



KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

DAN PENINGKATAN MUTU PELAYANAN PENDIDIKAN

Pembangunan Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki posisi penting bagi pembangunan sebuah bangsa. Untuk membangun SDM yang berkualitas, tentu dibutuhkan perhatian serius terhadap dunia pendidikan karena pendidikan merupakan wadah paling efektif untuk mewujudkan hal tersebut. Dengan kata lain, masa depan bangsa ini ditentukan oleh kualitas pendidikannya. Semakin berkualitas pendidikan di suatu negara, dapat dipastikan negara tersebut memiliki banyak stock SDM yang berkualitas. Kualitas pendidikan sendiri ditentukan oleh banyak faktor, seperti fasilitas, budaya sekolah, dan kepemimpinan. Kepemimpinan, misalnya, memiliki peran yang sangat strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan di semua jenjang pendidikan. Keberhasilan ini sangat ditentukan oleh pemimpin yang visioner, memiliki kompetensi manajerial, dedikasi yang tinggi, dan integritas kepribadian dalam melakukan perbaikan kualitas pendidikan. Disajikan dengan bahasa sederhana sehingga mudah dipahami, buku ini akan memberikan perspektif baru tentang pentingnya peran kepemimpinan pendidikan. Semoga buku ini dapat menjadi referensi bagi semua kalangan—baik praktisi pendidikan, mahasiswa, maupun masyarakat—sehingga pada gilirannya akan berdampak pada peningkatan mutu pelayanan pendidikan di setiap lembaga pendidikan.

ISBN (L3) 978-620-6-079-29-2

RM
Relasi Inti Media

RM

Keberhasilan dalam meningkatkan mutu pendidikan ditentukan oleh pemimpin yang visioner.

Dr. Rabiatul Adawiyah, M.Pd.

RM

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN PENINGKATAN MUTU PELAYANAN PENDIDIKAN



Dr. Rabiatul Adawiyah, M.Pd.

**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
DAN PENINGKATAN MUTU
PELAYANAN PENDIDIKAN**

Dr. Rabiatul Adawiyah, M.Pd.

**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
DAN PENINGKATAN MUTU
PELAYANAN PENDIDIKAN**



*Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Peningkatan
Mutu Pelayanan Pendidikan*
Copyright © Dr. Rabiatul Adawiyah, M.Pd.

Penyunting: Supriyadi
Penata Letak: rl. lendo
Perancang Sampul: Aulia Rahmat

Cetakan 2021
xii+66; 14 x 20 cm
ISBN: 978-623-6474-24-2

Diterbitkan oleh:
RELASI INTI MEDIA (Anggota IKAPI)
Jl. Veteran, Gg. Manunggal, No. 638 C RT. 20 RW. 05
Pandeyan, Umbulharjo, Yogyakarta
Telp: 0274-4286584

Prakata

Penulisan buku ini bertujuan untuk membantu para pengajar, mahasiswa, dan masyarakat umum dalam memahami peran penting kepemimpinan dalam pendidikan. Selain itu, kehadiran buku ini juga diharapkan dapat menambah referensi dan membantu pihak-pihak yang ingin mengkaji lebih dalam terkait kepemimpinan pendidikan.

Buku ini terbagi ke dalam 4 bab yang diawali dengan urgensi pendidikan dalam pembangunan bangsa, masalah kepemimpinan dalam pendidikan, budaya organisasi, mutu pendidikan, dan strategi meningkatkan pelayanan mutu pendidikan.

Penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu hingga buku ini dapat terbit. Terutama kepada ayahanda H. Abdul Hamid (*alm.*), Ibunda Siti Misbah, Syamsul M. Raimadoya. Bapak Dr. Ma'mun Murod, M.Si. (Rektor Universitas Muhammadiyah Jakarta (UMJ)) dan Bapak Prof. Dr. Irfan Idris, MA. (Juru bicara dan Direktur Deradikalisasi Badan Nasional Penanggulangan Terorisme (BNPT)).

Harapan penulis—meski masih terdapat banyak kekurangan dan kesalahan—semoga buku ini banyak memberikan manfaat. Untuk itu penulis mohon maaf sebesar-besarnya atas ketidaksempurnaan ini. Kritik dan saran konstruktif dari semua pihak sangat diharapkan demi penyempurnaan buku ini. Semoga buku ini menjadi tambahan referensi bagi para mahasiswa, praktisi, dan masyarakat umum.

Kata Pengantar

Dr. Ma'mun Murod, M.Si.

Rektor Universitas Muhammadiyah Jakarta

Pembangunan Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki posisi penting bagi pembangunan sebuah bangsa. Untuk membangun SDM yang berkualitas, tentu dibutuhkan perhatian serius terhadap dunia pendidikan karena pendidikan merupakan wadah paling efektif untuk mewujudkan hal tersebut. Dengan kata lain, masa depan bangsa ini ditentukan oleh kualitas pendidikannya. Semakin berkualitas pendidikan di suatu negara, dapat dipastikan negara tersebut memiliki banyak *stock* SDM yang berkualitas.

Kualitas pendidikan sendiri ditentukan oleh banyak faktor, seperti fasilitas, budaya sekolah, dan kepemimpinan. Kepemimpinan, misalnya, memiliki peran yang sangat strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan di semua jenjang pendidikan. Keberhasilan ini sangat ditentukan oleh pemimpin yang visioner, memiliki kompetensi manajerial, dedikasi yang tinggi, dan integritas kepribadian dalam melakukan perbaikan kualitas pendidikan.

Dengan demikian, pemimpin dalam pendidikan adalah penggerak organisasi yang akan memengaruhi kinerja bawahannya (*baca*: para guru dan pegawai) agar lebih maksimal dalam menjalankan tugasnya masing-masing sehingga mampu mewujudkan standar mutu yang diharapkan oleh konsumen pendidikan (orang tua, masyarakat umum, dan pemerintah).

Peran kepemimpinan menjadi penting dalam meningkatkan mutu pelayan pendidikan sesuai dengan harapan lembaga pendidikan (sekolah). Bahkan sukses atau tidaknya kebijakan pemerintah dalam dunia pendidikan sangat ditentukan oleh kepemimpinan di sekolah tersebut. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolah melalui program-program yang telah direncanakan. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tangguh agar dapat mengambil keputusan dalam rangka untuk meningkatkan kualitas pendidikan.

Implementasi dari kualitas pendidikan tersebut tentu harus disesuaikan dengan budaya organisasi. Budaya organisasi adalah nilai, norma, kepercayaan, dan tradisi bersama yang dipahami dengan benar dan diimplementasikan secara konsisten untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk mewujudkan perubahan organisasi dalam manajemen mutu terpadu, maka suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada efektivitas kepemimpinan yang berorientasi pada pencapaian mutu lulusan dan pelayanan terbaik bagi konsumen pendidikan. Setiap respons organisasi terhadap perubahan yang terjadi harus diakomodasi secara baik oleh pimpinan lembaga pendidikan.

Oleh karena itu, implementasi manajemen mutu terpadu di lembaga pendidikan mutlak dilakukan. Kepemimpinan kepala sekolah diharapkan bersifat kreatif, inovatif, efektif, dan proaktif terhadap setiap tuntutan perubahan yang berorientasi pada perbaikan mutu berkelanjutan. Dalam hal ini, diperlukan juga reformasi pada struktur sekolah atau organisasi sekolah sesuai tuntutan tugas untuk perbaikan mutu sekolah.

Berangkat dari pentingnya peran kepemimpinan dan budaya organisasi dalam lembaga pendidikan, saya menyambut baik terbitnya buku *'Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Peningkatan Mutu Pelayanan Pendidikan'* karya Dr. Rabiatul Adawiyah, M.Pd. ini. Disajikan dengan bahasa sederhana sehingga mudah dipahami, buku ini akan memberikan perspektif baru tentang pentingnya peran kepemimpinan pendidikan. Semoga buku ini dapat menjadi referensi bagi semua kalangan—baik praktisi pendidikan, mahasiswa, maupun masyarakat—sehingga pada gilirannya akan berdampak pada peningkatan mutu pelayanan pendidikan di setiap lembaga pendidikan. *Aamiin...*

Daftar Isi

Prakata	v
Kata Pengantar Dr. Ma'mun Murod, M.Si.	vii
Daftar Isi	xi
Bab I Pendahuluan	1
A. Pendidikan untuk Kemajuan Bangsa	1
B. Pendidikan di Abad 21	6
C. Bagaimana Mutu Pelayanan Pendidikan Kita?	11
Bab II Kepemimpinan dalam Pendidikan.....	15
A. Arti Kepemimpinan	19
B. Gaya Kepemimpinan	23
C. Fungsi Kepemimpinan dalam Pendidikan	34
D. Syarat-Syarat Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	37
E. Kepemimpinan Pendidikan di Era Globalisasi	38

Bab III Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja	41
A. Definisi Budaya Organisasi	41
B. Fungsi Budaya Organisasi	50
Bab IV Upaya Meningkatkan Mutu Pelayanan Pendidikan	53
Bibliografi.....	59
Profil Penulis.....	65

Bab I

Pendahuluan

A. Pendidikan untuk Kemajuan Bangsa

Pendidikan merupakan suatu kegiatan yang bersifat umum bagi setiap manusia di muka bumi ini. Pendidikan tidak terlepas dari segala kegiatan manusia. Dalam kondisi apapun, manusia tidak dapat menolak efek dari penerapan pendidikan. Pendidikan diambil dari kata dasar *didik*, yang ditambah imbuhan menjadi *mendidik*. Mendidik berarti memelihara atau memberi latihan mengenai akhlak dan kecerdasan pikiran. Dari pengertian ini didapat beberapa hal yang berhubungan dengan Pendidikan.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, pendidikan adalah suatu usaha manusia untuk mengubah sikap dan tata laku seseorang atau sekelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan latihan. Pada hakikatnya, pendidikan adalah usaha manusia untuk memanusiaikan manusia itu sendiri. Dalam pendidikan terdapat dua subjek pokok yang saling berinteraksi, yaitu pendidik dan subjek didik. Subjek-subjek itu tidak harus selalu manusia,

tetapi dapat berupa media atau alat-alat pendidikan. Sehingga pada pendidikan terjadi interaksi antara pendidik dengan subjek didik guna mencapai tujuan pendidikan.

Pendidikan nasional berusaha untuk membimbing warga negara Indonesia kepada pengembangan pribadi yang berdasarkan ketuhanan serta bermasyarakat dan mampu membudayakan alam sekitarnya. Menurut Sunarya (Fuad Ihsan, 2003: 114), pendidikan nasional adalah suatu sistem pendidikan yang berdiri di atas landasan dan dijiwai oleh falsafah hidup suatu bangsa dan tujuannya bersifat mengabdikan kepada kepentingan dan cita-cita nasional bangsa tersebut. Keberhasilan pembangunan di bidang pendidikan bukan saja dapat diketahui dari mutu individu warga negara, melainkan juga erat kaitannya dengan mutu keidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara (Fasli Jalal dan Dedi Supriyadi (ed), 2001: 13).

Di era digital yang semakin canggih seperti saat ini, peran pendidikan sangat dibutuhkan mengingat pendidikan adalah salah satu sarana untuk menciptakan manusia yang unggul dan cerdas yang dapat membangun bangsa melalui ide dan kreativitas yang dimiliki.

Pendidikan sangat penting karena untuk melengkapi kita dengan keterampilan (*skill*) yang diperlukan dalam dunia kerja serta membantu kita dalam mewujudkan tujuan hidup yang lebih baik. Keterampilan merupakan pengetahuan yang mendalam mengenai suatu bidang tertentu yang dapat membuka peluang karir di masa mendatang.

Menurut Suprpto (2008), pendidikan merupakan faktor penting dan menentukan dalam kehidupan suatu bangsa yang berbudaya. Kemajuan suatu bangsa sangat bergantung pada tingkat pendidikan yang diperolehnya. Sistem pendidikan nasional dilaksanakan untuk meningkatkan kehidupan bangsa yang bermutu baik dalam arti *moral-spiritual* maupun mutu dari arti *intelektual-profesional*.

Pendidikan juga merupakan hal yang terpenting dalam kehidupan seseorang, sehingga setiap manusia berhak mendapat dan berharap untuk selalu berkembang melalui sarana pendidikan. Pendidikan secara umum mempunyai arti suatu proses kehidupan dalam mengembangkan diri setiap individu untuk dapat hidup dan melangsungkan kehidupan yang lebih baik. Dengan demikian, ia dapat menjadi seorang yang terdidik dan berwawasan luas melalui pendidikan yang didapatkan, baik dari lingkungan keluarga, lingkungan sekolah, maupun lingkungan masyarakat.

Kontribusi dunia pendidikan terhadap pembangunan sebuah bangsa dapat dilihat di berbagai bidang. Dalam bidang pendidikan sendiri, pendidikan turut andil dalam menciptakan manusia dengan kepribadian yang kuat, memiliki kemampuan, kreativitas, dan berakhlak mulia. Tujuannya tidak lain adalah untuk mewujudkan citra manusia yang dapat menjadi sumber daya pembangunan yang manusiawi (*humanis*).

