BAB II

KAJIAN TEORI

A. KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

1. Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah

Dalam bahasa Inggris kepemimpinan sering disebut *leader* dari akar kata *to lead* dan kegiatannya disebut kepemimpinan atau *leadership*. Dalam kata kerja *to lead* tersebut terkandung dalam beberapa makna yang saling berhubungan erat yaitu, bergerak lebih cepat, berjalan ke depan, mengambil langkah pertama, berbuat paling dulu, memelopori, mengarahkan pikiran atau pendapat orang lain, membimbing, menuntun menggerakkan orang lain lebih awal, berjalan lebih depan, mengambil langkah pertama, berbuat paling dulu, memelopori suatu tindakan, mengarahkan pikiran atau pendapat, menuntun dan menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya.¹

Sedangkan menurut *istilah* kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas individu atau group untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu dalam situasi yang telah ditetapkan. Dalam mempengaruhi aktifitasnya individu pemimpin menggunakan kekuasaan, kewenangan, pengaruh, sifat dan karakteristik, dan tujuannya adalah meningkatkan produktivitas dan moral kelompok.²

Dalam Islam istilah kepemimpinan sering diidentikkan dengan istilah khilafah dan orangnya di sebut kholifah dan Ulil Amri yang orangnya di sebut Amir (pemegang kekuasaan).³

¹ Imam Suprayogo, 1999, *Revormulasi Visi Pendidikan Islam*, Malang: Stain Press, cet. I, Hal. 161

² !bid, Hal.161

³ Ibid, Hal. 162

J. Reberu dalam dasar-dasar Kepemimpinan memberikan definisi tentang kepemimpinan. Kepemimpinan adalah kesanggupan menggerakkan sekelompok manusia kearah tujuan bersama sambil menggunakan daya-daya badani dan rohani yang ada dalam kelompok tersebut. Lebih lanjut dia menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan unsur dinamis yang sanggup mengkaji masa lampau, menelaah masa kini dan menyoroti masa depan, untuk kemudian berani mengambil keputusan yang di tuangkan dalam tindakan

Dirawat mendeskripsikan kepemimpinan adalah:

Kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh untuk selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian sesuatu maksud dan tujuan.⁴

Sedangkan *Nurjin Syam* dalam bukunya “Kepemimpinan dalam Organisasi” mendeskripsikan:

Kepemimpinan adalah keseluruhan tindakan guna mempengaruhi serta menggerakkan orang dalam usaha bersama untuk mencapai tujuan, atau proses pemberian bimbingan (pimpinan), tauladan dan pemberian jalan yang mudah (fasilitas) dari pada pekerjaan orang-orang yang terorganisir formal.⁵

Dari beberapa definisi di atas tampak beberapa hal penting yaitu:

1. Kepemimpinan dilihat sebagai serangkaian proses atau tindakan
2. Adanya tujuan yang hendak dicapai bersama

⁴ Dirawat dkk, 1983, Pengantar Kepemimpinan Pendidikan, Surabaya: Usaha Nasional, Hal. 23

⁵ Ibid, Hal. 26

3. Fungsi kepemimpinan itu adalah untuk mempengaruhi, menggerakkan orang lain dalam kegiatan atau usaha bersama
4. Kegiatan atau proses memimpin untuk antar beberapa pemberian contoh atau bimbingan kegiatan atau usaha yang terorganisasi
5. Kegiatan tersebut berlangsung dalam organisasi formal
6. Kepemimpinan juga diterjemahkan ke dalam istilah : sifat-sifat perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerja sama antar kedudukan dari suatu jabatan administrasi.⁶

Berbagai pengertian tentang arti kepemimpinan di atas dapat diambil pengertian secara *comprehensive* yaitu bahwa pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan khusus atau superioritas tertentu, sehingga dia memiliki kewibawaan dan kekuasaan untuk menggerakkan orang lain, serta dia harus berpengetahuan yang luas, dan bervisi jauh ke depan serta memenuhi syarat-syarat tertentu dan mampu mempengaruhi kegiatan-kegiatan anggota dari kelompok.

Istilah kepemimpinan pendidikan mengandung dua pengertian, dimana kata “Pendidikan” menerangkan dilapangan apa dan dimana kepemimpinan itu berlangsung, dan sekaligus menjelaskan pula sifat atau, ciri-ciri kepemimpinan.

Dengan demikian kepemimpinan pendidikan merupakan perpaduan antara konsep kepemimpinan dan pendidikan yang keduanya mempunyai pengertian sendiri-sendiri, yang pada akhirnya terpadu dalam bentuk keilmuan yang menunjukkan ciri-ciri khusus dari suatu bentuk kepemimpinan secara umum.

⁶ Wahjosumidjo, 2002, *Kepemimpinan Kepala Sekolah tinjauan teoritik dan permasalahan*, Jakarts: PT. Raja Grafindo Persada, Hal. 17

Kepemimpinan pendidikan juga berarti sebagai bentuk kemampuan dalam proses mempengaruhi, menggerakkan, memotivasi, mengkoordinir orang lain yang ada hubungannya dengan ilmu pendidikan dan pengajaran agar supaya kegiatan yang dijalankan dapat lebih efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan pendidikan dan pengajaran.⁷

Kepemimpinan dibidang pendidikan juga memiliki pengertian bahwa pemimpin harus memiliki keterampilan dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan orang lain yang ada hubungannya dengan pelaksanaan dan pengembangan pendidikan dan pengajaran ataupun pelatihan agar segenap kegiatan dapat berjalan secara efektif dan efisien yang pada gilirannya akan mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran yang telah ditetapkan.⁸

Sedangkan kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.⁹

Adapun istilah kepala sekolah berasal dari dua kata kepala dan sekolah. Kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin. Sedangkan sekolah diartikan sebuah lembaga yang didalamnya terdapat aktivitas belajar mengajar. Sekolah juga merupakan lingkungan hidup sesudah rumah, di mana anak tinggal beberapa jam, tempat tinggal anak yang pada umumnya pada masa perkembangan, dan lembaga

⁷ Ibid, Hal. 33

⁸ Sulistyorini, 2001, *Hubungan Antara Manajerial Kepala Sekolah Dan Iklim Organisasi Dengan Kinerja Guru*, Jurnal Ilmupendidikan, Th 28 no.1 Januari 2001, Hal. 63

⁹ Wahjosumidjo, 2002, *Kepemimpinan Kepala Sekolah tinjauan teoritik dan permasalahan*, Jakarts: PT. Raja Grafindo Persada, Hal. 83

pendidikan dan tempat yang berfungsi mempersiapkan anak untuk menghadapi hidup.¹⁰

Dengan demikian kepala sekolah adalah seorang tenaga profesional atau guru yang diberikan tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana sekolah menjadi tempat interaksi antara guru yang memberi pelajaran, siswa yang menerima pelajaran, orang tua sebagai harapan, pengguna lulusan sebagai penerima kepuasan dan masyarakat umum sebagai kebanggaan.¹¹

Kepemimpinan sering diidentikan dengan otoritas, wewenang, pengaruh dominasi, dan tentu saja materi. Wajar jika banyak orang mengira kepemimpinan hanya dikitari dengan hal-hal yang menyenangkan. Dan banyak orang berambisi meraih kepemimpinan, namun hanya sedikit orang yang benar-benar menjalaninya dengan efektif.¹²

