan dedikasi untuk memfasilitasi pengalaman-pengalaman pendidikan dimana setiap siswa dapat meraih potensinya sebagai pelajar dan sebagai makhluk yang aktif dan sadar secara sosial dalam tingkat lokal, nasional, dan global. Pendidikan multikultur menyatakan/mengakui bahwa sekolah adalah hal yang penting untuk meletakkan dasar untuk perubahan masyarakat dan menghilangkan tekanan dan ketidakadilan. Tujuan utama dari pendidikan multikultur adalah untuk mempengaruhi perubahan sosial. Jalan untuk mencapai tujuan tersebut dengan menggabungkan tiga perubahan: perubahan diri sendiri, perubahan sekolah dan pendidikan

yang diterima, dan perubahan masyarakat.

Pendidikan multikultural bukan hanya menjadi tanggung jawab sekolah-sekolah atau lembaga-lembaga pendidikan formal saja, akan tetapi menjadi tanggung jawab bersama antara pemerintah, masyarakat, keluarga, dan institusi-institusi lainnya. Pendidikan multikultural adalah suatu pendekatan progresif untuk melakukan transformasi pendidikan yang secara menyeluruh membongkar kekurangan, kegagalan dan praktik-praktik diskriminatif dalam proses pendidikan.

Pendidikan multikultural didasarkan pada gagasan keadilan sosial dan persamaan hak dalam pendidikan. Pendidikan multikultural seyogyanya memfasilitasi proses belajar mengajar yang mengubah perspektif monokultural yang esensial, penuh prasangka dan diskriminatif ke perspektif multikulturalis yang menghargai keragaman dan perbedaan, toleran dan sikap terbuka. Perubahan paradigma semacam ini menuntut transformasi yang tidak terbatas pada dimensi kognitif belaka.

- a. Dimensi integrasi isi/materi (*content integration*). Dimensi ini digunakan oleh guru untuk memberikan keterangan dengan “poin kunci” pembelajaran dengan merefleksikan materi yang berbeda-beda. Secara khusus, para guru menggabungkan kandungan materi pembelajaran ke dalam kurikulum dengan beberapa cara pandang yang beragam. Salah satu pendekatan umum adalah mengakui kontribusinya, yaitu guru-guru bekerja dalam kurikulum mereka dengan membatasi fakta tentang semangat kepahlawanan dari berbagai

kelompok. Di samping itu, rancangan pembelajaran dan unit pembelajarannya tidak dirubah. Dengan beberapa pendekatan, guru menambah beberapa unit atau topik secara khusus yang berkaitan dengan materi multikultural.

- b.** Dimensi konstruksi pengetahuan (*knowledge construction*). Suatu dimensi dimana para guru membantu siswa untuk memahami beberapa perspektif dan merumuskan kesimpulan yang dipengaruhi oleh disiplin pengetahuan yang mereka miliki. Dimensi ini juga berhubungan dengan pemahaman para pelajar terhadap perubahan pengetahuan yang ada pada diri mereka sendiri.
- c.** Dimensi pengurangan prasangka (*prejudice reduction*). Guru melakukan banyak usaha untuk membantu siswa dalam mengembangkan perilaku positif tentang perbedaan kelompok. Sebagai contoh, ketika anak-anak masuk sekolah dengan perilaku negatif dan memiliki kesalahpahaman terhadap ras atau etnik yang berbeda dan kelompok etnik lainnya, pendidikan dapat membantu siswa mengembangkan perilaku intergroup yang lebih positif, penyediaan kondisi yang mapan dan pasti. Dua kondisi yang dimaksud adalah bahan pembelajaran yang memiliki citra yang positif tentang perbedaan kelompok dan menggunakan bahan pembelajaran tersebut secara konsisten dan terus-menerus. Penelitian menunjukkan bahwa para pelajar yang datang ke sekolah dengan banyak *stereotype*, cenderung berperilaku negatif dan banyak melakukan kesalahpahaman terhadap kelompok etnik dan ras dari

luar kelompoknya. Penelitian juga menunjukkan bahwa penggunaan *teksbook* multikultural atau bahan pengajaran lain dan strategi pembelajaran yang kooperatif dapat membantu para pelajar untuk mengembangkan perilaku dan persepsi terhadap ras yang lebih positif. Jenis strategi dan bahan dapat menghasilkan pilihan para pelajar untuk lebih bersahabat dengan ras luar, etnik dan kelompok budaya lain.