Dalam bidang kehidupan, pembangunan sektor kehidupan tersebut dapat diartikan sebagai aktivitas, pembinaan, pengembangan, dan pengisian bidang-bidang kerja, baik bidang ekonomi, hukum, sosial, dan politik, sehingga pendidikan

dapat memenuhi hasrat hidup warga negara untuk tetap hidup sejahtera dalam kehidupan antarbangsa di dunia yang semakin maju.

Pendidikan dan pembangunan merupakan suatu proses yang saling mengisi. Pendidikan memiliki tugas untuk menghasilkan SDM yang berkualitas dan berkarakter untuk pembangunan. Pendidik (guru) memegang peranan penting karena mereka yang 'menciptakan' manusia pencipta pembangunan. Selanjutnya hasil pendidikan akan menunjang pembangunan. Hal demikian dapat dilihat hubungannya dengan peningkatan kondisi sosial dan ekonomi manusia yang mengalami perubahan melalui proses pendidikan.

Persoalannya saat ini adalah bagaimana mempersiapkan para generasi muda Indonesia agar dapat menjawab dan mengatasi segala tantangan yang semakin kompleks. Parameter keberhasilan suatu pendidikan di suatu bangsa tidak hanya ditentukan oleh sejauh mana peserta didik mampu menjawab segala persoalan yang ada. Namun yang terpenting adalah tanggapan dan kesadaran dalam menyikapi segala sesuatu yang terjadi dalam realitas kebangsaan, terutama di era globalisasi seperti sekarang ini.

Untuk itu, kemandirian dan mental bangsa ini perlu dibangun agar lebih mandiri sehingga kompetensi bangsa akan lebih baik dari bangsa-bangsa lain. Pendidikan merupakan salah satu hak yang paling asasi yang harus dimiliki oleh setiap individu. Sehingga pendidikan yang baik akan menciptakan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi tinggi dalam

menjawab berbagai tantangan dan kompetisi global di era globalisasi ini. Di sinilah peran pendidikan perlu ditingkatkan untuk menjaring SDM-SDM yang mumpuni melalui sistem pendidikan nasional.

Sistem pendidikan nasional sendiri dimaksudkan untuk menjamin pemerataan kesempatan pendidikan, meningkatkan mutu dan relevansi pendidikan, serta efisiensi manajemen pendidikan untuk menghadapi tuntutan perubahan kehidupan lokal, nasional, dan global. (Djaali, 2007). Hak atas pendidikan merupakan salah satu hak yang menjadi pilar yang harus dipenuhi oleh sebuah negara untuk mencapai kesejahteraan rakyat yang seluas-luasnya.

Pemenuhan hak atas pendidikan juga menjadi salah satu indikator apakah suatu negara dikategorikan negara maju, negara berkembang, atau negara miskin. Sebab sekaya apa pun sumber daya alam yang dimiliki oleh suatu negara, tanpa didukung oleh sumber daya manusia yang berpendidikan tinggi, negara tersebut tidak akan mampu mengelola dan memanfaatkan kekayaan alam yang ada dengan sebaik-baiknya.

Di negara kita, peraturan mengenai hak atas pendidikan telah dituangkan dalam alinea keempat Pembukaan dan Pasal 31 Undang-Undang Dasar 1945 Amandemen ke-4, bahwa salah satu tujuan dari pembentukan negara Indonesia adalah untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Kecerdasan kehidupan berbangsa dan bernegara baru akan tercapai melalui pemberian suatu pendidikan yang terintegrasi dan disesuaikan dengan kebutuhan setiap warga negara.

Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, dan menjadi warga negara yang demokrasi serta bertanggung jawab (UU No. 20 Tahun 2003).

B. Pendidikan di Abad 21

Kemajuan teknologi memudahkan manusia di seluruh penjuru dunia dalam mengakses beragam informasi dan memanfaatkan segala kemajuan yang ada untuk kehidupan yang lebih baik. Di era yang serba canggih seperti saat ini, tentu saja manusia dapat dengan mudah memperoleh berita atau perkembangan terkini suatu bidang tertentu tanpa harus bersusah payah. Dengan adanya beragam media sosial seperti Facebook, Twitter, Instagram, dan lain sebagainya, manusia dapat dengan mudah berkomunikasi dengan orang yang berada di benua yang berbeda. Ini semua berkat kontribusi ilmu pengetahuan yang diperoleh dari proses pendidikan.

Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang disertai dengan semakin kencangnya arus globalisasi membawa dampak tersendiri bagi dunia pendidikan. Persaingan untuk menciptakan negara yang kuat—terutama di bidang ekonomi—tentu saja sangat membutuhkan kombinasi antara kemampuan otak dengan keterampilan daya cipta yang tinggi. Salah satu kunci untuk

memaksimalkan kemampuan otak dan keterampilan daya cipta tentu saja adalah melalui pembangunan pendidikan.

Fenomena globalisasi yang telah mengubah sedemikian rupa pola perdagangan dunia, informasi dan komunikasi, serta hubungan perekonomian pada abad ini, juga membawa pengaruh perubahan yang sama di bidang pendidikan. Diakui atau tidak, dengan sendirinya era globalisasi memberi dampak ganda, yaitu dampak yang menguntungkan dan dampak yang merugikan.

Merujuk pada teori dependensi, satu-satunya jalan bagi negara satelit seperti Indonesia untuk dapat terlepas dari ketergantungannya terhadap negara sentral adalah dengan cara mandiri. Dan modal awalnya adalah dengan membangun pendidikan karena pendidikan merupakan dasar utama dalam membangun kompetensi setiap individu, sehingga dapat menentukan tingkat kemajuan, efisiensi, dan kualitas bangsa untuk dapat memenangi persaingan di era global yang ketat ini. Dalam menghadapi perubahan yang cepat dan sangat besar dalam tantangan pasar bebas, pendidikan harus melahirkan manusia-manusia yang tangguh dan berdaya saing tinggi.

Abad 21 merupakan abad pengetahuan, abad di mana informasi banyak tersebar dan teknologi berkembang. Karakteristik abad 21 ditandai dengan semakin bertautnya dunia ilmu pengetahuan, sehingga sinergi di antaranya menjadi semakin cepat. Dalam konteks pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi di dunia pendidikan, telah terbukti dengan semakin menyempit dan meleburnya faktor “ruang dan waktu” yang selama ini menjadi aspek penentu kecepatan dan keberhasilan ilmu pengetahuan

oleh umat manusia (BSNP, 2010). Abad 21 juga ditandai dengan banyaknya: (1) informasi yang tersedia di mana saja dan dapat diakses kapan saja; (2) komputasi yang semakin cepat; (3) otomasi yang menggantikan pekerjaan-pekerjaan rutin; dan (4) komunikasi yang dapat dilakukan dari mana saja dan kemana saja (Litbang Kemdikbud, 2013).

Saat ini kita tengah berada di abad ke-21 yang ditandai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Hasil studi Bank Dunia pada tahun 2005 menyatakan bahwa faktor paling menentukan keunggulan suatu negara adalah kemampuan dalam berinovasi yang memberikan kontribusi sebesar 45%. Faktor keunggulan lainnya adalah *networking* (25%), kemampuan teknologi (20%), dan kekayaan sumber daya alam (10%). Kemampuan berinovasi sendiri menyangkut tataran kualitas SDM. Dalam kenyataannya, dapat kita lihat bahwa negara seperti Finlandia dan Singapura merupakan negara kecil yang miskin sumber daya alam. Tetapi karena kualitas SDM-nya sangat bagus, maka keduanya tampil sebagai negara yang diperhitungkan di pentas dunia (Harpani, 2014).

Kenapa bisa demikian? Karena kedua negara tersebut memosisikan pendidikan sebagai sarana terbaik dalam mencapai kemajuan di segala bidang, terutama dalam ilmu pengetahuan dan teknologi. SDM yang berkualitas telah membawa Finlandia dan Singapura menjadi negara yang disegani negara-negara lain. Sementara Indonesia masih tertinggal jauh dengan negara-negara tetangga seperti Malaysia dan Singapura. Sebab itu, perlu dilakukan sejumlah langkah guna mendukung perbaikan dari kualitas pendidikan.

Menurut Firmanzah (Rektor Universitas Paramadina Periode 2014-2018), pada abad ke 21 ini aksesibilitas dalam dunia pendidikan perlu sekali ditingkatkan. Mengingat perguruan tinggi dan mahasiswa adalah tumpuan untuk meningkatkan taraf hidup bangsa maupun manusia (www.okezone.com, 2015).

Selain merupakan bekal bagi generasi bangsa di masa depan, posisi pendidikan di abad ke-21 ini tentu sangat penting. Sebagaimana dimuat di *Matra Pendidikan* (12/2013), komisi pendidikan abad 21 UNESCO telah merekomendasikan pendidikan yang berkelanjutan dalam menyambut abad baru ke 21. Ada 4 pilar penyangga pendidikan berkelanjutan yang direkomendasikan oleh Komisi Pendidikan Abad 21, yakni:

1. Belajar untuk mengetahui (*learn to know*)

Aktivitas belajar merupakan kegiatan untuk mencari dan mengetahui sesuatu bermanfaat bagi individu. Dengan demikian, belajar mencakup seluruh aktivitas dalam rangka mencari dan menggali ilmu pengetahuan guna memperluas wawasan pemikiran. Pilar ini bertolak pada pemberdayaan aspek intelektual (kognitif).

2. Belajar untuk mengerjakan (*learn to do*)

Untuk dapat mengerjakan sesuatu dengan baik, orang harus memiliki keterampilan dan kecakapan dalam hidup. Ilmu pengetahuan tidak selalu bersifat teoretis namun diperlukan pula keterampilan untuk menerapkannya. Kuncinya adalah orang selalu berusaha untuk berlatih melakukan sesuatu agar mahir dan terampil.

3. Belajar untuk menjadi diri sendiri (*learning to be*)

Pilar ini mendorong manusia untuk belajar mengembangkan diri. Pendidikan yang dijalani harus mampu memperkokoh jati diri individu sebagai umat beragama, berbangsa, dan bernegara. Dapat menumbuhkan karakter yang baik pada individu.

4. Belajar untuk hidup bermasyarakat (*learn together*)

Manusia adalah makhluk sosial yang saling membutuhkan satu sama lainnya. Prinsip kerja sama dan gotong royong menjadi satu aset berharga untuk mengembangkan diri menjadi pribadi yang memiliki rasa sosial yang tinggi. Di sinilah pentingnya pendidikan berwawasan sosial dan lingkungan.

Kemajuan teknologi informasi dan komunikasi telah mengubah gaya hidup manusia, baik dalam bekerja, bersosialisasi, bermain, maupun belajar. Memasuki abad 21, kemajuan teknologi tersebut telah memasuki berbagai sendi kehidupan, tidak terkecuali di bidang pendidikan. Guru dan siswa, dosen dan mahasiswa, pendidik dan peserta didik dituntut memiliki kemampuan belajar mengajar di abad 21 ini. Sejumlah tantangan dan peluang harus dihadapi siswa dan guru agar dapat bertahan dalam abad pengetahuan di era informasi ini. Akibatnya, dunia pendidikan semakin penting dan dituntut untuk menjamin peserta didik memiliki keterampilan belajar dan berinovasi, keterampilan menggunakan teknologi dan

media informasi, serta dapat bekerja dan bertahan dengan menggunakan keterampilan untuk hidup di era globalisasi ini.

Oleh karena itu, Pendidikan Nasional abad 21 bertujuan untuk mewujudkan cita-cita bangsa, yaitu masyarakat bangsa Indonesia yang sejahtera dan bahagia, dengan kedudukan yang terhormat dan setara dengan bangsa lain dalam dunia global, melalui pembentukan masyarakat yang terdiri dari sumber daya manusia yang berkualitas, yaitu pribadi yang mandiri, berkemauan dan berkemampuan untuk mewujudkan cita-cita bangsanya (BSNP, 2010).

C. Bagaimana Mutu Pelayanan Pendidikan Kita?

Persoalan yang masih dihadapi bangsa Indonesia saat ini adalah rendahnya mutu pendidikan yang disebabkan oleh banyak faktor. Salah satunya adalah proses pemberian layanan pendidikan yang masih jauh dari harapan kita bersama. Pemberian layanan pendidikan kita belum menemukan cara yang paling tepat di tengah perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin canggih.

Nanang Fattah (2004: 02) mengemukakan bahwa semakin tinggi kehidupan sosial masyarakat sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, maka semakin meningkat pula tuntutan kebutuhan kehidupan sosial masyarakat. Pada akhirnya tuntutan tersebut bermuara kepada pendidikan karena masyarakat meyakini bahwa pendidikan mampu menjawab dan mengantisipasi berbagai tantangan tersebut. Pendidikan merupakan salah satu upaya yang dapat

dilakukan oleh sekolah sebagai institusi tempat masyarakat berharap tentang kehidupan yang lebih baik di masa yang akan datang. Diperlukan perubahan dalam dunia pendidikan melalui perubahan dan peningkatan dalam pengelolaan atau manajemen pendidikan di sekolah.