Kepala sekolah sebagai pemimpin di sebuah lembaga pendidikan, didalam kepemimpinannya ada beberapa unsur yang saling berkaitan yaitu: unsur manusia, unsur sarana, unsur tujuan. Untuk dapat memperlakukan ketiga unsur tersebut secara seimbang seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan atau kecakapan dan keterampilan yang diperlukan dalam melaksanakan kepemimpinan. Pengetahuan dan keterampilan ini dapat diperoleh dari pengalaman belajar secara teori ataupun dari pengalaman di dalam praktek selama menjadi kepala sekolah

¹⁰ Vaitzal Rivai, 2004, *Memimpin Dalam Abad ke-21*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, Hal. 253

¹¹ Ibrahim Bafaadal, 1992, *Supervisi Pengajaran*,: Teori dan Aplikasi Dalam Membina Profesional Guru, Jakarta: PT. Bumi Aksara, Hsal. 62

¹² Dwi Septiawati Djafar, 2003, No. 2/XV juni-juli, *Hakikat Kepemimpinan*, Majalah Wanita Ummi, Hal. 2

2. Tipe-Tipe Kepemimpinan

Konsep seorang pemimpin pendidikan tentang kepemimpinan dan kekuasaan yang memproyeksikan diri dalam bentuk sikap, tingkah laku dan sifat kegiatan kepemimpinan yang dikembangkan dalam lembaga pendidikan atau unit administrasi pendidikan yang dipimpinnya akan mempengaruhi situasi kerja, mempengaruhi kerja anggota staff, sifat hubungan-hubungan kemanusiaan diantara sesama, dan akan mempengaruhi kualitas hasil kerja yang mungkin dapat dicapai oleh lembaga atau unit administrasi pendidikan tersebut¹³

Ditinjau dari pelaksanaan tugas maka kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya dikenal dengan 3 tipe kepemimpinan yang masing-masing dapat di jelaskan sebagai berikut:

a. Tipe Otokrasi/ Otoriter

Otokrasi berasal dari kata *oto* yang berarti sendiri dan *kratos* berarti pemerintah. Jadi otokrasi adalah mempunyai pemerintah dan menentukan sendiri.¹⁴

Otokrasi merupakan pemerintahan atau kekuasaan yang dipegang oleh seseorang yang berkuasa secara penuh dan tidak terbatas masanya. Sedangkan yang memegang kekuasaan di sebut otokrat yang biasanya di jabat oleh pemimpin yang berstatus sebagai raja atau yang menggunakan sistem kerajaan.¹⁵ Sedangkan di lingkungan sekolah bukan raja yang menjadi pemimpin akan tetapi kepala

¹³ Dirawat Dkk, 1971, *Pemimpin Pendidikan Dalam Rangka Pertumbuhan Djabatn Guru-Guru*, Malang: Terbitan ke-IV, Hal. 39

¹⁴ M. Moh. Rifa'I, 1986, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Jemmar, Hal. 38

¹⁵ Puis.A. Partanto Dan Dahlan Al Barry, 1994, *Kamus Ilmiah*, Surabaya: Arkola, Hal. 952

sekolah yang memiliki gaya seperti raja yang berkuasa mutlak dan sentral dalam menentukan kebijaksanaan sekolah.

Adapun secara sederhana, gaya kepemimpinan kepala sekolah yang bertipe otokrasi sebagai berikut:

- a. Keputusan dan kebijakan selalu dibuat pemimpin, dimana gaya kepemimpinan yang selalu sentral dan mengabaikan asas musyawarah mufakat.
- b. Pengawasan dilakukan secara ketat yaitu pengawasan kepala sekolah yang tidak memakai prinsip partisipasi, akan tetapi pengawasan yang bersifat menilai dan menghakimi
- c. Prakarsa berasal dari pemimpin yaitu gaya kepala sekolah yang merasa pintar dan merasa bertanggungjawab sendiri atas kemajuan sekolah
- d. Tidak ada kesempatan untuk memberi saran, dimana kepala sekolah merasa orang yang paling benar dan tidak memiliki kesalahan.
- e. Kaku dalam bersikap yaitu kepala sekolah yang tidak bisa melihat situasi dan kondisi akan tetapi selalu memaksakan kehendaknya.¹⁶

Jadi tipe otoriter, semua kebijaksanaan “policy” semuanya di tetapkan pemimpin, sedangkan bawahan tinggal melaksanakan tugas. Semua perintah, pemberian dan pembagian tugas dilakukan tanpa ada konsultasi dan musyawarah dengan orang-orang yang dipimpin. Pemimpin juga membatasi hubungan dengan stafnya dalam situasi formal dan tidak menginginkan hubungannya yang penuh keakraban, keintiman serta ramah tamah. Kepemimpinan otokrasi ini

¹⁶ Sutarto, 1998, *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press, Hal. 73

mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang selalu harus dipatuhi. Pemimpin selalu mau berperan sebagai pemain tunggal pada “one an show”.¹⁷

Pemimpin otokrasi, dalam membawa pengikutnya ketujuan dan cita-cita bersama, memegang kekuasaan yang ada pada gaya secara mutlak. Dalam gaya ini pemimpin sebagai penguasa dan yang dipimpin sebagai yang dikuasai. Termasuk dalam gaya ini adalah pemimpin yang mengatakan segala sesuatu harus dikerjakan oleh pengikutnya. Yang dilakukan oleh pemimpin model ini, hanyalah memberi perintah, aturan, dan larangan. Para pengikutnya harus tunduk, taat dan melaksanakan tanpa banyak pertanyaan. Dalam gaya ini, mereka yang dipimpin dibiasakan setia kepada perintah dan dengan betul-betul kritis, dimana kesempatan mereka yang dipimpin dibawah kekuasaan orang yang memimpin.¹⁸

Kepala sekolah yang otoriter biasanya tidak terbuka, tidak mau menerima kritik, dan tidak membuka jalan untuk berinteraksi dengan tenaga pendidikan. Ia hanya memberikan intruksi tentang apa yang harus dikerjakan serta dalam menanamkan disiplin cenderung menggunakan paksaan dan hukuman.¹⁹

Kepala sekolah yang otoriter berkeyakinan bahwa dirinyalah yang bertanggung jawab atas segala sesuatu, menganggap dirinya sebagai orang yang paling berkuasa, dan paling mengetahui berbagai hal. Ketika dalam rapat sekolah pun ia menentukan berbagai kegiatan secara otoriter, dan yang sangat dominan dalam memutuskan apa yang akan dilakukan oleh sekolah. Para tenaga pendidikan tidak diberi kesempatan untuk memberikan pandangan, pendapat maupun saran.

¹⁷ Kartini Kartono, 1998, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: Rajawali Press, Hal. 38

¹⁸ Imam Suprayogo, 1999, *Revormulasi Visi Pendidikan Islam*, Malang: Stain Press, cet. I Hal. 166-167

¹⁹ E. Mulyasa, 2003, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, Hal. 269

Mereka dipandang sebagai alat untuk melaksanakan apa yang telah ditetapkan oleh kepala sekolah.²⁰

Pada situasi kepemimpinan pendidikan seperti ini dapat di bayangkan suasana kerja yang berlangsung di dalam kelompok tersebut bagaimana hubungan-hubungan kemanusiaan yang berlangsung dan bagaimana konflik-konflik antara pemimpin dan bawahan-bawahan dan antara anggota-anggota staff kerja itu sendiri. Penyelidikan yang dilakukan oleh Leppit seorang ahli kepemimpinan berkesimpulan bahwa konflik-konflik dan sikap-sikap atau tindakan agresif yang terjadi dalam suatu lembaga di bawah pemimpin seorang pemimpin otoriter kurang lebih 30 kali sebanyak yang timbul dari pada dalam suasana kerja yang dipimpin oleh seorang pemimpin yang demokratis.²¹

