

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Kajian Teori

1. Sekolah Sebagai Sistem

Sekolah sebagai sistem, artinya semua elemen atau unsure yang ada di sekolah sebagai satu kesatuan yang utuh, tidak terpisahkan satu dengan yang lain, seperti siswa, guru, kepala sekolah, gedung, alat peraga, dan perangkat pembelajaran, dan sebagainya.

Dalam era kemandirian sekolah dan era Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), tugas dan tanggung jawab yang pertama dan yang utama dari para pimpinan sekolah adalah menciptakan sekolah yang mereka pimpin menjadi semakin efektif, dalam arti menjadi semakin bermanfaat bagi sekolah itu sendiri dan bagi masyarakat luas penggunaannya. Agar tugas dan tanggung jawab para pimpinan sekolah tersebut menjadi nyata, kiranya mereka perlu memahami, mendalami, dan menerapkan beberapa konsep ilmu manajemen yang dewasa ini telah dikembangkan oleh pemikir-pemikir dalam dunia bisnis. Manakala diperdalam secara sungguh-sungguh, kiranya konsep-konsep ilmu manajemen tersebut memiliki nilai (dalam arti values) yang tidak akan menjerumuskan dunia pendidikan kita ke arah bisnis yang dapat merugikan atau mengecewakan masyarakat luas penggunaannya (Thomas B. Santoso, 2001. Jurnal "Memanajementi Sekolah di Masa Kini (1)". www.depdiknas.go.id).

Sekolah sebagai sistem adalah sekolah yang memberdayakan seluruh komponen yang ada di dalamnya secara terpadu, satu sama lain saling berkaitan

erat dan mendorong kegiatan sekolah untuk mencapai tujuan, antara lain *input*, proses, *output*, dan *outcome* (Depdiknas, 2007:5).

2. Tugas Pokok dan Fungsi Kepala Sekolah

Kepemimpinan merupakan salah satu elemen penting dalam mencapai, mempertahankan dan meningkatkan kinerja organisasi. Koseptualisasi teori-teori kepemimpinan, telah menarik perhatian dan diskusi panjang para peneliti dan para praktisi. Menurut Pawar dan Eastman (1997), penelitian tentang kepemimpinan lebih ditekankan pada kepemimpinan transformasional. Penelitian di bidang ini telah dilakukan baik dalam rangka mencari konsepsi yang tepat terhadap gaya kepemimpinan yang paling efektif (di antaranya: Bycio, *et al.*, 1995; Kirkpatrick dan Locke, 1996; Bass dan Avolio, 1993; Podsakoff, *et al.*, 1996; Sosik dan Godshalk, 2000; Connelly, *et al.*, 2000; Goffee dan Jones, 2000), maupun prasyarat-prasyarat kontekstual yang harus diciptakan agar proses kepemimpinan tersebut efektif (Fahrudin Js Pareke, 2004. Jurnal Kepemimpinan Transformasional Dan Perilaku Kerja Bawahan: Sebuah Agenda Penelitian. www.fokus.ekonomi.co.id. Vol.. 3 – No. 2 – Agustus 2004)

Desentralisasi dan otonomi pendidikan akan berhasil dengan baik, jika diiringi pemberdayaan pola kepemimpinan kepala sekolah yang optimal. Pemberdayaan berarti peningkatan kemampuan secara fungsional, sehingga kepala sekolah mampu berperan sesuai dengan tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya. Kepala sekolah harus bertindak sebagai manajer dan pemimpin yang efektif. Sebagai manajer ia harus mampu mengatur agar semua potensi sekolah dapat berfungsi secara optimal. Hal ini dapat dilakukan jika kepala sekolah

mampu melakukan fungsi-fungsi manajemen dengan baik, meliputi (1) perencanaan; (2) pengorganisasian; (3) pengarahan; dan (4) pengawasan.

Segi kepemimpinan, seorang kepala sekolah mungkin perlu mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional, agar semua potensi yang ada di sekolah dapat berfungsi secara optimal. Kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang mengutamakan pemberian kesempatan, dan atau mendorong semua unsur yang ada dalam sekolah untuk bekerja atas dasar sistem nilai (*values system*) yang luhur, sehingga semua unsur yang ada di sekolah (guru, siswa, pegawai, orangtua siswa, masyarakat, dan sebagainya) bersedia, tanpa paksaan, berpartisipasi secara optimal dalam mencapai tujuan ideal sekolah.