Keberhasilan suatu jasa pelayanan dalam mencapai tujuannya sangat tergantung pada konsumennya. Mutu pelayanan dapat dijadikan sebagai salah satu strategi lembaga untuk menciptakan kepuasan konsumen. Suatu pendidikan bermutu tergantung pada tujuan dan yang akan dilakukan dalam pendidikan. Definisi pendidikan bermutu harus mengakui bahwa pendidikan apa pun termasuk dalam suatu sistem. Mutu dalam beberapa bagian dari sistem mungkin baik, tetapi mutu kurang baik yang ada di bagian lain dari sistem dapat menyebabkan berkurangnya mutu pendidikan secara keseluruhan dari pendidikan.

Lembaga pendidikan merupakan suatu lembaga jasa, di mana manusia menjadi salah satu unsur yang ada di dalamnya. Manusia yang ada di lembaga pendidikan tersebut berfungsi untuk mendidik seseorang atau kelompok orang sesuai dengan yang dicita-citakannya. Oleh karena itu, dibutuhkan adanya kualitas pelayanan yang sangat baik, bermutu, dan profesional dari manusia yang berada dalam lembaga pendidikan tersebut. Dengan adanya pelayanan pendidikan yang profesional dan berkualitas yang dilakukan oleh lembaga pendidikan, maka secara langsung maupun tak langsung akan memengaruhi kualitas pendidikan.

Sementara itu menurut Suparno dkk. (2002: 9), pendidikan di Indonesia sedang mengalami masalah besar, meliputi (1) mutu pendidikan yang masih rendah; (2) sistem pembelajaran di sekolah-sekolah yang belum memadai; dan (3) krisis moral yang melanda masyarakat kita. Tilaar (2006: 5-6) juga mengemukakan bahwa kemerosotan mutu pendidikan nasional tidak terletak kepada kemampuan intelegensi para siswa Indonesia, tetapi disebabkan oleh kesempatan yang tidak merata dalam memperoleh pendidikan yang baik pada anak-anak bangsa ini. Selain itu, kualitas pembinaan para guru, kesempatan belajar yang tersedia di dalam lingkungan sekolah dan masyarakat, serta biaya-biaya optimal yang dibutuhkan di dalam pendidikan yang berkualitas rupanya belum dapat dinikmati oleh anak-anak bangsa secara merata. Sebagaimana diketahui bahwa kualitas pendidikan tidak hanya ditentukan oleh kurikulum (standar isi), tetapi juga oleh faktor-faktor yang lain seperti penguasaan para siswa terhadap isi yang telah digariskan di dalam kurikulum dan tersedianya sumber-sumber belajar yang memadai.

Mutu pendidikan di Indonesia menjadi isu menarik untuk didiskusikan. Isu mutu pendidikan terkait dengan kualitas guru dan tenaga kependidikan (kepala sekolah, pengawas), kurikulum pengajaran, metode pembelajaran, bahan ajar, alat bantu pembelajaran, dan manajemen sekolah. Keenam elemen ini saling berkait dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan.

Salah satu prinsip penyelenggaraan pendidikan adalah sebagai proses pembudayaan dan pemberdayaan peserta didik yang berlangsung sepanjang hayat. Dalam proses tersebut,

diperlukan guru yang mampu memberikan keteladanan, membangun kemauan, dan mengembangkan potensi, serta kreativitas peserta didik. Implikasi dari prinsip ini adalah pergeseran paradigma proses pendidikan, yaitu dari paradigma pengajaran ke paradigma pembelajaran. Pembelajaran adalah proses interaksi peserta didik dengan guru dan sumber belajar pada suatu lingkungan belajar.

Upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan memang dapat kita lihat dari banyak sisi. Tidak sedikit para pakar pendidikan yang juga sudah mengemukakan pendapatnya tentang faktor penyebab dan solusi mengatasi kemerosotan mutu pendidikan di Indonesia. Pun sudah banyak langkah yang ditempuh pemerintah guna meningkatkan mutu pendidikan. Meski beberapa pola peningkatan mutu di Indonesia telah banyak diterapkan, namun masih belum dapat secara langsung memberikan efek perbaikan mutu. Misalnya melalui proyek Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS), Proyek Perpustakaan, Proyek Bantuan Meningkatkan Manajemen Mutu (BOMM) dan masih banyak lagi. Sayangnya semua langkah tersebut belum menghasilkan *output* yang sesuai dengan harapan kita bersama. Dengan begitu, masih dibutuhkan usaha yang lebih optimal lagi untuk mengurai persoalan kualitas pelayanan pendidikan di negeri ini.

Bab II

Kepemimpinan dalam Pendidikan

Pendidikan merupakan proses yang harus dilakukan secara kontinu demi meningkatkan harkat dan martabat manusia yang berlangsung sepanjang hayat. Pendidikan akan selalu berkembang dan selalu dihadapkan pada perubahan zaman, termasuk pada kehidupan yang semakin hari semakin maju.

Menurut Syaiful Sagala (2006: 1), pendidikan adalah suatu upaya membangun seseorang untuk menjadi lebih dewasa atau suatu proses transformasi anak didik agar mencapai hal hal tertentu sebagai akibat proses pendidikan yang diikutinya. Menurut Jean Praget, pendidikan bermakna menghasilkan atau menciptakan walaupun tidak banyak. Pendidikan adalah segala situasi hidup yang memengaruhi pertumbuhan individu sebagai pengalaman belajar yang berlangsung dalam segala lingkungan dan sepanjang hidup.

Untuk itu, pendidikan di masyarakat harus dirancang sedemikian rupa agar mampu mengikuti perubahan dan kebutuhan masyarakat itu sendiri. Pendidikan secara umum mempunyai arti suatu proses kehidupan dalam mengembangkan diri setiap individu

untuk dapat hidup dan melangsungkan kehidupan, sehingga ia mampu menjadi seorang yang terdidik dan berkarakter baik.

Jamak diketahui bahwa pendidikan merupakan sarana paling strategis untuk menciptakan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas, di mana SDM yang kompeten merupakan suatu kebutuhan yang tidak dapat dipisahkan dari hidup dan kehidupan manusia. Pendidikan dapat diartikan sebagai proses melatih dan mengembangkan pengetahuan, keterampilan, pikiran, dan perilaku peserta didik. Pendidikan dalam pengertian ini, dalam kenyataannya, sering dipraktikkan sebatas dalam proses pengajaran yang bersifat verbalistik (Qodri A. Azizy, 2000: 18).

Pendidikan merupakan hak setiap manusia. Dapat dibayangkan jika umat manusia yang baru lahir tidak mendapatkan pendidikan yang layak dari keluarganya, maka ia akan sulit menjalankan kehidupannya. Karenanya, menciptakan masyarakat yang berkualitas merupakan hal mutlak yang harus dioptimalkan di masa mendatang.

Perwujudan masyarakat berkualitas menjadi tanggung jawab pendidikan, terutama dalam mempersiapkan peserta didik menjadi subjek yang makin berperan menampilkan keunggulan dirinya yang tangguh, kreatif, mandiri, dan professional pada bidangnya masing-masing (E. Mulyasa, 2004: 3).

Sebagai lembaga paling tepat untuk melahirkan SDM yang berkualitas, sekolah yang dikelola dengan baik—baik dari aspek pembelajaran, SDM, maupun manajemennya—dapat dipastikan sekolah tersebut akan menghasilkan output berkualitas yang kelak akan mampu bersaing dalam menghadapi tantangan hidup yang

lebih kompleks. Sebaliknya, lembaga pendidikan (sekolah) dengan manajemennya yang kurang baik tentu akan berdampak pada output yang juga kurang baik. Hingga saat ini dapat kita saksikan masih banyak sekolah yang tidak terkelola dengan baik, baik di kota maupun di desa.

Untuk mewujudkan sekolah yang benar-benar mampu memenuhi kebutuhan masyarakat, lembaga pendidikan membutuhkan sumber daya manusia (SDM) yang profesional. Sumber daya manusia yang dimiliki sekolah dapat memberikan kontribusi yang menguntungkan bagi terselenggaranya pendidikan yang efektif di setiap sekolah. Karenanya dibutuhkan pola kepemimpinan sekolah yang mampu menggerakkan semua bawahannya. Kepemimpin kepala sekolah yang, misalnya, mampu memobilisasi sumber daya sekolah dalam kaitannya dengan perencanaan dan evaluasi program sekolah, pengembangan kurikulum, pembelajaran, pengelolaan ketenagaan, sarana dan prasarana, sumber keuangan, pelayanan siswa, hubungan sekolah dan masyarakat, serta penciptaan iklim sekolah yang kondusif.

Sebagai seorang manajer, kepala sekolah harus mampu mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi dan misi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Di samping itu, kepala sekolah juga harus mampu menghadapi berbagai persoalan di sekolah, berpikir secara analitik dan konseptual, serta senantiasa berusaha untuk menjadi guru penengah dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi oleh para tenaga kependidikan yang menjadi bawahannya, dan berusaha untuk mengambil keputusan yang memuaskan bagi semua (E. Mulyasa, 2003: 103).

Atas dasar itu, maka seorang kepala sekolah harus mampu menjabarkan fungsi dan tujuan Pendidikan Nasional ke dalam tujuan yang lebih rinci atau lebih sederhana dan dapat dijalankan. Sebagai manajer, kepala sekolah dituntut untuk mampu memberikan pelayanan pendidikan dengan baik sesuai dengan yang diharapkan masyarakat. Kepala sekolah tidak perlu ragu dalam membuat strategi dan kebijakan sendiri. Secara umum, upaya meningkatkan mutu sekolah untuk mencapai standar kompetensi harus ditunjang oleh banyak pendukung, di antaranya adalah kepala sekolah dan guru profesional merupakan salah satu input sekolah yang memiliki tugas dan fungsi yang sangat berpengaruh pada berlangsungnya proses pendidikan.

Sekolah berfungsi untuk membina sumber daya manusia yang kreatif dan inovatif, sehingga para lulusannya memiliki kualifikasi dan mampu memberi solusi bagi segenap kebutuhan masyarakat, baik pasar tenaga kerja di sektor formal maupun sektor informal. Para manajer pendidikan dituntut mencari dan menerapkan suatu strategi manajemen baru yang dapat mendorong perbaikan mutu sekolah.

Untuk itu, diperlukan sosok dan peran maksimal dari kepala sekolah yang profesional sebagai pemenuhan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi yang mendukung tugas dan fungsinya dalam menjalankan proses pendidikan pada satuan pendidikan agar mutu pendidikan di masa depan dapat terus membaik dari waktu ke waktu. Sudah saatnya pula setiap kepala sekolah di masing-masing jenjang pendidikan berupaya mengoptimalkan mutu kegiatan pembelajaran untuk memenuhi harapan pelanggan pendidikan.

A. Arti Kepemimpinan

Hingga saat ini, kepemimpinan dalam dunia pendidikan masih kurang mendapatkan perhatian serius. Padahal kepemimpinan yang efektif akan sangat membantu keberhasilan sebuah proses belajar-mengajar di suatu lembaga pendidikan. Kesuksesan lembaga pendidikan (sekolah) memerlukan seorang pemimpin yang tangguh dan cakap dalam memimpin. Dalam konteks ini, kepala sekolah memiliki posisi penting sebagai pimpinan di lembaga pendidikan.

Dalam beberapa literatur kepemimpinan diungkapkan bahwa pemimpin bertanggung jawab menciptakan visi organisasi dan berupaya melaksanakan inisiatif untuk mencapai visi tersebut, menghasilkan antusiasme untuk pencapaian tujuan dan mengomunikasikan peran karyawan dalam memberikan kontribusi terhadap strategi organisasi. Selanjutnya, pemimpin yang efektif terlibat dengan lingkungan eksternal dan membangun hubungan kolaboratif dalam komunitas yang lebih luas dalam rangka untuk mempromosikan orientasi perubahan yang diperlukan dalam suatu organisasi.

Secara bahasa, kepemimpinan bermakna kekuatan untuk memimpin atau biasa disebut dengan *leadership*. Sedangkan secara istilah, kata kepemimpinan dikemukakan oleh para ahli dalam rumusan yang berbeda sesuai dengan disiplin ilmu masing-masing. Berikut adalah beberapa definisi kepemimpinan sebagaimana dikemukakan oleh para ahli:

Menurut Hadari Nawawi (1988: 81), kepemimpinan atau *leadership* adalah kemampuan menggerakkan, memberikan

motivasi, dan memengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan melalui keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang harus dilakukan. Sedangkan kemampuan mengambil keputusan itu mengandung arti mampu menetapkan apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya.

Soerjono Soekanto (1990: 318) mengatakan bahwa kepemimpinan (*leadership*) adalah kemampuan seseorang (yaitu pemimpin atau *leader*) untuk memengaruhi orang lain (yaitu yang dipimpin atau pengikut-pengikutnya) sehingga orang lain tersebut bertingkah laku sebagaimana dikehendaki oleh pemimpin.