Tipe kepemimpinan pendidikan yang otoriter dengan segala variasi dan bentuknya yang lebih samar-samar, sangat mengingkari usaha-usaha pencapaian tujuan lembaga pendidikan secara maksimal. Oleh karena potensi-potensi yang sebenarnya ada dan dimiliki oleh masing-masing staf kerja tidak terbangkit, tidak tergugah dan tidak tersalurkan secara bebas dan kreatif. Penekanan kemampuan dan potensi riil dan kreatif daripada individu-individu yang dipimpin itu sejak dari proses penetapan “policy” umum sampai pada pelaksana program kerja lembaga dimana pikiran-pikiran dan “skill” inisiatif-inisiatif yang konstruktif-kreatif tidak termanfaatkan secara baik. Suasana kerjasama yang dinamis dan kreatif dikalangan anggota-anggota staff yang akan memudahkan pemecahan setiap

²⁰ Ibid. Hal. 269

²¹ Dirawat Dkk, 1983, Pengantar Kepemimpinan Pendidikan, Surabaya: Usaha Nasional, Hal 52

problema yang dihadapi, akan hilang lenyap karena situasi kepemimpinan yang melumpuhkan itu.²²

Seseorang dengan gaya kepemimpinan seperti ini umumnya merasa menang sendiri karena mempunyai keyakinan ia tahu apa yang harus dilakukannya dan merasa jalan pikirannya paling benar. Dalam situasi kerja sama, ia berusaha mengambil peran sebagai pengambil keputusan dan mengharapkan orang lain mendukung ide dan gagasannya. Ia tidak ingin dibantu apalagi dalam menentukan apa yang seharusnya ia lakukan.²³

Tipe otokrasi ini apabila diterapkan dalam dunia pendidikan tidak tepat karena dalam dunia pendidikan, kritik saran dan pendapat orang lain itu sangat perlu untuk diperhatikan dalam rangka perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan. .

b. Tipe Laissez-Faire

Kepala sekolah sebagai pemimpin bertipe laissez faire menghendaki semua komponen pelaku pendidikan menjalankan tugasnya dengan bebas. Oleh karena itu tipe kepemimpinan bebas merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan diserahkan pada bawahan. Karena arti *laissez* sendiri secara harfiah adalah mengizinkan dan *faire* adalah bebas. Jadi pengertian laissez-faire adalah memberikan kepada orang lain dengan prinsip kebebasan, termasuk bawahan untuk melaksanakan tugasnya dengan bebas sesuai dengan kehendak bawahan dan tipe ini dapat dilaksanakan di sekolah yang memang

²² Ibid. Hal. 52-53

²³ Panji Anoraga Dkk, 1995, *Psikologi Industri dan Sosial*, Jakarta: Pustaka Jaya, Hal. 113

benar-benar mempunyai sumber daya manusia maupun alamnya dengan baik dan mampu merancang semua kebutuhan sekolah dengan mandiri.²⁴

Pemimpin *laissez-faire* merupakan kebalikan dari kepemimpinan otokratis, dan sering disebut liberal, karena ia memberikan banyak kebebasan kepada para tenaga pendidikan untuk mengambil langkah-langkah sendiri dalam menghadapi sesuatu²⁵. Jika pemimpin otokratis mendominasi, maka tipe pemimpin *laissez-faire* ini menyerahkan persoalan sepenuhnya pada anggota.

Pada tipe kepemimpinan *laissez faire* ini sang pemimpin praktis *tidak memimpin*, sebab ia membiarkan kelompoknya berbuat semau sendiri.²⁶

Dalam rapat sekolah, kepala sekolah menyerahkan segala sesuatu kepada para tenaga kependidikan, baik penentuan tujuan, prosedur pelaksanaan, kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan, serta sarana dan prasarana yang akan digunakan. Kepala sekolah bersifat pasif, tidak ikut terlibat langsung dengan tenaga pendidikan, dan tidak mengambil inisiatif apapun. Kepala sekolah yang memiliki *laissez-faire* biasanya memposisikan diri sebagai penonton, meskipun ia berada ditengah-tengah para tenaga pendidikan dalam rapat sekolah, karena ia menganggap pemimpin jangan terlalu banyak mengemukakan pendapat, agar tidak mengurangi hak dan kebebasan anggota.²⁷

Kedudukan pemimpin hanya sebagai simbol dan formalitas semata, karena dalam realitas kepemimpinan yang dilakukan dengan memberikan

²⁴ Sutarto, 1998, *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press, Hal.77

²⁵ E. Mulyasa, , 2003, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, Hal. 271

²⁶ Kartini Kartono, 1998, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: Rajawali Press, Hal. 53

²⁷ Ibid, Hal. 271

kebebasan sepenuhnya kepada orang yang dipimpinnya (bawahan) untuk berbuat dan mengambil keputusan secara perorangan. Disini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bahwa dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahan, maka usahanya akan cepat berhasil.

Dalam suasana kerja yang dihasilkan oleh kepemimpinan pendidikan semacam itu, tidak dapat dihindarkan timbulnya berbagai efek negatif, misalnya berupa konflik-konflik kesimpangsiuran kerja dan kesewenang-wenangan, oleh karena masing-masing individu mempunyai kehendak yang berbeda-beda menuntut untuk dilaksanakan sehingga akibatnya masing-masing adu argumentasi, adu kekuasaan dan adu kekuatan serta persaingan yang kurang sehat diantara anggota disamping itu karena pemimpin sama sekali tidak berperan menyatukan, mengarahkan, mengkoordinir serta menggerakkan anggotanya.²⁸

Adapun ciri-ciri khusus *laissez-faire* yaitu:

1. Pemimpin kurang bahkan sama sekali tidak memberikan sumbangan ide, konsep, pikiran dan kecakapan yang dimilikinya.
2. Pemimpin memberikan kebebasan mutlak kepada staffnya dalam menentukan segala sesuatu yang berguna bagi kemajuan organisasinya tanpa bimbingan darinya.²⁹

Baik prestasi-prestasi kerja yang bisa dicapai oleh setiap individu, maupun kelompok secara keseluruhan, tidak bisa diharapkan mencapai tingkat maksimal, oleh karena tidak semua anggota staff pelaksana kerja itu memiliki kecakapan dan keuletan serta ketekunan kerja sendiri tanpa pimpinan, bimbingan,

²⁸ Ngalim Purwanto, 1991, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, Hal. 51

²⁹ Ibid, Hal. 51

dorongan, dan koordinasi yang kontinyu dan sistematis daripada pimpinannya. Pada pihak lain lembaga kerja itu hampir sama sekali tidak memberikan sumbangan ide-ide, konsepsi-konsepsi, pikiran-pikiran dan kecakapan yang ia miliki yang justru sangat dibutuhkan oleh suatu lembaga kerjasama yang dinamis dan kreatif ³⁰

Dari gaya kepemimpinan *laissez-faire* diatas dalam kontek pendidikan Indonesia sangat sulit untuk dilaksanakan karena keadaan pendidikan kita masih mengalami beberapa kendala mulai dari masalah pendanaan, sumber daya manusia, kemandirian, dan lain sebagainya. Dalam tipe kepemimpinan ini setiap kelompok bergerak sendiri-sendiri sehingga semua aspek kepemimpinan tidak dapat diwujudkan dan dikembangkan. Menurut Imam Suprayogo, Tipe kepemimpinan ini sangat cocok sekali untuk orang yang betul-betul dewasa dan benar-benar tau apa tujuan dan cita-cita bersama yang harus dicapai.³¹

Beberapa sebab timbulnya “*laissez faire*” dalam kepemimpinan pendidikan Indonesia antara lain:

- a. Karena kurangnya semangat dan kegairahan kerja si pemimpin sebagai penanggung jawab utama dari pada sukses tidaknya kegiatan kerja suatu lembaga
- b. Karena kurangnya kemampuan dan kecakapan pemimpin itu sendiri. Apalagi jika ada bawahan yang lebih cakap, lebih berbakat memimpin dari pada dirinya, sehingga si pemimpin cenderung memilih alternatif yang paling aman bagi dirinya dan prestise jabatan menurut anggapannya, yaitu dengan

³⁰ Dirawat Dkk, 1983, Pengantar Kepemimpinan Pendidikan, Surabaya: Usaha Nasiona Hal. 54-55

³¹ Imam Suprayogo, 1999, *Revormulasi Visi Pendidikan Islam*, Malang: Stain Press, Cet.1, Hal.

memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada setiap anggota staff, kepada kelompok sebagai satu kesatuan, untuk menetapkan “policy” dan program serta cara-cara kerja menurut konsepsi masing-masing yang dianggap baik dan tepat oleh mereka sendiri.