Pertama, kepala sekolah adalah pelaksana suatu tugas yang sarat dengan harapan dan pembaharuan. Kemasam cita-cita mulia pendidikan kita secara tidak langsung diserahkan kepada kepala sekolah. Optimisme orang tua yang terkondisikan pada kepercayaan menyekolahkan putera-puterinya pada sekolah tertentu tidak lain berupa fenomena menggantungkan cita-citanya pada kepala sekolah. Peserta didik dapat belajar dan membelajarkan dirinya hanya karena fasilitasi kepala sekolah. Seenggokan aturan dan kurikulum yang selanjutnya direalisasikan oleh para pendidik sudah pasti atas koordinasi dan otonomi dari kepala sekolah. Singkatnya, kepala sekolah merupakan tokoh sentral pendidikan.

Kedua, sekolah sebagai suatu komunitas pendidikan membutuhkan seorang figur pemimpin yang dapat mendayagunakan semua potensi yang ada dalam sekolah untuk suatu visi dan misi sekolah. Pada level ini, kepala sekolah

sering dianggap satu atau identik, bahkan secara begitu saja dikatakan bahwa wajah sekolah ada pada kepala sekolahnya. Di sini tampak peranan kepala sekolah bukan hanya seorang akumulator yang mengumpulkan aneka ragam potensi penata usaha, guru, karyawan dan peserta didik; melainkan konseptor managerial yang bertanggungjawab pada kontribusi masing-masingnya demi efektivitas dan efiseiensi kelangsungan pendidikan. Akhirnya, kepala sekolah berperanan sebagai manager yang mengelola sekolah. Sayang sekali kalau kedua peran itu yakni sebagai tokoh sentral dan manajer dalam sekolah diharubirukan oleh ketidakmampuan mengatasi aneka krisis yang ada dalam sekolah (Xaviery, 2007. Jurnal Benarkah Wajah Sekolah Ada Pada Kepala Sekolah, www.tikkysuwantikno.wordpress.com.)

Ada beberapa pendapat tentang kepemimpinan. Menurut (Mulyasa, 2002:107) kepemimpinan adalah suatu kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan (Dharma, 2000: 42) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

Pendapat Siagian menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan suatu kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain terutama bawahannya untuk berpikir dan bertindak sehingga melalui perilaku yang positif ia memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi (Anwar, 2003: 66).

Transformasi sekolah bermutu terpadu diawali dengan mengadopsi dedikasi bersama terhadap mutu oleh dewan sekolah, administrator, staf, siswa, guru, dan komunitas (Arcaro, 2006: 10).

Disimpulkan bahwa seorang pemimpin adalah motor penggerak yang senantiasa mempengaruhi, mendorong dan mengarahkan orang-orang yang dipimpinnya supaya mereka mau bekerja dengan penuh semangat dan kepercayaan dalam rangka mencapai tujuan-tujuan organisasi. Oleh karena itu pemimpin seharusnya dapat memandu, menuntun, membimbing, memberi atau membangun motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan komunikasi yang lebih baik, sehingga mampu membawa para bawahan untuk mencapai tujuan yang direncanakan. Menurut Kartono dalam (Anwar, 2003: 67) menyatakan bahwa pada setiap kepemimpinan minimal mencakup tiga unsur, yakni: 1) ada seorang pemimpin yang memimpin, mempengaruhi, dan memberikan bimbingan, 2) ada bawahan yang dikendalikan, 3) ada tujuan yang diperjuangkan melalui serangkaian kegiatan.

Menurut Ki Hajar Dewantara (dalam Moeljono.2003:54) menyatakan bahwa konsep kepemimpinan sebagai berikut: *ing ngarsa sung tuladha, ing madya mangun karsa, tut wuri handayani*. Maksudnya, seorang pemimpin hendaknya dapat membentuk, memperhatikan, memelihara, dan menjaga kehendak dan keperluan atasan kepada bawahan dengan baik, mampu bekerja sama, mencapai tujuan bersama (keberhasilan tim). Jadi kepemimpinan dalam pengambilan keputusan merupakan proses mengubah sikap dan perilaku seseorang atau sekelompok orang baik secara langsung maupun tidak langsung,

sehingga terjadi peningkatan dan produktivitas kerjanya lebih baik dan ada peningkatan.