Menurut Peter dan Austin dalam *Total Quality Management in Education* karya Edward Sallis sebagaimana dikutip Rohiat, kepemimpinan membutuhkan beberapa atribut sebagai berikut: 1) *Vision and symbols*, artinya mengkomunikasikan nilai-nilai kepada seluruh staf, murid, siswa, dan masyarakat luas; 2) *Management by walking about*, yaitu memiliki gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan di institusi mana pun; 3) *for the kids*, artinya ekuivalen dan dekat dengan pelanggan; 4) *Autonomy, experimentation, and support for failure*, yaitu pengalaman dan dukungan terhadap inovasi; 5) *Create a sense of 'family'*, artinya menciptakan kekeluargaan dalam komunitas/pendukung; dan 6) *Sense of the whole, rhythm, passion, intensity, and enthusiasm*, yaitu memiliki rasa sebagai keseluruhan, keinginan kuat, intensitas, dan antusiasme (Rohiat, 2009: 36).

Jack Hradesky menjelaskan bahwa "*leadership is a process which influences the actions of an individual or team toward*

achievement of a goal in a given situation. These goals can be values or quantified objectives” (Jack Hradesky , 1995: 198). Kepemimpinan adalah proses memengaruhi individu atau tim untuk mencapai tujuan (bisa berbentuk nilai atau kuantitatif) yang diberikan.

Tjiptono Fandy dan Diana Anastasia menjelaskan bahwa pemimpin yang baik memiliki beberapa karakteristik, antara lain: 1) Tanggung jawab yang seimbang; 2) Sebagai model peranan yang positif; 3) Memiliki keterampilan komunikasi yang baik; 4) Memiliki pengaruh positif. Pengaruh merupakan seni menggunakan kekuasaan untuk menggerakkan atau mengubah pandangan orang lain ke arah tujuan atau sudut pandang tertentu; 5) Memiliki kemampuan meyakinkan orang lain (Tjiptono Fandy dan Diana Anastasia, 2003: 154).

Kepemimpinan menurut Vecchio adalah suatu proses yang mana seseorang mencoba untuk meminta anggota organisasi melakukan apa yang dia inginkan. Karena itu kepemimpinan harus dipandang sebagai suatu proses memengaruhi orang lain. Kepemimpinan lebih dari sekadar tanggung jawab pengawasan atau otoritas formal, tetapi pemimpin informal berpengaruh dalam kelompok karena bisa membantu rekan kerja dalam berbagai cara dan kegiatan. Pemimpin informal juga mempunyai keterampilan sosial khusus dan bisa memelihara atau meningkatkan moral kelompok (Robert P. Vecchio, 2006: 146-147).

Menurut Kreitner, seorang pakar manajemen, kepemimpinan adalah proses memengaruhi sekelompok orang dengan tujuan untuk menciptakan keikutsertaan mereka secara

suka rela dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Definisi Kreitner ini dipertegas oleh Paul Hersey, penulis buku *The Situational Leader*, bahwa kepemimpinan adalah segala upaya atau usaha untuk memengaruhi perilaku orang lain secara individu atau kelompok (Kreitner and Kinicki Angelo , 2008: 463).

John W. Newstrom menegaskan bahwa kepemimpinan merupakan proses yang digunakan oleh seseorang untuk memengaruhi dan mendorong anggota kelompok agar bekerja dengan sungguh-sungguh untuk mencapai tujuan-tujuan kelompok organisasi (*leadership is the process of influencing and supporting others to work enthusiastically toward achieving objectives*)(John W. Newstrom, 2008: 159).

John M. Ivancevich mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu usaha untuk memengaruhi orang atau perorangan (interpersonal) lewat proses komunikasi untuk mencapai suatu atau beberapa tujuan (*Leadership as a process of influencing others to facilitate the attainment of organizationally relevany goal*) (Jhon M. Ivancevich, 2008:413).

Rumusan kepemimpinan dari sejumlah ahli di atas menunjukkan bahwa dalam suatu organisasi terdapat orang yang memiliki kemampuan untuk memengaruhi, mengarahkan, membimbing, dan juga sebagian orang yang memiliki kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain agar mengikuti apa yang menjadi kehendak dari pada atasan atau pimpinan mereka.

Karena itu, kepemimpinan dapat dipahami sebagai kemampuan memengaruhi bawahan agar terbentuk kerjasama di dalam kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Apabila

orang-orang yang menjadi pengikut atau bawahan dapat dipengaruhi oleh kekuatan kepemimpinan yang dimiliki oleh atasan maka mereka akan mau mengikuti kehendak pimpinannya dengan sadar, rela, dan sepenuh hati.

Keberhasilan seorang pemimpin dalam melaksanakan fungsinya tidak hanya ditentukan oleh salah satu aspek saja, melainkan juga ditentukan oleh sifat, gaya kepemimpinannya, dan kekuasaan/pengaruhnya yang saling menentukan sesuai dengan situasi yang mendukungnya. Dengan kata lain, kekuasaan mempunyai peranan sebagai daya dorong bagi setiap pemimpin dalam memengaruhi, menggerakkan, dan mengubah perilaku bawahannya.

B. Gaya Kepemimpinan

Paradigma baru manajemen pendidikan dalam rangka meningkatkan kualitas secara efektif dan efisien perlu didukung oleh SDM yang berkualitas. Pengembangan SDM merupakan proses peningkatan kemampuan manusia agar mampu melakukan berbagai terobosan. Proses pengembangan SDM tersebut harus menyentuh berbagai bidang kehidupan yang tercermin dalam pribadi pimpinan, termasuk pemimpin pendidikan seperti kepala sekolah.

Gaya kepemimpinan merupakan hasil interaksi antara pemimpin dan orang-orang yang dipimpinnnya dalam berbagai keadaan yang memengaruhinya. Gaya kepemimpinan yang menggambarkan perilaku dalam interaksi tersebut, bila dihipunkan berdasarkan kesamaannya yang dominan akan

menghasilkan berbagai tipe kepemimpinan. Kesamaan yang dominan tersebut merupakan kriteria utama setiap tipe kepemimpinan yang tetap terlihat meskipun kondisi yang memengaruhinya berubah-ubah, karena bersifat insidental. Dalam kondisi yang berbeda diperlukan analisis dan pemanfaatan setiap situasi yang dihadapi dan akan memberikan gambaran mengenai gaya kepemimpinan.

Kepemimpinan seorang pemimpin (kepala sekolah) akan mampu membedakan antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin (kepala sekolah) dalam memimpin suatu organisasi juga akan memengaruhi kinerja daripada guru itu.

Gaya kepemimpinan merupakan pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak oleh bawahan maupun yang tidak. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan juga menunjukkan keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Perasaan aman dalam situasi tertentu, memiliki dampak terhadap pemimpin dalam melepaskan kontrol pengambilan keputusan atau pendelegasian karena memiliki perasaan kepercayaan terhadap bawahan dan percaya diri pimpinan tersebut. Maka dari itu, gaya kepemimpinan yang efektif juga tergantung pada karakteristik bawahan dan situasi tertentu.

Sudarwan Danim (2008: 204) mendefinisikan kepemimpinan sebagai segala tindakan yang dilakukan seseorang—baik individu maupun kelompok—untuk melakukan koordinasi dan

melakukan pengarahan kepada individu atau kelompok lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Gaya (*style*) kepemimpinan adalah cara pemimpin membawa diri sebagai pemimpin. Cara ia bersikap dan tampil dalam menggunakan kekuasaannya. Pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen, watak, dan kepribadian sendiri yang unik dan khas sehingga tingkah laku dan gayanya yang membedakan dirinya dengan orang lain. Gaya atau *style* hidupnya pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinannya (Kartini Kartono, 2005: 34).

Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar, yaitu otokratis, demokratis, dan kendali bebas (*laissez-faire*). Ada beberapa jenis gaya kepemimpinan yang ditawarkan oleh para pakar *leadership*, mulai dari yang klasik sampai kepada yang modern sebagai berikut:

Gaya Kepemimpinan Kontinum

Gaya ini pertama kali dikembangkan oleh Robert Tannenbaum dan Warren Schmidt. Menurut kedua ahli ini, ada dua bidang pengaruh yang ekstrem, yaitu: 1) Bidang pengaruh pimpinan (pemimpin lebih menggunakan otoritas), 2) Bidang pengaruh kebebasan bawahan (pemimpin lebih menekankan gaya demokratis). Penerapan gaya kepemimpinan tentunya harus didukung dengan kondisi yang ada. Seorang pimpinan harus mampu menempatkan pengaruhnya sehingga bawahannya memiliki penghargaan terhadap pimpinannya.

Gaya Managerial Grid

Gaya ini lebih menekankan kepada pendekatan dua aspek, yaitu aspek produksi di satu pihak dan orang-orang di pihak lain. Blake dan Mouton menghendaki bagaimana perhatian pemimpin terhadap produksi dan bawahannya (*followers*). Dalam *managerial grid*, ada empat gaya yang ekstrim dan ada satu gaya yang berada di tengah-tengah gaya ekstrim tersebut sebagai berikut:

- a) ***Grid 1***, manajer sedikit sekali memikirkan produksi yang harus dicapai. Sedangkan juga sedikit perhatian terhadap orang-orang (*followers*) di dalam organisasinya. Dalam grid ini manajer hanya berfungsi sebagai perantara menyampaikan informasi dari atasan kepada bawahannya;
- b) ***Grid 2***, manajer memiliki perhatian yang tinggi terhadap produksi yang akan dicapai juga terhadap orang-orang yang bekerja dengannya. Manajer seperti ini dapat dikatakan sebagai “manajer tim” yang riil (*the real team manager*) karena ia mampu menyatukan antara kebutuhan-kebutuhan produksi dan kebutuhan orang-orang secara individu;
- c) ***Grid 3***, manajer memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap orang-orang dalam organisasi, tetapi perhatian terhadap produksi adalah rendah. Manajer seperti ini disebut sebagai “pemimpin club”. Gaya seperti ini lebih mengutamakan bagaimana menyenangkan hati bawahannya agar bawahannya dapat bekerja rileks, santai, bersahabat, tetapi tidak ada seorang pun yang berusaha untuk mencapai produktivitas;

- d) **Grid 4**, adalah manajer yang menggunakan gaya kepemimpinan yang otokratis (*autocratic task managers*), karena manajer seperti ini lebih menekankan produksi yang harus dicapai organisasinya, baik melalui efisiensi atau efektivitas pelaksanaan kerja, tetapi tidak mempunyai atau sedikit mempunyai perhatian terhadap bawahan. Pemimpin yang baik umumnya lebih memerhatikan terhadap produksi yang akan dicapai maupun terhadap orang-orang. Grid seperti ini berusaha menyeimbangkan produksi yang akan dicapai dengan perhatian terhadap orang-orang, dalam arti tidak terlalu menyolok. Manajer seperti ini tidak terlalu menciptakan target produksi yang akan dicapai, tetapi juga tidak mempunyai perhatian yang tidak terlalu menyolok kepada orang-orang. Untuk kondisi sekarang, seorang bawahan tentu menginginkan pimpinan yang memiliki perhatian dan tahu kebutuhan bawahannya, karena produktivitas dapat tercapai apabila bawahan merasa diperhatikan dan kebutuhan-kebutuhannya dapat terpenuhi.

Gaya Kepemimpinan Tiga Dimensi

Mengacu kepada model gaya kepemimpinan tiga dimensi (*3-D Leadership Model*), menurut Reddin ada jenis gaya yang harus diperhatikan yaitu gaya yang efektif dan tidak efektif. Gaya kepemimpinan dari Reddin ini tidak terpengaruh kepada lingkungan sekitarnya. Gaya yang efektif terdiri atas empat model sebagai berikut:

- a) **Eksekutif (*executive*)**. Manajer dengan gaya ini mempunyai perhatian yang banyak terhadap tugas-tugas pekerjaan dan hubungan kerja. Manajer seperti ini berfungsi sebagai motivator yang baik dan mau menetapkan produktivitas yang tinggi;
- b) **Pencinta pengembangan (*developer*)**. Manajer dengan gaya ini lebih banyak memiliki perhatian terhadap hubungan kerja, alih-alih terhadap tugas-tugas pekerjaan;
- c) **Otokratis yang baik (*benevolent autocrat*)**. Gaya kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari model *developer*, di mana pemimpin lebih menekankan perhatian terhadap pekerjaan (tugas-tugas) ketimbang perhatian terhadap hubungan kerja, tetapi tetap berusaha agar menjaga perasaan bawahannya.
- d) **Birokratis (*bureaucrat*)**. Manajer dengan gaya ini adalah tipe manajer yang prosedural dan formal dalam bersikap. Ia memberikan perhatian yang minim, baik terhadap tugas maupun hubungan kerja. Manajer ini sangat efektif (ketat) dalam hal kepatuhan terhadap peraturan dan menginginkan peraturan tersebut dipelihara, dijalankan, dan dilakukan kontrol secara teliti.