- c. Masalah sulitnya komunikasi, misalnya karena letak sekolah yang terpencil jauh dari kantor P dan K tersebut terpaksa mencari jalan sendiri-sendiri, sehingga sistem pendidikan atau tata cara kerjanya, mungkin sangat menyimpang atau sangat terbelakang jika dibandingkan dengan sekolah-sekolah yang banyak mendapat bimbingan dari petugas-petugas teknis kantor Departemen P dan K.³²

c. Tipe Demokratis

Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan berdasarkan demokrasi yang pelaksanaannya disebut pemimpin partisipasi (*participative leadership*). Kepemimpinan partisipasi adalah suatu cara pemimpin yang kekuatannya terletak pada partisipasi aktif dari setiap warga kelompok.³³

Kepemimpinan kepala sekolah yang demokratis merupakan kepemimpinan yang menganggap dirinya bagian dari kelompok pelaku sekolah, orang tua siswa, dan masyarakat umum, dimana kepala sekolah tidak selalu membuat keputusan dan kebijakan menurut dirinya sendiri, akan tetapi melalui musyawarah mufakat dan dialog dengan asas mufakat. Sebagaimana tertuang dalam al-Qur’an surat as-Syuara: 38

³² Dirawat Dkk, 1983, Pengantar Kepemimpinan Pendidikan, Surabaya: Usaha Nasional Hal. 55

³³ Kartini Kartono, 1998, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: Rajawali Press, Hal. 73

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ ﴿٣٨﴾

Artinya: “Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruhan Tuhannya dan mendirikan Sholat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka, dan mereka menafkahkan sebagian dari rezeki yang kami berikan kepada mereka” (QS. Asy-Syuara: 38).³⁴

Kepala sekolah yang demokratis menyadari bahwa dirinya merupakan bagian dari kelompok, memiliki sifat terbuka, dan memberikan kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk ikut berperan aktif dalam membuat perencanaan, keputusan, serta menilai kinerjanya. Kepala sekolah yang demokratis memerankan diri sebagai pembimbing, pengarah, pemberi petunjuk, serta bantuan kepada para tenaga pendidikan. Oleh karena itu dalam rapat sekolah, kepala sekolah ikut melibatkan diri secara langsung dan membuka interaksi dengan tenaga pendidikan, serta mengikuti berbagai kegiatan rapat sekolah.³⁵

Dalam suasana kerja kepemimpinan yang demokratis sebagian besar atau hampir seluruh ”policy” dan keputusan-keputusan penting berasal dari dan disesuaikan dengan tuntutan-tuntutan situasi kelompok, dimana pemimpin bersama-sama dengan anggota kelompok ambil bagian secara aktif di dalam perumusan “policy” umum, keputusan-keputusan penting dan program lembaga kerja itu.³⁶

³⁴ Depag RI, 1993, *Al-Qur'an dan Terejemahannya*, Surabaya: Cipta Aksara, Hal. 789

³⁵ E. Mulyasa, 2003, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, Hal. 270

³⁶ Dirawat Dkk, 1983, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, Hal. 58

Kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya hendaknya atas dasar musyawarah, unsur-unsur demokrasinya harus nampak dalam seluruh tata kehidupan di sekolah, misalnya:

- a. Kepala sekolah harus menghargai martabat tiap anggota/guru yang mempunyai perbedaan individu.
- b. Kepala sekolah harus menciptakan situasi pekerjaan sedemikian rupa sehingga nampak dalam kelompok yang saling menghargai dan saling menghormati
- c. Kepala sekolah hendaknya menghargai cara berfikir meskipun dasar pemikiran itu bertentangan dengan pendapat sendiri
- d. Kepala sekolah hendaknya menghargai kebebasan individu

Secara sederhana, gaya kepemimpinan kepala sekolah bertipe demokratis dapat diperjelas sebagai berikut:

1. Wewenang tidak mutlak, artinya segala yang menjadi hak kepala sekolah dengan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan dasar hukumnya.
2. Bersedia melimpahkan tugasnya pada orang lain dengan sistem pembagian kerja yang jelas maupun sistem pendelegasian.
3. Keputusan yang dibuat bersama, artinya segala kebijakan yang dibuat sekolah merupakan tanggung jawab bersama.
4. Komunikasi berlangsung timbal balik
5. Pengawasan secara wajar yang tidak menggunakan prinsip otokrasi yang cenderung menilai dan menghakimi. Akan tetapi pengawasan yang bersifat pengembangan dan mendidik.

6. Banyak kesempatan untuk menyampaikan saran kepada kepala sekolah.³⁷

Selanjutnya dalam kepemimpinan yang demokrasi pemimpin dalam memberikan penilaian, kritik atau pujian, ia berusaha memberikannya atas dasar kenyataan yang seobyektif mungkin. Ia berpedoman pada kriteria-kriteria yang didasarkan pada standar hasil yang semestinya dapat dicapai menurut ketentuan target program umum sekolah yang telah ditetapkan mereka bersama.³⁸

Dalam hasil research bahwa untuk mencapai kepemimpinan yang demokratis, aktivitas pemimpin harus:

- a) Meningkatkan interaksi kelompok dan perencanaan kooperatif
- b) Menciptakan iklim yang sehat untuk berkembang individual dan memecahkan pemimpin-pemimpin potensial.

Hasil ini dapat dicapai kalau ada partisipasi yang aktif dari semua anggota kelompok yang berkesempatan untuk secara demokratis memberi kekuasaan dan tanggungjawab.³⁹

Namun didalam kepemimpinan demokrasi ini juga di kenal tipe kepemimpinan pseudo demokrasi. Kepemimpinan pseudo-demokratis nampak seperti demokratis tetapi semu karena tetap otoriter dan demi kepentingan kelompok tertentu saja. Kepala Sekolah yang memiliki sifat pseudo demokratis Sebenarnya bersifat otoriter, hanya pandai memberikan kesan seolah-olah demokratis. Dalam rapat sekolah, ia berbuat seakan-akan semua rencana, program, dan kebijakan merupakan keputusan kelompok, padahal atas

³⁷ Sutarto, 1998, *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press Hal. 75

³⁸ Dirawat Dkk, 1983, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, Hal. 58