- d. Dimensi pendidikan yang sama/adil (*equitable pedagogy*). Dimensi ini memperhatikan cara-cara dalam mengubah fasilitas pembelajaran sehingga mempermudah pencapaian hasil belajar pada sejumlah siswa dari berbagai kelompok. Strategi dan aktivitas belajar yang dapat digunakan sebagai upaya memperlakukan pendidikan secara adil, antara lain dengan bentuk kerjasama (*cooperative learning*), dan bukan dengan cara-cara yang kompetitif (*competition learning*). Dimensi ini juga menyangkut pendidikan yang dirancang untuk membentuk lingkungan sekolah, menjadi banyak jenis kelompok, termasuk kelompok etnik, wanita, dan para pelajar dengan kebutuhan khusus yang akan memberikan pengalaman pendidikan persamaan hak dan persamaan memperoleh kesempatan belajar.
- e. Dimensi pemberdayaan budaya sekolah dan struktur sosial (*empowering school culture and social structure*). Dimensi ini penting dalam memperdayakan budaya siswa yang dibawa ke sekolah yang berasal dari kelompok yang berbeda. Di samping itu, dapat digunakan untuk menyusun struktur sosial (sekolah) yang memanfaatkan potensi budaya siswa yang beranekaragam sebagai karakteristik struktur sekolah

setempat, misalnya berkaitan dengan praktik kelompok, iklim sosial, latihan- latihan, partisipasi ekstra kurikuler dan penghargaan staf dalam merespon berbagai perbedaan yang ada di sekolah.

Tujuan pendidikan dengan berbasis multikultural dapat diidentifikasi:

- a. untuk memfungsikan peranan sekolah dalam memandang keberadaan siswa yang beraneka ragam;
- b. untuk membantu siswa dalam membangun perlakuan yang positif terhadap perbedaan kultural, ras, etnik, kelompok keagamaan;
- c. memberikan ketahanan siswa dengan cara mengajar mereka dalam mengambil keputusan dan keterampilan sosialnya;
- d. untuk membantu peserta didik dalam membangun ketergantungan lintas budaya dan memberi gambaran positif kepada mereka mengenai perbedaan kelompok

### TUGAS:

1. Tuliskan analisa anda mengenai pendidikan multikultural?
2. Buatkan analisa mengenai multikultural di dalam sekolah dan madrasah!

## Lembar jawaban

A series of horizontal dashed lines for writing answers.



-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

## BAB 9. KONTEKSASI KEPEMIMPINAN PADA LEMBAGA PENDIDIKAN NEGERI

Gaya pimpinan yang berbeda memerlukan keadaan yang berbeda. Menurut Overton para pemimpin memiliki karakteristik yang berbeda (2002: 6), yaitu: 1. Kecerdasan. Pemimpin cenderung memiliki intelegensi tinggi daripada anggotanya. Hal ini tidak dimaksudkan prestasi akademik; 2. Kematangan social. Pemimpin cenderung memiliki kematangan emosional dan memiliki tingkat interes sosial yang tinggi; 3. Memiliki motivasi dan orientasi prestasi. Pemimpin ingin mencapai sesuatu, bila mereka mencapai suatu tujuan, kemudian mereka mencari yang lain. Motivasi mereka tidak biasanya bergantung atas kekuatan luar; 4. Percaya diri dan keterampilan komunikasi yang baik. Pemimpin mengakui atau mengenali kebutuhan untuk bekerjasama dengan orang lain dan hormat kepada pribadi orang. Mereka cenderung menggunakan kemampuan

keterampilan komunikasi untuk menyuarakan perasaan dan kerjasama timbal balik serta dukungan;

Kualitas kepemimpinan efektif berdasarkan hasil survey menyarankan bahwa pemimpin masa depan harus memiliki kualitas sebagaimana dikemukakan Overton

(2002: 20) yaitu:

1. Menginspirasi dengan semangat dan antusiasme tinggi;
2. Memiliki standar tinggi dalam etika dan integritas;
3. Memiliki tingkat energi tinggi;
4. Memiliki dorongan dan komitmen;
5. Memiliki tingkatan tinggi dalam kreativitas dan tidak konvensional;
6. Berorientasi tujuan, berpikir realistis;
7. Memiliki tingkatan tinggi dalam kemampuan mengelola organisasi;
8. Dapat membangun prioritas;
9. Mendorong kerjasama tim dan usaha-usaha organisasi;
10. Menjaga kepercayaan diri dan memiliki keinginan menguasai pengetahuan;
11. Memiliki mental dan fisik yang sehat dan kuat;
12. Bersikap adil dan rasa hormat kepada orang lain;
13. Memiliki nilai kreativitas;
14. Suka menerima resiko;
15. Membangun pertumbuhan jangka panjang;
16. Menerima semua tantangan dan permasalahan;

17. Tidak ada rasa takut terhadap tantangan dan persoalan;
18. Memberikan dorongan bagi suatu pertumbuhan pengetahuan terhadap orang lain;
19. Menumbuhkan dan menerima ide-ide segar dan perspektif baru;
20. Membolehkan kesalahan dan adaptasi terhadap perubahan.