Sementara gaya pemimpin yang tidak efektif terbagi ke dalam empat model sebagai berikut:

- a) **Pencinta kompromi (*Compromiser*)**. Gaya kompromi ini menitikberatkan perhatian kepada tugas dan hubungan kerja berdasarkan situasi yang kompromi. Manajer jenis ini adalah seorang pembuat keputusan yang tidak bagus karena

- umumnya ada banyak tekanan yang mempengaruhinya;
- b) **Missionari (*missionary*)**. Manajer missionari menilai keharmonisan sebagai suatu tujuan, dalam arti memberikan perhatian yang besar dan maksimal pada orang-orang dan hubungan kerja, tetapi sedikit perhatian terhadap tugas dan perilaku yang tidak sesuai. Manajer dengan gaya ini hanya menilai keharmonisan sebagai suatu tujuan dalam dirinya sendiri.
 - c) **Otokrat (*autocrat*)**. Pemimpin tipe ini memberikan perhatian yang banyak terhadap tugas dan sedikit perhatian terhadap hubungan kerja dengan perilaku yang tidak sesuai. Umumnya manajer seperti ini tidak memiliki kepercayaan pada orang lain, tidak menyenangkan, dan hanya tertarik pada jenis pekerjaan yang segera selesai;
 - d) **Lari dari tugas (*Deserter*)**. Manajer yang memiliki gaya kepemimpinan seperti ini sama sekali tidak memberikan perhatian, baik kepada tugas maupun hubungan kerja. Dalam situasi tertentu, gaya ini tidak begitu terpuji, karena manajer seperti ini menunjukkan sikap tidak memiliki komitmen, pasif, dan negatif serta tidak mau ikut campur secara aktif dan positif.

Gaya Kepemimpinan Situasional

Gaya kepemimpinan situasional mencoba mengombinasikan proses kepemimpinan dengan situasi dan kondisi yang ada. Gaya kepemimpinan model ini biasanya fokus pada kesesuaian atau efektivitas gaya kepemimpinan sesuai dengan kematangan pengikut dalam kaitannya dengan tugas-tugas tertentu.

Gaya ini diketengahkan oleh Paul Hersey dan Ken Blanchard yang amat menarik untuk dipelajari. Menurut gaya kepemimpinan situasional, ada tiga hal yang saling berhubungan, yaitu: a) Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan; b) Jumlah dukungan sosio-emosional yang diberikan oleh pimpinan; c) Tingkat kematangan dan kesiapan para pengikut yang di tunjukkan dalam melaksanakan tugas kasus, fungsi atau tujuan tertentu.

Pada dasarnya, konsepsi gaya kepemimpinan situasional menekankan pada perilaku pimpinan dengan bawahan (*followers*) saja, yang dihubungkan dengan tingkat kematangan dan kesiapan bawahannya. Kematangan (*maturity*) dalam hal ini diartikan sebagai kemauan dan kemampuan dari bawahan (*followers*) untuk bertanggung jawab dalam mengarahkan perilaku sendiri. Menurut Hersey dan Blancard, ada empat jenis tingkat kematangan bawahan (*followers*), yaitu: 1) Orang yang tidak mampu dan tidak mau atau tidak yakin (M1); 2) Orang yang tidak mampu tetapi mau (M2); 3) Orang yang mampu tetapi tidak mau atau kurang yakin (M3); 4) Orang yang mampu dan mau atau yakin (M4).

Gaya kepemimpinan “Partisipasi” adalah gaya yang sesuai untuk tingkat kematangan yang mampu akan tetapi tidak memiliki kemauan untuk melakukan tanggung jawab (M3), karena ketidakmauan atau ketidakyakinan mereka untuk melakukan tugas atau tanggung jawab seringkali disebabkan karena kurang keyakinan. Dalam kasus seperti ini, pemimpin perlu membuka komunikasi dua arah dan secara aktif

mendengarkan mendukung usaha-usaha yang dilakukan para bawahan/pengikutnya.

Selanjutnya, untuk tingkat kematangan yang mampu dan mau/yakin (M4), maka gaya kepemimpinan yang sesuai adalah gaya “Delegasi”, karena orang/bawahan seperti ini adalah mampu melaksanakan tugas dan mau/yakin. Dengan gaya delegasi ini pimpinan sedikit memberi pengarahan maupun dukungan, karena dianggap sudah mampu dan mau melaksanakan tugas/tanggung jawabnya. Mereka diperkenankan untuk melaksanakan sendiri dan memutuskannya tentang bagaimana, kapan, dan di mana pekerjaan mereka harus dilaksanakan. Pada gaya delegasi ini tidak terlalu diperlukan komunikasi dua arah.

Robert D. Dale (2008) menyebut ada lima gaya kepemimpinan, yaitu *birokratis*, *permisif* (serba membolehkan), *laissez-faire* (berasal dari bahasa Perancis yang seajatnya menunjuk pada doktrin ekonomi yang menganut paham tanpa campur tangan pemerintah di bidang perniagaan; sementara dalam praktik kepemimpinan, si pemimpin mengarahkan orang-orang yang dipimpinya untuk melakukan apa saja yang mereka kehendaki), *partisipatif*, dan *otokratis*. Kita akan melihat masing-masing gaya tersebut menurut cara kerja pemimpinnya dalam organisasi.

- a) ***Birokratis***. Gaya ini ditandai dengan keterikatan terus-menerus pada aturan-aturan organisasi dan menganggap bahwa berbagai kesulitan akan dapat diatasi bila setiap orang mematuhi peraturan. Serangkaian keputusan dibawah pemimpin birokratis dibuat menurut prosedur-prosedur baku dan pemimpinnya adalah seorang

diplomat dan tahu bagaimana memakai sebagian besar peraturan untuk membuat orang-orang melaksanakan tugasnya. Kompromi menjadi suatu jalan hidup karena untuk membuat satu keputusan yang bisa diterima oleh mayoritas, orang sering harus mengalah kepada yang lain.

- b) ***Permisif***. Keinginan pemimpin dengan gaya ini adalah membuat setiap orang dalam kelompok tersebut puas. Membuat orang-orang tetap senang adalah aturan mainnya. Gaya ini menganggap bahwa bila orang-orang merasa puas dengan diri mereka dan orang lain, maka organisasi itu akan berfungsi dan pekerjaan akan bisa diselesaikan. Koordinasi sering dikorbankan dalam gaya ini.
- c) ***Laissez-faire***. Model ini sama sekali bukanlah kepemimpinan karena membiarkan segala sesuatu berjalan dengan sendirinya. Pemimpin hanya melaksanakan fungsi pemeliharaan saja. Misalnya, seorang pendeta mungkin hanya namanya saja ketua dari sebuah organisasi dan hanya menangani urusan khotbah, sementara yang lainnya mengerjakan segala pernik mengenai bagaimana organisasi tersebut harus beroperasi. Gaya ini kadang-kadang dipakai oleh pemimpin yang sering bepergian atau yang hanya bertugas sementara.
- d) ***Partisipatif***. Gaya ini dipakai oleh mereka yang percaya bahwa cara untuk memotivasi orang-orang adalah dengan melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini diharapkan akan menciptakan rasa memiliki sasaran dan tujuan bersama. Masalah yang timbul adalah

kemungkinan lambatnya tindakan dalam menangani masa-masa krisis.

- e) **Otokratis**. Gaya ini ditandai dengan ketergantungan kepada yang berwenang dan biasanya menganggap bahwa orang-orang tidak akan melakukan apa-apa kecuali jika diperintahkan. Gaya ini tidak mendorong adanya pembaruan. Pemimpin menganggap dirinya sangat diperlukan. Keputusan dapat dibuat dengan cepat.

Kepemimpinan (*leadership*) adalah proses memengaruhi orang lain melalui paksaan (*coercive power*), penghargaan (*reward power*), keabsahan (*legitimate power*), keahlian (*expert power*), dan teladan (*referent power*). Pemimpin dibutuhkan sepanjang masa karena perkembangan suatu masyarakat sangat tergantung kepada pemimpinnya, masyarakat madani (*civil society*) tidak mungkin tercipta tanpa adanya sosok pemimpin dan maju mundurnya suatu instansi tergantung kepada pimpinan dan kepemimpinannya. Pimpinan membutuhkan orang lain yaitu bawahan untuk melaksanakan secara langsung tugas-tugas, di samping memerlukan sarana dan prasarana lainnya. Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu menumbuhkan, memelihara, dan mengembangkan usaha dan iklim yang kondusif dalam kehidupan berorganisasi.

Dalam mencapai suatu tujuan tertentu, pemimpin memiliki gaya masing-masing untuk memengaruhi bawahannya agar mengikuti kehendaknya. Yang dimaksud dengan gaya adalah karakteristik pola perilaku. Adapun gaya kepemimpinan adalah pola perilaku nyata yang ditunjukkan oleh seseorang

dalam rangka kedudukannya secara formal sebagai pemimpin (William G. Monahan & Herbert R. Hengst, 1982: 252).

Berdasarkan teori dan konsep di atas, gaya kepemimpinan dapat dimaknai sebagai sebuah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin—baik yang tampak maupun tidak tampak oleh bawahannya—dengan indikator: pengambilan keputusan, kewibawaan, pengawasan dan dalam menyelesaikan tugas yang mencakup pendelegasian wewenang, tanggung jawab, pengarahan kerja, dan pengembangan bawahan.

C. Fungsi Kepemimpinan dalam Pendidikan

Ahmad Rohani H.M. mendefinisikan kepemimpinan pendidikan sebagai segenap proses kegiatan usaha memengaruhi, menggerakkan, dan mengoordinasikan personal di lingkungan pendidikan pada situasi tertentu agar mereka mau bekerja dengan penuh tanggung jawab dan ikhlas demi tercapainya tujuan pendidikan yang telah dirumuskan. (Ahmad Rohani, 1991:88). Secara umum, kepemimpinan terbagi atas dua jenis, yaitu kepemimpinan formal dan kepemimpinan informal. Adapun fungsi kepemimpinan pendidikan menurut Hendyat Soetopo (1988: 5-6) adalah sebagai berikut:

1. Fungsi kepemimpinan pendidikan yang berhubungan dengan tujuan yang hendak dicapai antara lain:
 - a) Memikirkan dan merumuskan dengan teliti tujuan kelompok serta menjelaskan agar para anggotanya dapat selalu menyadari dalam bekerja sama mencapai tujuan itu.

- b) Memberi dorongan kepada anggota kelompok dan menjelaskan situasi dengan maksud untuk dapat ditemukan rencana-rencana kegiatan kepemimpinan yang dapat memberi harapan baik.
 - c) Membantu anggota kelompok dalam mengumpulkan keterangan-keterangan yang perlu agar dapat mengadakan pertimbangan-pertimbangan yang sehat.
 - d) Menggunakan berbagai kesanggupan dan minat khusus dari anggota kelompok.
 - e) Memberi dorongan kepada setiap anggota untuk melahirkan peranan, pikiran, dan memilih buah pikiran yang baik dan berguna dalam pemecahan masalah yang dihadapi oleh kelompok.
 - f) Memberi kepercayaan dan menyerahkan tanggung jawab kepada anggota dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan kemampuan masing-masing demi kepentingan bersama (Hendyat Soetopo, 1988: 4)
2. Fungsi kepemimpinan pendidikan yang berhubungan dengan penciptaan suasana pekerjaan yang sehat, antara lain:
- a) Memupuk dan memelihara kesediaan kerjasama didalam kelompok demi tercapainya tujuan bersama.
 - b) Menanamkan dan memupuk perasaan pada anggota masing-masing melalui penghargaan terhadap usaha-usahanya.
 - c) Mengusahakan suatu tempat pekerjaan yang menyenangkan baik ruangan, baik fasilitas maupun situasi.

- d) Menggunakan kelebihan-kelebihan yang terdapat pada pimpinan untuk memberi sumbangan dalam kelompok menuju pencapaian tujuan bersama.

Sementara fungsi utama pemimpin pendidikan adalah:

- a. Membantu terciptanya suasana persaudaraan dan kerja sama dengan penuh rasa kebebasan.
- b. Membantu kelompok untuk mengorganisasi diri, yaitu ikut serta dalam memberikan rangsangan dan bantuan kepada kelompok dalam menetapkan dan menjelaskan tujuan.
- c. Membantu kelompok dalam menetapkan prosedur kerja, yaitu membantu kelompok dalam menganalisis situasi untuk kemudian menetapkan prosedur mana yang paling efektif dan efisien.
- d. Bertanggungjawab dalam mengambil keputusan bersama dengan kelompok.
- e. Bertanggung jawab dalam mengembangkan dan mempertahankan eksistensi organisasi.

Dari beberapa fungsi tersebut, maka seorang pemimpin harus pandai membaca situasi yang ada karena kepekaan seorang pemimpin dalam setiap situasi sangat menentukan keberhasilan dalam suatu organisasi (sekolah). Salah satu contohnya, seorang pemimpin memberikan tugas dan tanggung jawab kepada anggota-anggotanya, sehingga masing-masing anggota merasa memiliki tugas dan tanggung jawab sendiri yang akhirnya tercipta hubungan sosial yang baik yang dapat mewarnai dinamika kerja. Dinamika kerja seperti inilah yang

dapat melahirkan peranan baru bagi seorang pemimpin, kalau sebelumnya berperan sebagai penanggung jawab, pembuat rencana, dan pengarah pada anggota-anggotanya, maka dengan peranan baru tersebut seorang pemimpin berperan sebagai pelatih dan juga koordinator bagi kelompoknya.