³⁹ Hendiyat Suetopo dan Wasty Suemanto, 1984, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, Malang: Bina Aksara, Hal. 11

kehendaknya sendiri. Dalam rapat sekolah, kepala sekolah yang memiliki sifat pseudo demokratis seakan-akan memperhatikan saran dan pendapat tenaga kependidikan walaupun akhirnya hal tersebut tidak digunakan. Tipe ini disebut juga semi demokratis atau manipulasi diplomatic. Pemimpin yang bertipe pseudo-demokratis hanya tampaknya saja bersikap demokratis padahal sebenarnya dia bersikap otoriter. Misalnya jika ia mempunyai ide - ide, pikiran, atau konsep yang ingin diterapkan di lembaga Pendidikannya, maka hal tersebut akan dibicarakan dan dimusyawarahkan dengan bawahannya, tetapi situasi diatur dan diciptakan sedemikian rupa sehingga pada akhirnya bawahan didesak agar menerima ide atau pikiran tersebut sebagai keputusan bersama. Pemimpin ini menganut demokrasi semu dan lebih mengarah kepada kegiatan pemimpin yang otoriter dalam bentuk yang halus, samar - samar, dan yang mungkin dilaksanakan tanpa disadari bahwa tindakan itu bukan tindakan pimpinan yang demokratis

1. Dasar Kepemimpinan Pendidikan yang Demokratis

Sudah menjadi keyakinan kaum demokrat bahwa akar yang terdalam dari pada tegaknya falsafah demokrasi termasuk didalam kehidupan pendidikan dan pengajaran terletak pada:

- a. Pengakuan yang mendalam tentang hak-hak asasi manusia yang berintikan pengakuan kesamaan hak dan kebebasan bagi setiap individu.
- b. Pengakuan yang mendalam tentang adanya perbedaan-perbedaan dan keunikan pribadi setiap individu disamping kesamaan umum yang harus dihormati dan diperlakukan secara layak..

Masalah yang timbul dalam bidang pendidikan adalah bagaimana menterjemahkan falsafah demokrasi itu kedalam bahasa pendidikan, sehingga dapat dipahami dan dihayati secara mendalam dan yang selanjutnya dapat pula dilaksanakan oleh personil-personil pimpinan dan pelaksana pendidikan dan pengajaran pada setiap bentuk aktifitas pimpinan dan pelaksana pendidikan dan pengajaran dalam bentuk nyata-konkrit. Prinsip-prinsip apa yang harus menjadi pedoman kepemimpinan pendidikan yang demokratis itu. Bagaimana membina hubungan-hubungan kemanusiaan dan hubungan kerja yang berlandaskan demokrasi dan bagaimana struktur organisasi paling efektif didalam membina kehidupan demokrasi dalam bidang pendidikan. Bagaimana cara menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan yang demokratis yang bersumber dari ketiga pengakuan tentang dasar falsafah demokrasi tersebut diatas. Inilah yang menjadi salah satu problem penting didalam pembinaan pembaharuan pendidikan di Indonesia, atau dengan kata lain problema-problema tersebut itu adalah problema masa depan Indonesia yang sebagian besar ditentukan oleh sistem dan mutu pendidikan nasional dewasa ini.

2. Prinsip-Prinsip Kepemimpinan yang Demokratis

Suatu kepemimpinan pendidikan tidaklah dapat dikatakan berciri demokratis jikalau kegiatan pimpinan dan situasi kerja yang dihasilkannya tidak menunjukkan secara nyata penerapan prinsip-prinsip kepemimpinan sebagai berikut :

a. *Prinsip partisipasi*

Dalam suatu kepemimpinan pendidikan yang demokratis masalah partisipasi setiap anggota staff pada setiap usaha lembaga tersebut dipandang sebagai kepentingan yang mutlak harus dibangkitkan. Pemimpin dengan berbagai usaha mencoba membangkitkan dan memupuk subur kesadaran setiap anggota staffnya agar mereka merasa rela ikut bertanggungjawab, dan selanjutnya secara aktif ikut serta memikirkan dan memecahkan masalah-masalah juga menyangkut perencanaan dan pelaksanaan program pendidikan dan pengajaran. Berhasilnya pemimpin menimbulkan minat, kemauan dan kesadaran bertanggungjawab daripada setiap anggota staff dan bahkan individu diluar staff yang ada hubungan langsung dan tidak langsung dengan penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran pada lembaga kerjanya itu, dan yang selanjutnya menunjukkan partisipasi mereka secara aktif, berarti satu fungsi kepemimpinan telah dapat dilaksanakannya dengan baik.

b. *Prinsip kooperasi*

Adanya partisipasi anggota staff belum berarti bahwa kerjasama diantara mereka telah terjalin dengan baik. Partisipasi juga bisa terjadi dalam bentuk spesialisasi bentuk tugas-tugas, wewenang tanggungjawab secara ketat diantara anggota-anggota, dimana setiap anggota seolah-olah berdiri sendiri-sendiri dan berpegang teguh pada tugas-tugas, tanggung jawab dan wewenang masing-masing individu.

Partisipasi harus ditingkatkan menjadi kerjasama yang dinamis, dimana setiap individu bertanggungjawab terhadap tugas-tugas yang diperuntukkan

khusus bagi dirinya, merasa berkepentingan pula pada masalah-masalah yang menyangkut suksesnya anggota-anggota lain, perasaan yang timbul karena kesadaran bertanggungjawab untuk mensukseskan keseluruhan program lembaga kerjanya. Adanya perasaan dan kesadaran semacam itu memungkinkan mereka untuk bantu membantu, bekerjasama pada setiap usaha pemecahan masalah yang timbul didalam lembaga, yang mungkin bisa menghambat keberhasilan dalam pencapaian tujuan program lembaga kerja secara keseluruhan yang telah disepakati dan ditetapkan bersama-sama.

c. *Prinsip hubungan kemanusiaan yang akrab*

Suasana kerjasama demokratis yang sehat tidak akan ada, tanpa adanya rasa persahabatan dan persaudaraan yang akrab, sikap saling hormat menghormati secara wajar diantara seluruh warga lembaga-lembaga kerja tersebut. Hubungan kemanusiaan seperti itu yang disertai unsur-unsur kedinamisan, merupakan pelicin jalan kearah pemecahan setiap masalah yang timbul dan sulit untuk dihadapi.

Pemimpin harus menjadi sponsor utama bagi terbinanya hubungan-hubungan sosial dan situasi pergaulan seperti tersebut diatas didalam lembaga kerja yang dipimpinnya itu. pemimpin tidak berlaku sebagai majikan atau mandor terhadap pegawai dan buruhnya, tetapi ia sejauh mungkin menempatkan diri sebagai sahabat terdekat daripada semua anggota staff dan penyumbang-penyumbang diluar staff dengan tidak pula meninggalkan unsur-unsur formal jabatan.

d. *Prinsip pendelegasian dan pemencaran kekuasaan dan tanggungjawab*

Pemimpin pendidikan harus menyadari bahwa kekuasaan, wewenang dan tanggungjawab yang ada padanya sebagian harus didelegasikan dan dipancarkan kepada anggota staff kerja , begitu juga dengan anggota harus mampu untuk menerima dan melaksanakan pendelegasian dan pemancaran kekuasaan, wewenang, dan tanggungjawab agar proses kerja lembaga secara keseluruhan berjalan lancar efisien dan efektif.