Nawawi dan Hadari (1993: 4-5), mengatakan bahwa efektivitas kepemimpinan dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti; factor jenis dan sifat kelompok yang dipimpin (tujuan organisasi dan kelompok), faktor waktu, faktor sumber-sumber yang dipergunakan, faktor produktivitas yang dicapai, faktor kerjasama antara pemimpin dan orang yang dipimpin. Menurut hasil penelitian ada beberapa cara untuk menjadi pemimpin yang efektif yaitu: a. Latihan mengenali diri anda dan menyadari kekuatan dan kelemahan anda. Untuk mengatasi kegagalan dengan memanfaatkan peluang latihan. Latihan dalam bidang berbicara di depan masyarakat, pengambilan keputusan, pemecahan masalah, peningkatan jaminan pribadi dan visi yang kuat; b. Gaya mengenali dan mengontrol gaya kepemimpinan anda. Kebanyakan pemimpin cenderung berorientasi ke arah tugas atau orientasi manusia. Tetapi gaya yang sangat tepat adalah bergantung atas kombinasi dari situasi, tugas, dan melibatkan manusia. Pemeliharaan sikap fleksibilitas yang membolehkan anda untuk memiliki

gaya yang tepat terhadap situasi di mana anda memimpin; c. Mengenali dan memberi dukungan kepada bawahan. Para bawahan ingin diperlakukan sebagai individu yang mampu. Ciptakan atmosfir yang mendukung bawahan mencapai tujuan kerja mereka dan kebutuhan pribadi mereka; d. Sifat dasar pekerjaan perlu diadaptasi. Bagi yang kreativitasnya tinggi dan tugas kewirausahaan, sifat dasar pekerjaan mungkin saja tertarik untuk menyusun tujuan yang luas bagi bawahan anda dan kemudian membiarkannya atas usaha/penilaian mereka untuk bekerja mencapai tujuan tersebut (Syafaruddin dan Asrul, 2013: 162163).

Menurut Dalin (1998), ada beberapa komponen yang memungkinkan kepala sekolah memberikan pengaruh dalam kepemimpinannya, yaitu: a. Kewenangan, yaitu hak formal untuk membuat keputusan; b. Kekuasaan, yaitu kemampuan untuk memberi imbalan atau hukuman; c. Pengaruh, yaitu kemampuan untuk memiliki keputusan melaksanakan tanpa berkaitan dengan kewenangan dan kekuasaan. Sebagai pemimpin, kepala sekolah harus memiliki ciri-ciri: (1) Kepribadian: jujur, percaya diri, bertanggung jawab, berani mengambil resiko dan berjiwa besar, (2) memahami kondisi anak buah yang baik, yaitu kondisi guru, kondisi karyawan, kondisi siswa, (3) memiliki visi dan misi sekolah yang dipimpinnya, (4) mampu mengambil keputusan untuk urusan intern dan ekstern sekolah, mampu berkomunikasi secara lisan dan tulisan dengan baik (Depdikbud, 1999). Menurut Makawimbang

(2012: 30), syarat-syarat yang harus dimiliki pemimpin pendidikan (kepala sekolah) antara lain: (1) rendah hati dan sederhana, (2) suka menolong, (3) sabar dan stabil emosi, (4) percaya diri, (5) jujur, adil, dapat dipercaya, (6) ahli dalam jabatannya. Menurut Dirawat dkk (1983: 88), setiap kepala sekolah disyaratkan memiliki beberapa keterampilan sebagai berikut.

- a. Kemampuan mengorganisir dan membantu staf dalam merumuskan perbaikan pengajaran di sekolah;
- b. Kemampuan untuk membangkitkan dan memupuk kepercayaan pada diri sendiri dan guru-guru dan anggota staf sekolah lainnya;
- c. Kemampuan untuk membina dan memupuk kerjasama dalam memajukan serta melaksanakan program-program supervisi;
- d. Kemampuan untuk mendorong dan membimbing guru-guru serta segenap staf sekolah lainnya agar mereka dengan penuh kerelaan dan tanggungjawab berpartisipasi aktif pada setiap usaha-usaha sekolah untuk mencapai tujuantujuan sekolah sebaik-baiknya.