D. Syarat-Syarat Kepemimpinan Kepala Sekolah

Memilih seorang pemimpin (kepala sekolah) harus didasarkan pada berbagai kelebihan yang dimilikinya dari orang-orang yang dipimpinya. Dalam keadaan tertentu, kelebihan-kelebihan itu dapat dipergunakan untuk menjadi seorang pemimpin. Akan tetapi perlu juga dicatat bahwa tidak semua kelebihan dapat digunakan sebagai alat/sarana untuk menjabat sebagai kepala sekolah.

Untuk menjadi pemimpin dalam pelaksanaan pendidikan, dituntut adanya syarat-syarat tertentu baik jasmani maupun rohani. Menurut Ngalim Purwanto (1991: 58), kepemimpinan pada umumnya memerlukan sifat-sifat kelebihan dari yang dipimpin. Karenanya, seorang kepala sekolah paling tidak harus memiliki kelebihan sebagai prasyarat. Kelebihan tersebut disimpulkan menjadi pasca sifat, yaitu:

1. Adil;
2. Suka melindungi;
3. Penuh daya penarik;
4. Penuh inisiatif;
5. Penuh kepercayaan pada diri sendiri.

Hendyat Soetopo dan Wasty Soemanto (1984: 32) mengemukakan bahwa syarat-syarat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin (kepala sekolah) adalah:

1. Memiliki kesehatan jasmani dan rohani;
2. Berpegang teguh pada tujuan yang hendak dicapai;
3. Bersemangat;
4. Cakap di dalam memberikan bimbingan;
5. Cepat serta bijaksana di dalam memberikan keputusan;
6. Jujur dan cerdas;
7. Cakap dalam hal mengajar dan menaruh kepercayaan yang baik serta berusaha untuk mencapainya.

Dari uraian di atas, syarat-syarat kepemimpinan seorang kepala sekolah yang lebih diutamakan adalah yang lebih mempunyai keahlian dan kemampuan. Jadi keahlian dalam jabatan merupakan syarat utama dalam kepemimpinan, termasuk juga pengalaman dan penguasaan pengetahuan yang diperlukan untuk menambah kecakapan. Apabila semua syarat-syarat kepemimpinan di atas dimiliki oleh seorang pemimpin, maka ia akan bisa menjalankan kepemimpinannya dengan baik, efektif, dan akan mencapai tujuan yang direncanakan.

E. Kepemimpinan Pendidikan di Era Globalisasi

Tantangan dunia pendidikan di era globalisasi saat ini semakin rumit, terutama yang berhubungan dengan *output* pendidikan itu sendiri. Sehingga menyebabkan terjadinya

pergeseran paradigma tentang keunggulan suatu bangsa dari keunggulan komparatif kepada keunggulan kompetitif.

Jika keunggulan komparatif bertumpu pada kekayaan sumber daya alam, maka keunggulan kompetitif bertumpu pada pemilikan SDM yang berkualitas. Artinya, dalam konteks pergeseran paradigma keunggulan tersebut, pendidikan nasional akan menghadapi situasi kompetitif yang sangat tinggi karena harus berhadapan dengan kekuatan pendidikan global.

Kita harus menyadari bahwa Indonesia masih berada dalam masa transisi dan memiliki potensi yang sangat besar untuk memainkan peran dalam globalisasi, khususnya pada konteks regional. Inilah salah satu tantangan dunia pendidikan kita, yaitu menghasilkan SDM yang kompetitif dan tangguh. Sedangkan persoalan dunia pendidikan kita menghadapi banyak kendala dan tantangan. Namun merujuk pada uraian di atas, kita harus tetap optimis bahwa peluang untuk menghasilkan SDM yang kompetitif dan tangguh masih tetap ada dan terbuka lebar.

Tantangan lain yang juga muncul sebagai bagian tak terpisahkan dari era globalisasi adalah dunia yang terasa semakin kecil. Sekecil apa pun informasi dalam sekejap dapat diketahui orang di seluruh dunia. Seperti dua sisi mata uang, berbagai informasi tersebut tentu dapat menguntungkan kita dan sekaligus merugikan kita. Oleh karena itu sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah di masing-masing lembaga pendidikan harus memahami bahwa perubahan itu dapat saja

terjadi mendadak karena informasi cepat berkembang dan tentu akan sangat berpengaruh terhadap perilaku peserta didik dan orang-orang yang menjadi bawahannya. Dengan demikian, setiap pimpinan sekolah harus siap menghadapi segala dampak positif dan negatif yang ditawarkan oleh era globalisasi.

Bab III

Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja

A. Definisi Budaya Organisasi

Dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan nasional, yakni mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia seutuhnya, sesuai amanat UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, telah lahir berbagai kebijakan di tingkat satuan pendidikan tentang upaya meningkatkan kualitas pendidikan.

Berbagai kebijakan ini juga didukung dengan adanya instrumen-instrumen pengembangan kualitas yang dapat memberikan gambaran kepada pengelola sekolah terkait bagaimana merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengevaluasi perkembangan sekolahnya dari berbagai bidang. Namun berbagai kebijakan ini sebagian besar belum dapat mengembangkan budaya sekolah dalam rangka menanamkan nilai-nilai kepada para siswa.

Dalam konteks ini, upaya pengelolaan potensi para peserta didik oleh sekolah tidak saja diharapkan dapat sehingga menghasilkan *output* yang berkualitas secara maksimal, tetapi

juga mampu menanamkan nilai-nilai yang dikembangkan di sekolahnya. Dengan demikian, diperlukan perubahan cara pandang kepala sekolah, guru, administrator, murid, orangtua, dan masyarakat luas sebagai langkah untuk mengubah sistem sebagai upaya mencapai tujuan yang telah ditargetkan oleh lembaga pendidikan.

Antara satu sekolah dengan sekolah lainnya pasti memiliki budaya yang berbeda-beda. Namun, tidak banyak sekolah yang memiliki budaya yang dapat mendorong peserta didiknya untuk berperilaku kreatif pada saat proses belajar mengajar di dalam kelas. Hal ini tentu dikarenakan masih banyaknya sekolah yang kurang memerhatikan pentingnya nilai-nilai budaya. Sehingga yang terjadi adalah banyak siswa yang tidak memiliki rasa hormat—baik kepada sesama teman sekolah, kepada guru, orang yang lebih tua, dan orang tua.

Sebaliknya jika nilai-nilai budaya tetap dijaga dan dilestarikan, maka hal itu akan membuat para siswa menjadi anak yang kreatif, inovatif, jujur, ramah, dan proses pembelajaran di sekolah akan berhasil sehingga dapat membantu siswa untuk lebih maju dan berkembang. Perlu juga diingat bahwa pembelajaran tidak hanya tergantung dari bagaimana cara seorang pendidik (guru) menyampaikan materi di kelas. Yang juga tidak kalah penting dari hal itu adalah bagaimana cara seorang guru mampu menerapkan budaya-budaya saat proses pembelajaran berlangsung dan dapat merangsang pemikiran siswa untuk mendapatkan ilmu pengetahuan baru yang lebih luas.

Sebagaimana dikutip Aan Komariah (2006: 96), secara etimologi, kata *budaya* (*jamak*: kebudayaan) berasal dari bahasa Sanskerta *Budhayah* yang merupakan bentuk jamak dari budi, yang artinya akan atau segala sesuatu yang berhubungan dengan akal pikiran manusia. Istilah yang semakna dengan budaya adalah *kultur* yang berasal dari bahasa latin, *colere*, yang berarti mengerjakan atau mengolah. Jadi budaya atau kultur dapat diartikan sebagai segala tindakan manusia untuk mengolah atau mengerjakan sesuatu.

Gibson dalam Aan Komariah (2006: 96) mengartikan kultur sebagai berikut: *kultur mengandung pola eksplisit maupun implisit dari dan untuk perilaku yang dibutuhkan dan diwujudkan dalam simbol, menunjuk hasil kelompok manusia secara berbeda, termasuk benda-benda hasil ciptaan manusia. Inti utama dari kultur terdiri dari ide tradisional (turun-temurun dan terseleksi) dan terutama pada nilai yang menyejarah (historitas).*

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (1991: 149), budaya didefinisikan dalam dua pandangan: *Pertama*, hasil kegiatan dan penciptaan batin (akal budi) manusia seperti kepercayaan, kesenian, dan adat istiadat; *Kedua*, menggunakan pendekatan antropologi yaitu seluruh keseluruhan pengetahuan manusia sebagai makhluk sosial yang digunakan untuk memahami lingkungan serta pengalamannya dan yang menjadi pedoman tingkah lakunya.

Menurut Koontz & O'Donnell dalam Malayu (2005: 25), organisasi adalah pembinaan hubungan wewenang dan dimaksudkan untuk mencapai koordinasi yang struktural—

baik secara vertikal maupun secara horizontal—di antara posisi-posisi yang telah disertai tugas-tugas khusus yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Jadi organisasi adalah hubungan struktural yang mengikat/menyatukan perusahaan dan kerangka dasar tempat individu-individu bersatu, dikoordinasi.

Menurut Philip Selznick dalam Malayu (2005: 26), organisasi adalah sistem yang dinamis yang selalu berubah dan menyesuaikan diri dengan tekanan internal dan eksternal dan selalu dalam proses evolusi yang kontinu. Menurut Taliziduhu Ndraha (1997: 53), organisasi merupakan *output* proses panjang di masa lalu dan sebagai alat atau input bagi usaha dalam mencapai tujuannya.

Organisasi selalu memiliki keunikan tersendiri, artinya setiap organisasi memiliki sejarah, pola komunikasi, sistem, dan prosedur, serta cerita atau mistik tersendiri. Hal-hal tersebut secara keseluruhan merupakan suatu budaya (Keith Davis dan John W. Newstorm, 1989: 60).

Mengacu kepada beberapa pengertian budaya dan organisasi di atas, maka yang yang dimaksud dengan budaya organisasi menurut Robbins PS (2003: 721) adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Budaya organisasi (budaya yang dikembangkan dalam suatu organisasi) perlu diciptakan dan dibiasakan melalui belajar dan diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi.

Rousseau dalam Komariah (2006: 100) mengartikan budaya organisasi meliputi dua atribut yang berbeda: *Pertama*

adalah intensitas, yaitu batas-batas atau tahap-tahap ketika para anggota organisasi (unit) sepakat atas norma-norma, nilai-nilai, atau isi budaya lain yang berhubungan dengan organisasi atau unit tersebut. *Kedua* adalah integritas, yaitu batas-batas atau tahap-tahap ketika unit yang ada dalam suatu organisasi ikut serta memberikan budaya yang umum. Dua atribut tersebut cukup menjelaskan adanya budaya yang diciptakan organisasi memengaruhi perilaku karyawan dan pelaksanaan budaya organisasi yang dipengaruhi oleh budaya yang dibawa pribadi-pribadi dalam organisasi. Dikarenakan budaya organisasi berpengaruh kuat terhadap perilaku semua karyawan, maka sudah menjadi kewajiban organisasi untuk membangun arah dan strategi yang membentuk budaya yang kuat yang dipatuhi semua karyawan.

Budaya organisasi adalah nilai dan norma informal yang mengontrol individu dan kelompok dalam berinteraksi satu sama lain di dalam organisasi (Jennifers M. George and Gareth R. Jones, 1996: 494). Dalam pengertian yang lain, budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah. Budaya organisasi juga dapat dimaknai sebagai seperangkat nilai-nilai yang membantu anggota organisasi mengetahui tindakan-tindakan yang dapat diterima dan tindakan-tindakan yang tidak dapat diterima.

Kreitner & Kinicki (2005: 66) mendefinisikan budaya organisasi sebagai: *Organizational culture is the set of shared, taken-for-granted implicit assumptions that a group holds and that determines how it perceives, think about, and reacts to its various environments* (Budaya organisasi merupakan kesatuan keinginan, asumsi kelompok yang menentukan bagaimana persepsi, cara berpikir dan reaksi terhadap lingkungannya).

Terdapat tiga karakteristik penting dari budaya organisasi, yaitu: *Pertama*, budaya organisasi dilalui oleh pegawai baru melalui proses sosialisasi; *Kedua*, budaya organisasi memengaruhi perilaku kerja; *Ketiga*, budaya organisasi mengoperasikan tingkatan berbeda dari budaya organisasi yang ditunjukkan oleh empat komponen kunci, yaitu nilai-nilai para pendiri, lingkungan bisnis dan industri, budaya nasional, perilaku dan visi budaya senior. Pendapat lain diungkapkan oleh Winardi, bahwa “budaya organisasi mencakup beberapa faktor, yaitu 1) pola-pola perilaku yang diterima dan diakui; 2) norma-norma; 3) sasaran-sasaran keorganisasian; 4) sistem-sistem nilai; 5) teknologi yang digunakan untuk memproduksi barang-barang dan jasa-jasa (Winardi, 2009: 207).

Budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama, dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu terhadap organisasi lain. Budaya organisasi adalah nilai-nilai, keyakinan, dan prinsip-prinsip dasar yang merupakan landasan bagi sistem dan praktik-praktik manajemen serta perilaku yang meningkatkan dan menguatkan prinsip-prinsip tersebut. Dalam pemaknaan yang lain, budaya organisasi adalah suatu sistem yang terdiri dari pola aktivitas

kerja sama yang dilakukan secara teratur dan berulang-ulang oleh sekelompok orang untuk mencapai tujuan (Indro Gito Sudarmo dan I Nyoman Sudita, 2000, 1).

Budaya organisasi juga bermakna sebuah sistem nilai yang diyakini, dapat dipelajari, dapat diterapkan, dan dikembangkan secara terus menerus serta berfungsi sebagai perekat, pemersatu, identitas, citra, motivator yang dapat dipelajari dan diwariskan kepada generasi berikutnya. Organisasi merupakan kesatuan yang memungkinkan masyarakat mencapai suatu tujuan yang tidak dapat dicapai individu secara perorangan (Gibson, Ivancevich, and Donely, 1994: 7).

Budaya organisasi juga dianggap sebagai alat untuk menentukan arah organisasi. Mengarahkan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan sumber daya dan mengelola sumber daya organisasi, dan sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan. Dalam budaya organisasi terdapat nilai-nilai, keyakinan, dan prinsip-prinsip dasar yang merupakan landasan bagi sistem dan praktik-praktik manajemen serta perilaku yang meningkatkan dan menguatkan prinsip-prinsip tersebut. Hal ini berkembang karena adanya kendala-kendala eksternal yang dihadapi oleh organisasi dan tipe kepemimpinan yang dijalankan oleh para pemimpinnya (Malcolm S. Greenwood and Hellen J. Gaunt, 1994: 56).

Dapat juga dikatakan bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai dan kepercayaan yang diyakini dan memengaruhi perilaku karyawan. Budaya masyarakat di mana perusahaan itu berada akan memengaruhi budaya perusahaan. Karakteristik

perusahaan juga turut memengaruhi budaya perusahaan (Andrew J. Dubrin dan Duane Ireland, 1993: 571).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa pengertian budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal.

Budaya organisasi sangat diperlukan untuk diterapkan pada berbagai bidang kegiatan maupun organisasi yang ada baik organisasi pemerintah, swasta, industri, perdagangan, dan lain-lain. Melihat pentingnya budaya organisasi tersebut, maka institusi pendidikan yang mengelola pendidikan persekolahan perlu menerapkan budaya organisasi tersebut. Pada institusi yang mengelola pendidikan persekolahan tersebut, budaya organisasi lebih dikenal dengan istilah budaya sekolah.

Adanya perkembangan masyarakat dan tuntutan terhadap kinerja sekolah agar memiliki keluaran (*output*) yang baik, maka sekolah perlu mengembangkan budaya organisasi sekolah yang mendukung pencapaian tujuan sekolah. Dengan demikian sekolah harus lebih profesional dan memiliki produktivitas yang tinggi dalam pengelolaan kegiatan-kegiatannya.

Sekolah sebagai sebuah organisasi memiliki budaya tersendiri yang dibentuk dan dipengaruhi oleh nilai-nilai, persepsi, kebiasaan-kebiasaan, kebijakan-kebijakan pendidikan, dan perilaku orang-orang yang berada di dalamnya. Dengan demikian budaya organisasi sekolah merupakan persepsi,

pikiran-pikiran, ide-ide, perilaku, kebiasaan dan norma-norma serta peraturan-peraturan yang diyakini dan dijadikan pedoman bagi warga sekolah dalam menentukan arah dalam mencapai tujuan pendidikan di sekolah.

Sebagai suatu organisasi, sekolah menunjukkan kekhasan sesuai dengan core bisnis yang dijalankan, yaitu pembelajaran. Budaya sekolah semestinya menunjukkan kapabilitas yang sesuai dengan tuntutan pembelajarau, yaitu menumbuhkembangkan peserta didik sesuai dengan prinsip-prinsip kemanusiaan.

Budaya sekolah merupakan nilai-nilai yang dianut oleh warga sekolah, meliputi kepala sekolah, guru, petugas sekolah, dan siswa. Nilai-nilai dalam budaya sekolah itu sendiri terdiri dari kedisiplinan, persaingan, dan motivasi. Sedangkan norma-norma yang diyakini dalam budaya sekolah antara lain kejujuran, keadilan, sopan santun, dan keteladanan.

Sikap yang dimiliki oleh warga sekolah adalah menghargai waktu dan bersikap obyektif. Untuk kebiasaan-kebiasaan yang ditampilkan personel sekolah meliputi sikap kerjasama, kerja keras, komitmen, dan tanggung jawab.

Dari paparan di atas, budaya organisasi secara sederhana dapat dimaknai sebagai sebuah karakteristik khas sekolah yang dapat dilihat melalui nilai-nilai yang dianut, norma yang diyakini, sikap yang dimiliki, kebiasaan-kebiasaaan yang ditampilkan, dan tindakan yang ditujukan oleh seluruh warga sekolah yang rnembentuk suatu kesatuan khusus dari sistem sekolah tersebut. Dari sikap dan perilaku setiap anggota organisasi

sekolah tersebut, nantinya akan membentuk kebiasaan dan merupakan cerminan tindakan dari seluruh warga sekolah dan menjadi suatu bentuk budaya sekolah tersebut.

B. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbins (1991: 248), budaya organisasi memiliki lima fungsi, meliputi: 1) Membatasi peran organisasi, yaitu menciptakan perbedaan antara organi satu dengan organisasi lainnya; 2) Memberi identitas anggota organisasi; 3) Memfasilitasi penerusan komitmen; 4) Meningkatkan stabilitas sosial; dan 5) Bertindak sebagai suatu pembuat perasaan dan mekanisme kontrol yang menuntun dan membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Sementara menurut Keith Davis, terdapat 4 fungsi dari budaya organisasi sebagai berikut: 1) Memberikan identitas organisasi kepada anggotanya; 2) Memfasilitasi komitmen kolektif; 3) Mempromosikan sistem stabilitas sosial; dan 4) Membentuk perilaku dengan membantu anggota organisasi membentuk perasaan dan sikapnya.

Setelah mengetahui definisi dan pentingnya kepemimpinan serta budaya organisasi di lembaga pendidikan, maka muncul pertanyaan: *Apakah kepemimpinan dan budaya organisasi itu berdampak terhadap kepuasan kerja?* Jawabannya tentu saja. Kepemimpinan pendidikan (kepala sekolah) dan budaya sekolah yang terkelola dengan baik tentu akan berdampak pada kepuasan kerja yang dapat dirasakan oleh setiap warga sekolah dan pelanggan pendidikan.

Kepuasan kerja sangat tergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan individu oleh pekerjaan atau organisasinya. Setiap individu memiliki kebutuhan yang berbeda-beda, seperti kebutuhan mencari aktualisasi diri, berprestasi, afiliasi, atau kebutuhan mencari kekuatan/kedudukan, dan kebutuhan tersebut berpengaruh kepada bagaimana setiap individu termotivasi melakukan pekerjaannya (Robert D. Smither, 1994: 247).

Kepuasan kerja sangat bergantung pada hasil perbandingan kepuasan atau ketidakpuasan dirinya sendiri dengan pekerja lainnya. Seorang pekerja baru tidak dapat mengukur kepuasannya tanpa mengobservasi kepuasan atau ketidakpuasan rekan kerjanya. Menurut Stephen P. Robbins (2008), kepuasan kerja terjadi apabila kebutuhan-kebutuhan individu sudah terpenuhi dan terkait dengan derajat kesukaan dan ketidaksukaan dikaitkan dengan pegawai; merupakan sikap umum yang dimiliki oleh Pegawai yang erat kaitannya dengan imbalan yang mereka yakini akan mereka terima setelah melakukan sebuah pengorbanan.

Pendapat Robin di atas memuat dua dimensi: *pertama*, kepuasan yang dirasakan individu yang titik beratnya individu anggota masyarakat; *kedua*, kepuasan yang merupakan sikap umum yang dimiliki oleh pegawai.

Bab IV

Upaya Meningkatkan Mutu Pelayanan Pendidikan

Upaya peningkatan mutu pendidikan di sekolah memerlukan titik berangkat dari pola pemikiran yang memandang sekolah sebagai suatu sistem yang terdiri dari berbagai komponen yang saling membutuhkan dan berinteraksi antara satu dengan yang lainnya.

Melalui penggarapan seluruh komponen sekolah, pendidikan akan bermutu tinggi apabila setiap anak didik berkembang secara optimal sesuai dengan kemampuannya serta dapat mengembangkan kemampuannya itu bagi kepentingan masyarakat. Pendidikan yang bermutu tinggi membawa setiap anak didik ke arah pembentukan manusia Indonesia seutuhnya. Dalam peningkatan mutu pendidikan terdapat beberapa metode yang digunakan dalam peningkatan mutu pendidikan, salah satunya adalah manajemen mutu terpadu atau yang biasa disebut dengan *Total Quality Management (TQM)*.

Edward Sallis (2006: 73) menyatakan bahwa *Total Quality Management (TQM)* pendidikan adalah sebuah filosofi tentang perbaikan secara terus menerus yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam

memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan para pelanggannya saat ini dan untuk masa yang akan datang.

Menurut E. Mulyasa (2003: 224), manajemen mutu terpadu (TQM) dapat diterapkan dalam lembaga pendidikan, dengan prinsip-prinsip sebagai berikut:

1. Penerapan TQM untuk meningkatkan fungsi-fungsi administrasi dan operasi atau secara luas untuk mengelola proses pendidikan secara keseluruhan.
2. Mengintegrasikan TQM dalam kurikulum
3. Penggunaan TQM dalam metode pembelajaran di kelas.
4. Menggunakan TQM untuk mengelola aktivitas riset dan pengembangan.

Konsep manajemen mutu terpadu dalam pendidikan memandang bahwa lembaga pendidikan merupakan industri jasa dan bukan sebagai proses produksi. Oleh karena itu, manajemen mutu terpadu memperhatikan input, proses, dan *output* untuk memuaskan pelanggan pendidikan (orang tua dan masyarakat).

Dalam konteks pengembangan TQM untuk layanan pendidikan, berarti semua perangkat sekolah dari kepala sekolah, guru, karyawan, dan tenaga kebersihan serta keamanan harus benar-benar memiliki kultur pelayanan terbaik terhadap siswa dan orang tua siswa sehingga mereka puas. Tidak hanya di akhir setelah putra-putrinya lulus, tetapi ada perasaan aman, nyaman, terlindungi, dihargai, dan terlayani oleh perangkat sekolah yang berada di *front line* sejak pertama kali mereka masuk ke halaman sekolah.

Secara umum, untuk meningkatkan mutu pendidikan harus diawali dengan strategi peningkatan pemerataan pendidikan di mana unsur makro dan mikro pendidikan ikut terlibat untuk menciptakan (*equality* dan *equity*). Mengutip pendapat Indra Djati Sidi (2003: 73), pemerataan pendidikan harus mengambil langkah sebagai berikut:

1. Pemerintah menanggung biaya minimum pendidikan yang diperlukan anak usia sekolah, baik negeri maupun swasta, yang diberikan secara individual kepada siswa,
2. Optimalisasi sumber daya pendidikan yang sudah tersedia, antara lain melalui *double shift* (contoh pemberdayaan SMP terbuka dan kelas jauh),
3. Memberdayakan sekolah-sekolah swasta melalui bantuan dan subsidi dalam rangka peningkatan mutu pembelajaran siswa dan optimalisasi daya tampung yang tersedia,
4. Melanjutkan pembangunan Unit Sekolah Baru (USB) dan Ruang Kelas Baru (RKB) bagi daerah-daerah yang membutuhkan dengan memerhatikan peta pendidikan di setiap daerah sehingga tidak mengganggu keberadaan sekolah swasta,
5. Memberikan perhatian khusus bagi anak usia sekolah dari keluarga miskin, masyarakat terpencil, masyarakat terisolasi, dan daerah kumuh, dan
6. Meningkatkan partisipasi anggota masyarakat dan pemerintah daerah untuk ikut serta mengangani penuntasan wajib belajar pendidikan dasar.

Dalam konteks pendidikan, sekolah dianggap berkualitas jika mampu melaksanakan proses pembelajaran yang sesuai dengan

rancangan-rancangan yang telah ditetapkan bersama antara sekolah dengan komite sekolah, berhasil mencapai hasil belajar sesuai dengan target yang direncanakan dan sesuai dengan harapan orang tua siswa, pemerintah, siswa, para pengguna lulusan, baik sekolah atau perguruan tinggi tempat siswa melanjutkan studinya dan juga dunia kerja (Dede Rosyada, 2007: 268).

Adapun di antara usaha yang harus dilakukan kepala sekolah guna meningkatkan mutu pendidikan adalah dengan menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, aman, dan menantang. Usaha ini akan membawa dampak yang positif bagi tumbuhnya sikap terbuka dari para guru sembari terus mendorong para guru agar kreatif dan memiliki kerja tinggi. Hal ini dikarenakan tinggi-rendahnya mutu pendidikan (sekolah) dapat dilihat dari berhasil-tidaknya kepemimpinan yang dilaksanakan oleh kepala sekolah.