Melalui *delegation and sharing of authority and responsibility* yang tepat, serasi dan merata, moral kerja akan ikut terbina secara sehat, semangat kerja dan perasaan tanggungjawab akan terbangkit dan bertumbuh dengan subur. Melalui cara ini perkembangan pribadi dan jabatan staff akan terangsang untuk bertumbuh secara kontinyu, pemimpin dapat berkesempatan untuk mengetahui, menemukan dan selanjutnya membina kader-kader pemimpin yang potensial dikalangan staffnya. Pembinaan kepemimpinan melalui latihan dalam bentuk delegasi dan pemancaran kekuasaan, wewenang dan tanggungjawab merupakan cara yang paling praktis disamping usaha-usaha pembinaan lainnya, bagi kepentingan kepemimpinan pendidikan yang lebih bermutu dimasa depan.

e. *Prinsip kefleksibelan organisasi dan tata kerja*

Organisasi kerja disusun dengan maksud mengatur kegiatan dan hubungan-hubungan kerja yang harmonis, efisien dan efektif. Kefleksibelan organisasi menjamin organisasi dan tata kerja serta hubungan-hubungan kerja selalu sesuai dengan kenyataan-kenyataan dan problema-problema baru yang selalu muncul dan berubah terus menerus. Harl R. Douglas menyatakan bahwa:

“ Democratic administration provides for such fleksibility of organiation that adjustment may be made from time to time in the matter of human relationship as the occusion and developments may seen indicate”.

Jadi jelas bahwa prinsip fleksibilitas itu meupakan faktor penting dalam organisasi administrasi pendidikan yang demokratis. Dalam kebutuhan yang lebih luas fleksibilitas itu tidak hanya terbatas pada struktur organisasi, hubungan-hubungan tata kerja, tetapi juga pada masalah-masalah dan hal-hal lain yang menyangkut kehidupan individu dan kelompok dalam lembaga kerja.

f. *Prinsip kreatifitas*

Pertumbuhan dan perkembangan sesuatu lembaga pendidikan pengajaran disamping faktor material dan fasilitas lainnya, terutama tentang pertumbuhan dan perkembangan program dan aktivitas kerja, sebagian besar berakar pada kreativitas kerja pada setiap personil pimpinan dan pelaksana didalam lembaga itu. Untuk dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang ada dimasyarakat, lembaga pendidikan harus menjadi lembaga - lembaga kerja yang kreatif dan dinamis, dimana setiap anggota staff memiliki ide-ide, pikiran-pikiran dan konsep baru tentang prosedur, tata kerja dan metode-metode mendidik dan pengajaran yang lebih efektif.⁴⁰

3. Implikasi Kepemimpinan Pendidikan yang Demokratis

Didalam proses kegiatan pimpinan pendidik, pelaksanaan prinsip tersebut diatas bersifat saling melengkapi satu sama lainnya. Sehingga menghasilkan kesatuan tindakan yang harmonis serasi dan simultan.

⁴⁰ Dirawat Dkk, 1970 Pemimpin Dan Kepemimpinan Dalam Rangka Pertumbuhan Djabatatan Guru-Guru, Malang, Hal. 58-66

Ciri khas yang menonjol dari kepemimpinan pendidikan yang demokratis ialah pelaksanaan prinsip-prinsip tersebut dalam bentuk kegiatan “ policy and decesion making” yang menyangkut orang-orang yang akan dipengaruhi, atau terlibat didalamnya.

Kepala sekolah bersama guru-guru dan staff sekolah lainnya, wakil siswa, wakil orang tua siswa serta wakil masyarakat lainnya berfikir dan bekerjasama didalam penetapan program umum sekolah. Jika pelaksanaan program tersebut didukung oleh dan dilaksanakan dengan penuh kesadaran dan tanggungjawab bersama sesuai dengan fungsi dan kemampuan masing-masing maka akan tampak hasil yang sesuai dengan tujuan yang direncanakan bersama.

Dengan demikian kepala sekolah, hendaknya melaksanakan prinsip-prinsip kepemimpinan yang demokratis pada setiap kegiatan-kegiatan dengan mengikut sertakan semua pihak yang berkepentingan atau mempunyai hubungan langsung dengannya. Prinsip itu hendaknya diterapkan secara sadar dan penuh kesungguhan, dimulai dari perencanann program sekolah, pelaksanaan dan evaluasi terhadap hasil dan pelaksanaan program itu sendiri.

Kerjasama yang terjalin antara semua pihak hendaknya dijaga sehingga terbina suasana yang harmonis, penuh persahabatan, persaudaraan serta hormat menghormati antara sesama. Inisiatif dan kreatifitas setiap anggota hendaknya dirangsang dan dibangkitkan sebaik-baiknya. Sekolah harus tumbuh menjadi satu lembaga kerjasama yang demokratis dan penuh dinamika.

Dalam suasana sekolah seperti itulah diharapkan bisa meletakkan harapan untuk dapat membina calon-calon warga negara dimasa depan yang dinamis,

penuh semangat, dapat menggunakan haknya, bebas dan tanggungjawab, penuh aspirasi dan kreasi murni dari kepribadiannya yang utuh.

Adanya gaya kepemimpinan kepala sekolah yang bermacam-macam tersebut diharapkan mampu sebagai agen perubahan dalam sekolah sehingga mempunyai peran aktif dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Untuk meningkatkan kualitas pengelolaan sekolah maka kepala sekolah sebagai pimpinan harus mempunyai kemampuan leadership yang baik. Kepemimpinan yang baik adalah kepala sekolah yang mampu dan dapat mengola semua sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan.⁴¹

Dengan adanya tiga gaya kepemimpinan diatas yang memiliki perbedaan kelebihan masing-masing untuk diterapkan disekolah. Dimana gaya kepemimpinan otokrasi dapat diterapkan pada bawahan yang kurang berpengetahuan yang masih membutuhkan bimbingan secara langsung dan kontinyu. Gaya kepemimpina laissez faire dapat diterapkan pada sekolah yang bawahanya sudah mandiri dan dapat melaksanakan tugasnya sesuai dengan prosedural. Sedangkan gaya demokrasi sangat sesuai apabila di terapkan disekolah yang mengutamakan prinsip timbal balik dan saling memberikan manfaat bagi sesamanya.

Beberapa studi yang telah dilakukan menunjukkan adanya pengaruh pola asuh terhadap kualitas kepribadian anak. *Coppersmith*, menemukan bahwa anak yang diasuh dengan pola demokrasi memiliki harga diri yang tinggi, percaya diri

⁴¹ Rasmianto, Jurnal “*el-Harakah*”, Malang: penerbitan UIIS, Edisi. 59 Tahun XXIII, Maret-Juni 2003

pada diri sendiri, tidak menolak bila dikritik, mandiri dan optimis di dalam menghadapi persoalan.⁴²

Jika dikaitkan dengan demokrasi, sifat-sifat ini adalah sifat yang perlu dimiliki oleh orang-orang yang mampu berdemokrasi. Oleh karena di dalam alam demokrasi seseorang harus memiliki sifat terbuka, bisa menerima kritikan, dan tidak bersifat bahwa pendapat sendirilah yang paling benar.⁴³

Sebaliknya anak-anak yang dididik dengan pola otoriter memiliki harga diri yang rendah, pesimis, tidak suka dikritik, dipresif, dan tidak mandiri. Bila dikaitkan dengan sifat-sifat seseorang yang demokratis maka ciri-ciri seperti di atas akan membuat anak menjadi otoriter (anti demokrasi). Orang yang otoriter ingin menang sendiri, dia tidak siap untuk menerima kekalahan. Di dalam menghadapi perbedaan pendapat dia tidak bisa bersifat rasional. Walaupun pendapatnya jelas-jelas mempunyai kelemahan yang besar, tetapi dia tidak mau menerima kekurangan tersebut. Selain itu mereka juga tidak memiliki kreatifitas yang tinggi.⁴⁴

Bertolak pada pendekatan “behavior” (tingkah laku) bahwa variasi dan kombinasi tiap-tiap kepemimpinan itu terlihat dengan jelas pada teori-teori kepemimpinan sebagai berikut:

- a) *James Mac. Greger Burns*, menyimpulkan dalam batasan kepemimpinannya-bahwa sumber “power” untuk pemimpin itu dari si terpimpin/kelompok, walaupun pemimpin itu mempengaruhi kelompok tersebut. Selanjutnya pengaruh itu menciptakan interaksi pribadi di dalam kelompok, yang

⁴² M. Masyhur Amin dan Muhammad Najib, 1993, *Agama, Demokrasi, dan Transformasi Sosial*, Jakarta: LKPSN NU Diy, Hal. 108

⁴³ Ibid, Hal. 108

⁴⁴ Ibid, Hal. 108

merupakan penampilan kelompok dalam mencapai tujuan yang telah disetujui bersama (J.M.G. Burns, 1972).