Menurut Soerjono Soekanto (2001: 326), secara sosiologis, tugas-tugas pokok seorang pemimpin sebagai berikut. a. Memberikan suatu kerangka pokok yang jelas yang dapat dijadikan pegangan bagi pengikut-pengikutnya. Dengan adanya kerangka pokok tersebut, maka dapat disusun suatu skala prioritas mengenai keputusan-keputusan yang perlu

diambil untuk menanggulangi masalah-masalah yang dihadapi (yang sifatnya potensial atau nyata). b. Mengawasi, mengendalikan serta menyalurkan perilaku warga masyarakat yang dipimpinnya. c. Bertindak sebagai wakil kelompok kepada dunia di luar kelompok yang dipimpin. 7. Ciri-ciri seorang pemimpin yang berhasil De Bono (Ashar Sunyoto Munandar 2001: 174) menyatakan bahwa ada empat macam faktor (dua ciri pribadi dan dua lainnya merupakan faktor di luar dirinya) yang menentukan keberhasilan seseorang atau sekelompok orang. Kedua ciri pribadi adalah sebagai berikut.

A little madness, orang yang tahu dengan pasti dan jelas apa yang ia inginkan dan memiliki dorongan yang sangat kuat untuk mencapai tujuan. b. Very talented, orang yang mempunyai bakat yang sangat menonjol di bidang tertentu. Kedua faktor lainnya adalah sebagai berikut. a. Rapid growth field. Orang yang bekerja dalam bidang yang berkembang sangat cepat mempunyai peluang lebih banyak untuk berhasil, daripada orang yang bekerja di bidang yang tidak dapat berkembang dengan cepat.

b. Luck. Ada orang yang kebetulan berada di tempat pada saat yang tepat untuk melakukan usahanya. Ada orang lain yang selalu kesulitan dalam memulai usahanya

Ringkasan

---

---

TUGAS:

1. Tuliskan analisa anda mengenai kepemimpinan pendidikan itu?
2. Buatlah analisa mengenai unsur-unsur pemimpin di dalam sekolah dan madrasah!

## Lembar jawaban

A series of 25 horizontal dashed lines intended for writing answers.



-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

b.

BAB 10.  
KONTESTASI KEPEMIMPINAN PADA LEMBAGA  
PENDIDIKAN SWASTA

1. Pentingnya Kepemimpinan dalam Sebuah Organisasi

Manajemen yang baik oleh manajer yang berpengalaman dapat mensukseskan sebuah bisnis. Namun, keterampilan manajemen dasar tidak cukup untuk mencapai kesuksesan di dunia yang penuh dengan persaingan ini. Dibutuhkan keterampilan kepemimpinan (*leadership skill*) yang baik dan efektif untuk menciptakan, mendorong dan mempromosikan budaya yang kuat dalam perusahaan sampai meraih keberhasilan. Manajer biasanya dipahami sebagai pemimpin yang pada kenyataannya tidak semua manajer bisa menjadi pemimpin, meskipun seorang pemimpin merupakan manajer. Oleh karenanya, keterampilan kepemimpinan sangat penting untuk meningkatkan efisiensi dan mencapai tujuan organisasi.

2. Ada 3 sebab mengapa seseorang menjadi seorang pemimpin, antara lain yaitu :

- a) Melalui berbagai persiapan dan pendidikan serta didorong oleh kemauan sendiri.
  - b) Memiliki bakat kepemimpinan sejak ia lahir yang kemudian dikembangkan melalui pendidikan dan pengalaman dan sesuai tuntutan lingkungan sekitar.
  - c) Untuk persyaratan kepemimpinan yang dikaitkan dengan kekuasaan, kewibawaan, dan kemampuan.
3. Pentingnya Sebuah Kepemimpinan yang Efektif
- a) Produktivitas  
Sebuah kemampuan dan kemauan dapat menghasilkan prestasi kerja yang efektif dan berdaya guna dengan memanfaatkan sumber daya manusia dan non-manusia. Dalam kasus ini, seorang atasan berperan untuk memaksimalkan produktivitas pegawai melalui peningkatan kemauan untuk bekerja keras dan berkontribusi secara tepat guna.
  - b) Kepuasan kerja  
Memberikan lingkungan kerja yang baik dapat menambah kepuasan kerja pegawai yang bergantung pada perilaku pemimpin terhadap pegawainya. Dengan demikian, atasan harus memastikan bahwa ia bersikap sesuai dengan apa yang bisa diterima oleh bawahannya.
  - c) Kerjasama kelompok  
Seorang atasan harus memastikan bahwa bawahannya mengerjakan tugas masing-masing dengan sebaik-baiknya dan saling percaya satu sama lain untuk memajukan organisasi mereka. Pemimpin memotivasi mereka dalam mencapai tujuan organisasi.