Sebagaimana dikemukakan Hikmat (2009: 47), peran kepala sekolah adalah sebagai manajer dan pelaksana program sekolah karena berhubungan langsung dengan pengambilan keputusan. Paling tidak seorang manajer harus memiliki tiga macam keterampilan:

1. *Keterampilan konseptual*. Keterampilan konsep merupakan keterampilan memahami dan mengelola organisasi.
2. *Keterampilan manusiawi*. Keterampilan manusia adalah keterampilan melakukan kerja sama, memotivasi, dan membangkitkan etos kerja para pegawai.
3. *Keterampilan teknis*. keterampilan teknis adalah keterampilan mengoperasikan alat-alat, metode, dan berbagai fasilitas baik yang tradisional maupun modern.

Kepala sekolah sebagai perencana memiliki fungsi dan peran mengidentifikasi serta merumuskan hasil kerja yang ingin dicapai oleh sekolah dan mengidentifikasi serta merumuskan cara atau metode untuk mencapai hasil yang diharapkan. Mutu pendidikan, sebagai salah satu pilar pengembangan sumber daya manusia sangat penting maknanya bagi pembangunan nasional.

Manajemen peningkatan mutu pendidikan merupakan suatu metode peningkatan yang bertumpu pada lembaga itu sendiri, mengaplikasikan sekumpulan teknik berdasarkan kepada ketersediaan data kuantitatif dan kualitatif, dan memperdayakan semua komponen lembaga pendidikan secara berkesimbangan untuk meningkatkan kapasitas dan kemampuan organisasi guna memenuhi kebutuhan peserta didik dan masyarakat.

Upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan antara lain berupa pelayanan kepada pelanggan dalam bidang pendidikan. Pelayan pendidikan sendiri terdiri dari semua perangkat sekolah mulai dari kepala sekolah, guru, dan karyawan, dan tenaga kebersihan, yang kesemuanya melakukan berbagai bidang seperti kurikulum, kesiswaan, dan proses belajar mengajar.

Dari berbagai uraian teori tentang kompetensi menjadi Kepala Sekolah di awal, maka untuk mencapai sasaran Ektivitas Kepala Sekolah Sebagai Manejer Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan diperlukan sosok kepala sekolah yang pandai dalam mengidentifikasi serta mampu merumuskan hasil kerja yang ingin dicapai oleh sekolah. Seorang kepala sekolah juga harus bisa mengorganisasikan pekerjaannya yang mencakup pemberian dan pembagian tugas dan wewenang kepada masing-masing

staf, kemudian menetapkan jalur komunikasi, mekanisme kerja, melengkapi masing-masing staf dengan sarana atau alat dan sumber daya lain, dan mengoordinasikan pelaksanaan tugas staf untuk mewujudkan rencana yang dibuat.

Akhirnya, rendahnya mutu satuan pendidikan merupakan salah satu dampak dari bentuk kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola organisasi satuan pendidikan—sebab, kepemimpinan merupakan faktor kunci sekolah untuk lebih maju sebagai sarana belajar yang efektif.

Bibliografi

- A. Cohen, William and Nurit Cohen, *The Paranid Corporation and 8 other ways You Company can be Crazy*. New York: AMAKOM, 1993.
- Adam, Everett E. Jr and Ebert, J. Ronald. *Production and Operation Management: Concepts, Models, and Behavior*. Singapore: Prentice Hall Inc., 1996.
- Chourmain, MAS Imam. *Otonomi Pendidikan*. Jakarta: Pascasarjana UNJ, 2002.
- David O. Sears, Jonathan L. Freedman, and L. Anne Peplau, *Psikologi Sosial*, Terjemahan Michael Adryanto. Jakarta: Erlangga, 1992.
- Davis, Keith and John W. Newstorm, *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. Singapore: McGraw Hill Comp., 1989.
- E. Spector, Paul. *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*. USA: John Wley & Sons Inc. 1996.
- Earl Babbie, *Understanding Sociology* California: Wadsworth Publ. Comp., 1982.
- Gaspersz, Vincent. *Total Quality Management*. Jakarta: PT Grame-dia, 2002.
- George, Jennifers M. and Gareth R. Jones, *Undertanding and Man-aging Organizational Behavior* New York: Adison Wesley Pub-lishing, Co., 1996.

- Geotsch D.L. & Davis S. *Introduction to Total Quality: Quality, Productivity, Competitiveness*. NL: Prentice Hall International, Inc. 1994.
- Gibson, Ivancevich, Donnely, *Organisasi: Prilaku Struktur Proses*. Alih Bahasa Djarkasih. Jakarta: Erlangga, 1994.
- Gito, Indro Sudarmo dan I Nyoman Sudita, *Perilaku Keorganisasian*, Yogyakarta: BPFE, 2000.
- Gregory Morehead and Richy W. Griffin, *Organizational Behavior*, New Delhi: AITBS Publishers & Distributors, 1999.
- Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: PT Pustaka Setia, 2009.
- Irawan D., Handi. *Indonesia Customer Satisfaction* Jakarta: PT Elex Media Komputerindo, 2003.
- J. Dubrin, Andrew dan Ireland, Duanne *Management and Organization* Ohio: South Western Publication Co., 1993.
- Jalaludin Rachmat, *Psikologi Komunikasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 1999.
- James A.E. Stoner, Cs. *Management* (New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1995.
- James B. Lau and A.B. Shani, *Behavior in Organization: An Experiential Approach*. Homewood: Richard Irwin Inc., 1992.
- James William Coleman dan Donald R. Cressey. *Social Problem*. New York: Harper and Row Publication, 1984.
- John M. Ivancevick, and Michael T. Matteson. *Organizational Behavior and Management*, University of Hoston: Richard D. Irwin Inc., 1996.
- John R. Schermerhorn, James G. Hunt, and Richard N. Osborn, *Managing Organizational Behaviour*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1991.
- John R. Shermerhon, James G. Hunt, and Richard N. Osborn, *Managing Organizational Behavior* . New York: John Wlley & Sons, Inc., 1991.

- Koswara, HS dan Nuryantini, Ade Yeti. *Manajemen Lembaga Pendidikan*. Bandung: Patragading, 2002.
- Kotler and Philip, *The Marketing of Nations, A Strategic Approach to Building National Wealth* (New York: The Free Press, 1997.
- Kotler and Philip, *The Marketng of Nations, A Strategic Approach to Building National Wealth*. New York: The Free Press, 1997.
- Kuswadi, *Mungkinkah Kepuasan Pelanggan tanpa Kepuasan Karyawan?* Jakarta: Elex Media Komputerindo, 2004.
- Kuswadi. *Cara Mengukur Kepuasan Karyawan* Jakarta: Elex Media Komputerindo, 2004.
- Laurence Siegel, *Industrial Psychology*. Homewood: illnois : Richard D. Irwin Inc,1962.
- Lewis, G. Ralp & Smith, Douglas H. *Total Qualiti in Higher Education*. Florida: St. Lucia Press, 1996.
- Miftah Thoha, *Prilaku organisasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 1999.
- Moh. As'ad, *Psikologi Industri*. Yogyakarta : Liberty, 2003.
- Mulyasa, E. *Kurikulum Berbasis Kompetensi*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004.
- Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep Strategi dan Implementasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, Cet I, 2002.
- Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Professional*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2003.
- Munandar, Ari B*Pengantar Manajemen Strategik*. Depok: Makalah Seminar PLD KSM Universitas Indonesia, 1988.
- Nawawi, Hadari. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Haji Masagung, 1988.
- Ndraha, Taliziduhu. *Budaya Organisasi*, (Jakarta: Institut Ilmu Pemerintahan, 1997.

- Patricia Wellington, *Kaizen Strategies for Customer Care*. Alih bahasa Alexander Sindoro. Batam: Interaksara.
- Pearce. Robin, *Strategic Management USA*: Richard D. Irwin, INC., 1997.
- Purwanto, M. Ngalim. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosda
- Qodri A. Azizy *Pendidikan (Agama) untk Membangun Etika Sosial*, Semarang: PT. Aneka Ilmu 2002.
- Rangkuti, Freddy, *Measuring Costomer Satisfaction*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2003.
- Richard M. Steers and J. Stewart Black, *Organizational Behavior* (New York: Harper Collins College Publishers, 1994.
- Robert D. Smither, *The Psychology of Work and Human Perfomance*. New York : Harper Collins College Publisher, 1994.
- Robert M.W. Travers, *Essssentials of Learnings: The New Cognitive Learning for Students of Education*. New York: Macmillian Publishing Co., Inc., 1982.
- Rosyada, Dede. *Paradigm Pendidikan Demokrasi Sebuah Model Pelibatan Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan*, Jakarta: PT Kencana Prenada Media Group, 2007.
- Sagala, Syaiful, *Manajemen Berbasis Sekolah & Masyarakat: Strategi Memenangkan Persaingan Mutu*. Jakarta: PT. Rakasta Samasta, 2004.
- Sallis, Edward. *Total Quality Management in Education*. London: Kogan Page Educational Management Seies, 1993.
- Salusu, J. *Pengambilan Keputusan Stratejik: untuk Organisasi Publik dan Nonprofit* Jakarta: P.T. Gramedia, 2000.
- Sareal, Milly Karmila. *Akte Notaris No. 6* Jakarta: SK Pengurus YBHK No. 429/ YBHK/2004.

- Sastrohadiwiryo, B. Siswanto. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia: Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2002.
- Schargel P, Franklin, *Transforming Education Through Total Quality Management Practitioner's Guide*. New York: EYE on Education, 1994.
- Soerkanto, Soerjono. *Sosiologi Suatu Pengajar*, Jakarta : PT.Grafindo Persada, 1990.
- Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior*. USA: Prentice-Hall International, 1996.
- Stoner, James, et.al. *Management* New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1995.
- Suparna, Paul. *Reformasi Pendidikan: Sebuah Rekomendasi*. Yogyakarta: Kanisius 2002.
- Susanto, AB., at. al. *Reformasi Yayasan: Perspektif Hukum dan Manajemen* Yogyakarta: Andi, 2002.
- Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*. Jakarta: PT. Gramedia Widayarsana Indonesia, 2002.
- Thomas L. Good and Jere E. Brophy, *Educational Psychology: A Realistic Approach*. New York: Longman, 1990.
- Tilaar, HAR. *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional: Dalam Perspektif Abad 21*. Magelang: Tera Indonesia, 1999.
- Tjipto, Fandy dan Diana, Anastasia, *Total Quality Management*. Yogyakarta: Penerbit Andi, Edisi 3, 2002.
- Undang-undang RI No. 16 Tahun 2001 Tentang Yayasan*. Jakarta: BP Cipta Jaya, 2001.
- Universitas Negeri Jakarta, *Pedoman Penelitian Tesis dan Disertasi*. Jakarta: Tim PPs UNJ, 2004.
- Wen, Sayling. *Future of Education*. Taiwan: National Taiwan University, 2002.

Widjaja, Gunawan. *Suatu Panduan Komprehensif Yayasan di Indonesia*. Jakarta: Gramedia, 2002.

Widjaya, IG Ray. *Hukum Perusahaan* Jakarta: Mega Point, 2000.

Sumber Internet

<http://yana.staf.upi.edu/2015/10/11/pendidikan-abad-21/>

<http://www.ishaqmadeamin.com/2015/03/konsep-pendidikan-abad-21-bag-1.html>

Profil Penulis

Rabiatul Adawiyah lahir di Watampone pada 16 Februari 1973. Menamatkan pendidikan sarjananya (S1) IAIN Alauddin Makassar, Fakultas Tarbiyah, Jurusan Tadris Biologi (1996), S-2 Program Pendidikan Ekonomi Universitas Negeri Makassar (2001), dan program doktoralnya di Universitas Negeri Jakarta (2012).

Penulis aktif di beberapa organisasi, antara lain: Koordinator Pendidikan Badan Nasional Penanggulangan Terorisme/BNPT (2014-2015), Wakil Direktur Penelitian Pusat Studi Sumber Daya Manusia/PSSDM Universitas Negeri Jakarta, Pengurus Asosiasi Dosen Indonesia, Dewan Penyantun STMIK Handayani Makassar, Wakil Ketua Gerakan Bela Negara Provinsi Sulawesi Selatan, Pengurus Alumni IAPIM Jakarta Institute, pengajar mata kuliah manajemen pendidikan Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Jakarta dan Asessor BKD Dosen Universitas Muhammadiyah Jakarta.

Selain mengajar dan sibuk berorganisasi, penulis sesekali menulis artikel di media massa dan junal terkait manajemen pendidikan. Buku berjudul *Kepemimpinan Kepala Sekolah dan*

Peningkatan Mutu Pelayanan Pendidikan ini merupakan karya pertama dalam bentuk buku, yang InsyaAllah dalam waktu dekat akan disusul dengan beberapa buku lainnya.

Saat ini penulis bermukim di Jl. Pemuda 1 RT. 10 RW. 01 No. 4 Rawamanagun, Jakarta Timur. Korespondensi dengan penulis dapat dilakukan melalui nomor 0813-1411-4036/ 0813-1411-4037 atau email *rabiatulmks@yahoo.com*.