- b) *Robert Tannenbaum dan Waren H. Schmidt*, menyatakan bahwa aplikasi tiga gaya/ tipe kepemimpinan itu bergerak dari ujung otoriter sampai dengan “laissez-faire”, yang terkenal dengan teori kontinyu tingkah laku pemimpin. Hal ini berarti, bahwa momentum kepemimpinan itu tergantung pada siapa yang dipimpin, bilamana (waktu) terjadi interaksi kepemimpinan itu terjadi, di mana dan tugas apa yang akan diberikan si pemimpin.
- c) Teori “*Ohio State University*”, teori “*Managerial Grid*” dan teori *Tiga Dimensi* menekankan pada perhatian terhadap hubungan antara yang dipimpin dan perhatian pada tugas atau tujuan yang akan dikerjakan atau yang akan dicapai. Dengan demikian gaya kepemimpinan yang efektif tergantung pada penyesuaian terhadap hubungan antara kedua variabel diatas.
- d) *Paul Harsey dan Kenneth Blanchard* (R. Owens, 1981). Teori ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif, selain perhatian terhadap hubungan kedua variabel tersebut (perhatian terhadap hubungan orang dan tugas), juga si pemimpin hendaknya memperhitungkan situasi kematangan si pemimpin dalam rangka melakukan tugas yang akan diberikan. Justru situasi kematangan terpimpin itu akan menentukan titik penentuan tentang gaya kepemimpinannya apa yang lebih efektif

3. Tugas Dan Fungsi Kepala Sekolah

Menurut pandangan demokrasi kegiatan kepemimpinan pendidikan diwujudkan sedemikian rupa sehingga tugas-tugas pokok dapat terealisasi. Adapun tugas-tugas kepemimpinan pendidikan adalah sebagai berikut:

1. Membantu orang-orang di dalam masyarakat sekolah merumuskan tujuan-tujuan pendidikan.
2. Memperlancar proses belajar mengajar dengan mengembangkan pengajar yang lebih efektif.
3. Membentuk /membangun suatu unit organisasi yang produktif.
4. Menciptakan iklim dimana kepemimpinan pendidikan dapat bertumbuh dan berkembang.
5. Memberikan sumber-sumber yang memadai untuk pengajaran yang efektif.

Secara esensial keberadaan kepala sekolah memiliki dua fungsi utama bagi sekolah yang dikelolanya. *Pertama*, kepala sekolah sebagai administrator. Dalam fungsi ini, kepala sekolah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi administrasi pendidikan di sekolah. Dan tugas-tugas tersebut meliputi pengelolaan yang bersifat administratif dan operatif. *Kedua*, kepala sekolah sebagai educator. Dalam fungsi ini kepala sekolah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi edukatif dalam pendidikan di sekolah.⁴⁵

Aswarni Sudjud Dkk dalm buku “Administrasi pendidikan’ menyebutkan bahwa fungsi kepala sekolah sebagai berikut:

- 1) Perumusan tujuan kerja dan membuat kebijaksanaan (policy) sekolah.
- 2) Mengatur tata kerja (mengorganisasikan) sekolah, mencakup : mengatur pembagian tugas dan wewenang, mengatur petugas pelaksana, menyelenggarakan kegiatan (mengkoordinasi).

⁴⁵ E. Mulyasa , 2004, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, Hal. 98.

- 3) Pempervisi, kegiatan sekolah, meliputi: mengatur kelancaran kegiatan, mengarahkan pelaksanaan kegiatan, mengevakuasi pelaksanaan kegiatan, membimbing dan meningkatkan kemampuan pelaksanaan.⁴⁶

Secara garis besar tugas dan fungsi kepala sekolah dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. *Sebagai Pendidik (edukator)*

- 1) Prestasi sebagai guru mata pelajaran. Seorang kepala sekolah dapat melaksanakan program pembelajaran dengan baik. Dapat membuat prota, kisi-kisi soal, analisa dan dapat melakukan program perbaikan dan pengayaan.
- 2) Kemampuan membimbing guru dalam melaksanakan tugas. Mampu memberikan alternatif pembelajaran yang efektif.
- 3) Kemampuan membimbing karyawan dalam melaksanakan tugas sebagai tata usaha, pustakawan, laboratorium dan bendaharawan.
- 4) Kemampuan membimbing staffnya lebih berkembang secara pribadi dan profesinya.
- 5) Kemampuan membimbing bermacam-macam kegiatan kesiswaan.
- 6) Kemampuan belajar mengikuti perkembangan IPTEK dalam forum diskusi, bahan referensi dan mengikuti perkembangan ilmu melalui media elektronika.

b. *Sebagai Manajer*

⁴⁶ Daryanto, 2001, *Administrasai Pendidikana*, Jakarta: Rineka Cipta, Hal. 81

- 1) Kemampuan menyusun program secara sistematis, periodik dan kemampuan melaksanakan program yang dibuatnya secara skala prioritas.
- 2) Kemampuan menyusun organisasi personal dengan uraian tugas sesuai dengan standar yang ada.
- 3) Kemampuan menggerakkan staffnya dan segala sumber daya yang ada serta lebih lanjut memberikan acuan yang dinamis dalam kegiatan rutin dan temporer.

c. *Sebagai Administrator*

- 1) Kemampuan mengelola semua perangkat KBM secara sempurna dengan bukti data administrasi yang akurat.
- 2) Kemampuan mengelola administrasi kesiswaan, ketenagaan, keuangan, sarana dan prasarana dan administrasi persuratan dengan baik sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Sudrajat menambahkan bahwa fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin ada 5 yaitu:

- 1) Perencanaan sekolah dalam arti menetapkan arah sekolah sebagai lembaga pendidikan dengan cara merumuskan visi, misi, tujuan dan srategi pencapaian.
- 2) Mengorganisasikan sekolah dalam arti membuat struktur organisasi (structuring), menetapkan staff (staffing), dan menetapkan fungsi-fungsi dan tugas-tugas (functionalizing).
- 3) Menggerakkan staff dalam arti memotivasi staff melalui “internal marketing” dan “memberi contoh eksternal marketing”.

- 4) Mengawasi dalam arti melakukan supervisi, mengendalikan, dan membimbing semua staff dan warga sekolah.
- 5) Mengevaluasi proses dan hasil pendidikan untuk dijadikan dasar peningkatan dan pertumbuhan kualitas, serta melakukan “problem solving” baik secara analisis sistematis maupun pemecahan masalah secara kolektif, dan menghindarkan serta menanggulangi konflik.⁴⁷

d. *Sebagai Supervisor*

- 1) Kemampuan menyusun program supervisi pendidikan di lembaganya dan dapat melaksanakan dengan baik. Melaksanakan supervisi kelas secara berkala baik supervisi akademis maupun supervisi klinis.
- 2) Kemampuan memanfaatkan hasil supervisi untuk peningkatan kinerja guru dan karyawan.
- 3) Kemampuan memanfaatkan kinerja guru / karyawan untuk mengembangkan dan meningkatkan mutu pendidikan.

e. *Sebagai Pemimpin (Leader)*

- 1) Memiliki kepribadian yang kuat. Sebagai seorang muslim yang taat beribadah, memelihara norma agama dengan baik dan jujur, percaya diri, dapat berkomunikasi dengan baik, tidak egois, bertindak dengan obyektif, penuh optimis, bertanggung jawab demi kemajuan dan perkembangan, berjiwa besar dan mendelegasikan sebagai tugas dan wewenang kepada orang lain.