- d) Kegiatan yang terorganisir  
Seorang pemimpin memastikan segala aktivitas organisasi didelegasikan secara adil dan merata pada pegawainya untuk menghindari bentrokan di lingkungan organisasi.
- e) Semangat karyawan  
Semangat kerja yang tinggi dari seorang pegawai dapat membantu terwujudnya kepemimpinan yang efektif. Pemimpin yang bijaksana mampu memberikan hak kepada tiap kelompok dalam hal pemikiran dan perilaku, agar dapat terjalin interaksi yang lebih baik. Lebih lanjut, hubungan yang baik yang difasilitasi antara anggota-anggota kelompok dengan menjaga disiplin dan pengawasan pada karyawan.
- f) Koordinasi  
Mengintegrasikan tujuan pribadi dan tujuan kelompok yang mengikat persamaan dari dua kepentingan. Pemimpin menyimpan informasi yang dibutuhkan kelompok, untuk membuat suatu keputusan umum dalam rangka mengkoordinasi upaya secara keseluruhan.

Ada beberapa teori kepemimpinan dalam organisasi :

- 1) Teori sifat: kecerdasan, inisiatif, keterbukaan dan perasaan humor, antusiasme, kejujuran, simpatik, kepercayaan pada diri sendiri /PD
- 2) Teori Kelompok (berskala psikologi sosial) : Pertukaran antara pemimpin dan pengikutnya, konsep sosiologi, memperhitungkan dan membantu pengikutnya, pemberian perhatian
- 3) Teori Situasional dan model kontingensi : Hubungan pemimpin dan struktur fungsi, derajat tugas dan struktur tugas, otorita formal (kontingensi), diterima oleh

pengikutnya, tugas dan semua berhubungan dengannya ditentukan dengan secara jelas, penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal

Teori jalan-jalan kecil-tujuan : Kepemimpinan direktif, pemimpin mendukung partisipatif, pemimpin berorientasi pada prestasi.

Sehubungan dengan kedua dimensi tersebut, menurut Hadari Nawawi, secara operasional dapat dibedakan “lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu:

1. Fungsi Instruktif

Pemimpin berfungsi sebagai komunikator yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), bilamana (waktu memulai, melaksanakan dan melaporkan hasilnya), dan dimana (tempat mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif. Sehingga fungsi orang yang dipimpin hanyalah melaksanakan perintah.

2. Fungsi Konsultatif

Pemimpin dapat menggunakan fungsi konsultatif sebagai komunikasi dua arah. Hal tersebut digunakan manakala pemimpin dalam usaha menetapkan keputusan yang memerlukan bahan pertimbangan dan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya.

### 3. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi partisipasi pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakannya. Setiap anggota kelompok memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuai dengan posisi masing-masing.

### 4. Fungsi Delegasi

Dalam menjalankan fungsi delegasi, pemimpin memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan. Fungsi delegasi sebenarnya adalah kepercayaan seorang pemimpin kepada orang yang diberi kepercayaan untuk pelimpahan wewenang dengan melaksanakannya secara bertanggungjawab. Fungsi pendelegasian ini, harus diwujudkan karena kemajuan dan perkembangan kelompok tidak mungkin diwujudkan oleh seorang pemimpin seorang diri.

### 5. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian berasumsi bahwa kepemimpinan yang efektif harus mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Dalam melaksanakan fungsi pengendalian, pemimpin dapat mewujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan”.

## Ringkasan

---

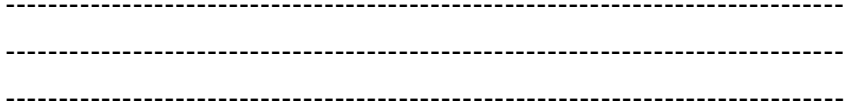
---

### TUGAS:

1. Tuliskan analisa anda mengenai kepemimpinan pendidikan itu?
2. Buatlah analisa mengenai unsur-unsur pemimpin di dalam sekolah dan madrasah!







## BAB II PENUTUP