Kepala sekolah adalah pemimpin tertinggi di suatu sekolah. Setiap pemimpin mempunyai pola yang berbeda-beda dalam menerapkan kepemimpinannya. Cara mempengaruhi, mengarahkan, dan mendorong pemimpin terhadap orang-orang yang dipimpinnya berbeda-beda. Perbedaan pola kepemimpinan itulah yang sering disebut sebagai tipe kepemimpinan. Pada dasarnya kepemimpinan dapat dibagi menjadi lima tipe, yaitu 1) otokratik, 2) paternalistik, 3) kharismatik, 4) Laissez Faire, dan 5) demokratik (Djarmiko, 2002: 52-54)

- a. Tipe otokratik, pengambilan keputusan dilakukan sendiri oleh pimpinan; hubungannya dengan bawahan menggunakan pendekatan formal berdasarkan kedudukan, dan status; berorientasi pada kekuasaan.
- b. Tipe paternalistic, pengambilan keputusan dilakukan sendiri oleh pimpinan; hubungannya dengan bawahan lebih banyak bersifat bapak dan anak. Pemimpin menganggap bawahan sebagai orang yang belum dewasa sehingga pemimpin bersikap terlalu melindungi bawahan
- c. Tipe kharimatik, menekankan pada dua hal, yakni pemimpin berusaha agar tugas-tugas dapat terselenggara dengan sebaik-baiknya dan memberikan kesan bahwa hubungan dengan bawahan didasarkan pada relasional, bukan kekuasaan. Pemimpin yang kharismatik memiliki kekuatan dan daya tarik yang luar biasa sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat banyak dan pengawal-pengawal yang dapat dipercaya, terutama dalam menjalankan amanat dan kepentingan pemimpin dan dapat dinikmati juga oleh bawahan.

- d. Tipe *laissez faire*, semua pekerjaan dan tanggung jawab dilakukan sendiri oleh bawahan. Pemimpin hanya merupakan simbol dan tidak memiliki keterampilan teknis. Situasi kerja bawahan tidak terpimpin, tidak terkontrol, dan tanpa disiplin kerja.
- e. Tipe demokratik, tipe ini dipandang paling ideal. Dalam proses pengambilan keputusan, pemimpin mengikut sertakan bawahan. Pemimpin cenderung memperlakukan bawahan sebagai rekan kerja, menjaga keseimbangan antara hubungan formal dan informal, juga menjaga keseimbangan antara orientasi penyelesaian tugas dan orientasi hubungan yang bersifat relasional.

3. Pola Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah

Risyanto (2006:1), penelitiannya tentang Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kemampuan Pengambilan Keputusan Kepala SLTP Negeri (Studi Deskriptif Analitik pada SLTP Negeri di Kec. Ciamis Kabupaten Ciamis), menyatakan bahwa kemampuan pengambilan keputusan sangat ditentukan oleh adanya- pengalaman kerja kepala-sekolah (<http://digilib.upi.edu/pasca/available/etd-0927106-093800/>)

Kepala sekolah mempunyai dua peran utama, pertama sebagai pemimpin institusi bagi para guru, dan kedua memberikan pimpinan dalam manajemen. Pembaharuan pendidikan melalui manajemen berbasis sekolah (MBS) dan komite sekolah yang diperkenalkan sebagai bagian dari desentralisasi memberikan kepada kepala sekolah kesempatan yang lebih besar untuk menerapkan dengan lebih mantap berbagai fungsi dari kedua peran tersebut (Jurnal MBE *Peran Kepala Sekolah dan Komite Sekolah*, 2007. <http://mbeproject.net/mbe59.html>).

Pada dasarnya seluruh kegiatan yang berlangsung dalam sebuah sekolah merupakan akibat atau konsekuensi dari berbagai keputusan yang diambil pimpinan. Apakah pada akhirnya sekolah berhasil mencapai sasaran secara efisien atau sebaliknya mengalami kegagalan, ditentukan oleh ketepatan dari berbagai keputusan yang diambil pimpinan. Untuk mendukung proses pengambilan keputusan yang tepat, setiap sekolah perlu memiliki sistem pengelolaan informasi yang baik karena setiap keputusan memerlukan dukungan informasi yang cepat, tepat, dan akurat. Kebutuhan akan sistem seperti itu semakin dirasakan ketika kita dihadapkan pada persaingan terbuka yang semakin ketat seperti sekarang ini.

Dukungan berbagai perangkat telekomunikasi dan teknologi informasi (*hardware* maupun *software*) sangat besar artinya dalam mengembangkan sistem informasi yang handal, rapi, dan fungsional. Satu hal lagi yang perlu dikemukakan kaitannya dengan pengambilan keputusan ialah, bahwa tingkat partisipasi anggota dalam pelaksanaan setiap keputusan yang diambil akan sangat menentukan keberhasilan pencapaian sasaran keputusan yang bersangkutan. Oleh karena itu sangat bijaksana apabila pimpinan berusaha untuk sejauh mungkin mengambil keputusan yang bersifat kelompok dengan cara melibatkan bawahan sehingga tanggungjawab bawahan dalam mengimplementasikan keputusan tersebut semakin besar

Dalam interaksi antara kepala dengan guru-guru sebagai bawahan lebih terlihat sikap subjektif. Guru yang sering menemui kepala, walau sembrono dalam mengajar, maka itulah yang dianggap baik dan loyal sehingga bisa tinggi dalam penilaian DP. 3-nya. Sedangkan guru yang biasa-

biasa saja, pada hal sangat bertanggung jawab dalam pelaksanaan KBM, karena kurang ngomong maka dinilai biasa-biasa saja. Jadi inilah akibat Kepala Sekolah yang malas mengadakan turba (turun ke bawah) untuk meninjau guru-guru dan sekaligus menjalin hubungan sosial dan emosional. Seperti yang kita kenal tentang tipe guru secara umum yaitu guru yang suka menolak gagasan kepala, yang karena dianggap kurang tepat, dan guru yang suka 'nrimo' atau guru yang berwatak 'yes-man'. Guru yang pertama selalu menghadapi kesukaran karena adanya benturan-benturan pendapat dengan sang kepala. Dan sebetulnya tentang pendekatan ada mereka yang melakukan tapi caranya kerap kurang mengena. Seorang guru wanita mengatakan bahwa ada kepala yang dekat dengan bawahan tetapi tetap mempunyai wibawa. Sebenarnya inilah kepala yang mempunyai tipe 'leadership' & ini adalah tipe kepala yang dapat dijadikan kepala unggulan. Dan ada pula kepala yang dekat dengan bawahan tetapi dibawa lalu saja, ini terjadi karena ia tidak punya potensi dan bakat dan berhak untuk dimutasikan sebagai guru biasa saja (Marjohan, 2007. Artikel Tanggung Jawab Kepala Sekolah atas Mutu Pendidikan. www.edu_articles.com)

Kepala sekolah dituntut memiliki beberapa kompetensi dasar yang diisyaratkan, oleh (Anwar 2003:77) bahwa kompetensi yang dimiliki kepala sekolah mengacu pada tiga hal, yakni menunjuk pada karakteristik pribadi pemimpin yang tercermin pada setiap sikap dan tindakannya, mengacu pada suatu kemampuan untuk dapat melaksanakan tugas-tugasnya sebagai pemimpin yang diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan, dan menunjuk

pada suatu kinerja yang bersifat rasional dan memenuhi spesifikasi tertentu dalam melaksanakan tugas.

Untuk mendeskripsikan tingkat kinerja seorang karyawan atau pegawai perlu adanya komponen-komponen yang jelas sebagai aspek penilaian. Sebagaimana diungkapkan (Umar, 2002: 104) bahwa komponen-komponen aspek kinerja meliputi kualitas pekerjaan, kejujuran karyawan, inisiatif, kehadiran, sikap, kerjasama, keandalan, pengetahuan tentang pekerjaan, tanggung jawab, dan pemanfaatan waktu. Dalam pendapat lain dinyatakan bahwa indikator kinerja meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja, etika kerja, kreatifitas kerja, pengetahuan kerja, kemandirian, dan tanggung jawab (Sugiyono, 2003: 235).

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan atau pegawai. Menurut (Siagian, 2002: 286) bahwa kinerja karyawan menyangkut motivasi dan kepuasan kerja, penanggulangan stress, konseling dan sanksi disiplin, sistem komunikasi, perubahan dan pengembangan organisasi.

Riastuti (2005:1) penelitiannya tentang Sistem Pendukung Pengambilan Keputusan Seleksi Pengangkatan Calon Kepala Sekolah SMP/SMA Negeri pada Dinas Pendidikan dan Olahraga Daerah menyatakan bahwa kemajuan suatu sekolah tidak lepas dari pengaruh bagaimana kemampuan kepala sekolah dalam mengelola seluruh sumber daya yang ada pada sekolah tersebut. Jabatan Kepala sekolah merupakan pengembangan karier bagi seorang guru. Oleh karena itu diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas dalam hal ini guru-guru yang memiliki potensi dan prestasi untuk menjadi kepala sekolah agar dapat diwujudkan pendidikan yang

berkualitas. Dengan diberlakukannya otonomi daerah maka pengangkatan kepala sekolah negeri tersebut menjadi wewenang Dinas Pendidikan dan Olahraga masing-masing daerah/kabupaten di Indonesia (["http://wiki.stttelkom.ac.id/index.php/113010044"](http://wiki.stttelkom.ac.id/index.php/113010044))

4. Kepala Sekolah sebagai Pengambil Keputusan

Peranan kepala sekolah sebagai pengambil keputusan merupakan peran yang paling penting dari peranan yang lain seperti informasional dan interpersonal. Ada empat peran sebagai pengambil keputusan yaitu, *entrepreneur* artinya kepala sekolah berusaha memperbaiki penampilan sekolah. *Disturbance handler* artinya memperhatikan gangguan yang timbul di sekolah. *A resource allocator* artinya menyediakan segala sumber daya sekolah. *A negotiator roles* artinya kepala sekolah harus mampu untuk mengadakan pembicaraan dan musyawarah dengan pihak luar (Wahyusumidjo, 2002:94).

Lebih lanjut Wahyusumidjo (2002:93-94), menambahkan bahwa dalam pengambilan keputusan kepala sekolah berperan sebagai manajer, artinya berperan dalam proses, pendayagunaan seluruh sumber organisasi dan pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Adapun tanggung jawab pembinaan dari kepala sekolah, antara lain identifikasi (rekrutmen, seleksi), pengangkatan (pekerjaan awal, pekerjaan berikutnya, pekerjaan yang dibeda-bedakan), penyesuaian (kurikulum, guru-guru, siswa, masyarakat), penilaian (waktu, alasan, sasaran, cara), perbaikan (observasi kelas, pertemuan individu, kunjungan kelas, asosiasi profesi, perpustakaan profesi, program mengajar siswa, program pelatihan *inservice*) (Wahyusumidjo, 2002:291).

Di samping tanggung jawab proses, kepala sekolah juga bertanggung jawab atas *input* sekolah, yang mencakup : - tujuan, prioritas dan kontrol, - sumber daya manusia (*human resource*); dan sumber material (Wahyosumidjo, 2002:310).

Kepala sekolah sebagai pejabat formal, manajer, pemimpin, pendidik dan kepala sekolah sebagai staf, seperti halnya pemimpin organisasi yang lain, jabatan kepala sekolah juga memerlukan persyaratan universal yang perlu dimiliki oleh siapapun yang akan menduduki pemimpin (Wahyosumidjo, 2002:384).

B. Tinjauan Penelitian Terdahulu

Bambang Setiaji dan Reni Ratnasari (2002), hasil penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Demokratis, Motivasi dan Kualitas Komunikasi terhadap Produktivitas Kerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Klaten di Indonesia 1970 – 1996” menunjukkan bahwa secara parsial ada pengaruh secara signifikan antara kepemimpinan demokratis dan motivasi terhadap produktivitas kerja pegawai. Dalam kesimpulannya dinyatakan bahwa secara simultan antara kepemimpinan demokratis, motivasi, dan kualitas komunikasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Klaten. Persamaannya dengan penelitian yang saya buat adalah pada variabel kepemimpinan secara teori ada persamaan namun dari sisi lokasi dan karakter kepala sekolah tentunya berbeda sehingga pengaruh yang dihasilkan juga berbeda, perbedaan yang lain adalah pada variabel lainnya seperti motivasi dan lingkungan kualitas komunikasi, peneliti fokus pada pola pengambilan keputusan, sehingga penelitian ini masih layak dilaksanakan.

Bambang Setiaji dan Imaryanti Budiningsih (2004), dari hasil penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kehewan, Perikanan, dan Kelautan Kabupaten Klaten” menunjukkan bahwa baik secara parsial maupun simultan ada pengaruh dan signifikan antara kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Kehewan, Perikanan, dan Kelautan Kabupaten Klaten. Secara variabel berbeda, peneliti hanya fokus pada pola pengambilan keputusan pemimpin dalam hal ini adalah kepala sekolah, sehingga instrumen yang ada juga berbeda. Dengan demikian penelitian ini juga berbeda dan layak dilaksanakan.

Hariato Adi Sujoko (2006), hasil penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru SMU Negeri 3 Sukoharjo” menunjukkan bahwa baik secara parsial maupun simultan kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru SMU Negeri 3 Sukoharjo. Persamaan penelitian ini adalah pada variabel kepemimpinan dan kinerja juga sama namun obyek penelitiannya berbeda yaitu antara guru SMP sehingga penelitian ini masih layak.