⁴⁷ Hari Sudrajat, 2004, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Bandung; Cipta Cemas Grafika, Hal. 112

- 2) Memahami semua persoalan yang memiliki kondisi yang berbeda begitu juga kondisi siswanya berbeda dengan yang lain.
- 3) Memiliki upaya untuk meningkatkan kesejahteraan guru dan karyawan.
- 4) Mau mendengar kritik/ usul/ saran yang konstruktif dari semua pihak yang terkait dengan tugasnya baik dari staff, karyawan atau siswanya sendiri.
- 5) Memiliki visi dan misi yang jelas dari lembaga yang dipimpinnya. Visi dan misi tersebut disampaikan dalam pertemuan individual atau kelompok.
- 6) Kemampuan berkomunikasi dengan baik, mudah dimengerti teratur sistematis kepada semua pihak.
- 7) Kemampuan mengambil keputusan bersama secara musyawarah
- 8) Kemampuan menciptakan hubungan kerja yang harmonis, membagi tugas secara merata dan dapat diterima oleh semua pihak.

e. *Sebagai Inovator*

- 1) Memiliki gagasan baru untuk inovasi kemajuan dan perkembangan sekolah.. Maupun memilih yang relevan untuk kebutuhan lembaganya.
- 2) Kemampuan mengimplementasikan ide yang baru tersebut dengan baik. Ide atau gagasan tersebut berdampak positif kearah kemajuan. Gagasan tersebut dapat berupa pengembangan kegiatan KBM, peningkatan perolehan NEM Ebtanas, penggalian dan operasional, peningkatan prestasi siswa melalui kegiatan ekstrakurikuler dan sebagainya.
- 3) Kemampuan mengatur lingkungan kerja sehingga lebih kondusif (pengaturan tata ruang kantor, kelas, perpustakaan, halaman, interior, musholla). Dengan lingkungan kerja yang baik mendorong kearah

semangat kerja yang baik. Lebih kondusif untuk belajar bagi siswa dan kondusif bagi guru/ karyawan.

Dalam memberdayakan masyarakat dan lingkungan sekitar, kepala sekolah merupakan kunci keberhasilan yang harus menaruh perhatian tentang apa yang dipikirkan orang tua dan masyarakat tentang sekolah. Kepala sekolah profesional tidak saja dituntut untuk melaksanakan berbagai tugasnya di sekolah, tetapi ia juga harus mampu menjalin hubungan/ kerja sama dengan masyarakat dalam rangka membina pribadi peserta didik secara optimal.⁴⁸

⁴⁸ E. Mulyasa, 2003, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya , Hal. 187

B. MOTIVASI BELAJAR

1. Pengertian Motivasi dan Belajar

Motivasi adalah suatu perubahan energi yang berciri timbulnya suatu perasaan yang didahului oleh reaksi-reaksi yang ingin mencapai tujuan. Oleh karena manusia selalu berusaha mencapai tujuan.

Menurut Mc. Donald, "*Motivation is a energy change within person characterized by affective and anticipatory goal reactions*" Motivasi adalah perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya afektif dan reaksi untuk mencapai tujuan. Perumusan ini mempunyai tiga unsur yang saling berkaitan sebagai berikut:

- a. *Motivasi dimulai dari adanya perubahan energi dalam pribadi.*
Perubahan-perubahan dalam motivasi timbul dari perubahan-perubahan tertentu didalam sistem neurofisiologi dalam organisme manusia, misalnya adanya perubahan dalam sistem pencernaan akan menimbulkan motif lapar. Akan tetapi ada perubahan energi yang tidak diketahui.
- b. *Motivasi ditandai dengan timbulnya perasaan (affective arousal).* Mula-mula merupakan ketegangan psikologi, lalu merupakan suasana emosi. Suasana emosi ini menimbulkan kelakuan yang bermotif.
- c. *Motivasi ditandai oleh reaksi-reaksi untuk mencapai tujuan.* Pribadi yang bermotivasi mengadakan respon-respon yang tertuju kearah suatu tujuan. Respon-respon itu berfungsi mengurangi ketegangan yang disebabkan oleh perubahan energi dalam dirinya.⁴⁹

⁴⁹ Oemar Hamalik, 1992, *Psikologi Belajar Dan Mengajar*, Bandung: Sinar Baru, Hal. 173-174

Oleh karena manusia selalu berusaha mencapai tujuan kita dapat berkesimpulan bahwa telah terjadi perubahan energi dalam diri yang bersangkutan yang memberikan kekuatan (daya) untuk bertingkah laku (berbuat sesuatu) guna mencapai tujuan yang dimaksud.⁵⁰

Menurut Woodworth dan Marques motif adalah suatu tujuan jiwa yang mendorong individu untuk aktivitas-aktivitas tertentu dan untuk tujuan terhadap situasi disekitarnya.⁵¹

Sedangkan J.P Chaplin memberikan pengertian motivasi adalah: Sesuatu yang mendorong untuk berbuat sesuatu atau bereaksi, menjalankan tugas sebagai intensif atau sebagai tujuan, satu keadaan ketegangan di dalam individu, yang membangkitkan, memelihara dan mengarahkan tingkah laku menuju pada satu tujuan atau sasaran, alasan yang disadari, yang diberikan individu bagi tingkah lakunya.⁵²

Sedangkan menurut *Creto*, bahwa motivasi merupakan suatu bagian dalam pribadi seseorang yang menyebabkan seseorang melakukan pekerjaan atau tindakan tertentu dengan cara tertentu dengan dua unsur, yaitu *unsur kebutuhan secara hakiki* dan *unsur dorongan*. Dimana kebutuhan menurut *Creto* suatu hal yang biologis dimiliki manusia yang cenderung nafsu, sedangkan dorongan adalah sesuatu dari akal yang berfungsi sebagai petunjuk untuk mencapai tujuan atau kebutuhan-kebutuhan di inginkan, baik kebutuhan psikis maupun fisik.⁵³

⁵⁰ Samuel Soeitoe, 1982, *Psikologi Pendidikan Merngutamakan Segi-Segi Perkembangan*, Jilid dua, Jakarta: Lembaga Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Hal. 52

⁵¹ Mustaqim dan Abdul Wahib, 2001, *Psikologi Pendidikan*, Jakarta: Renika Cipta, Hal. 72

⁵² J.P. Chaplin, 2004, *Kamus Lengkap Pjsikologi*, Jakarta: Renika Cipta, Hal. 310

⁵³ Ibrahim Bafaadol, 1992, *Supervisi Pengajaran: Teori dan Aplikasi Dalam Membina Profesional Guru*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, Hal. 62

Motivasi penting bagi proses belajar mengajar, karena motivasi menggerakkan organisme, mengarahkan, tindakan serta memilih tujuan belajar yang di rasa paling berguna bagi kehidupan individu.⁵⁴

Pentingnya motivasi di sekolah dan tuntutan kepala sekolah serta komponennya untuk merealisasikan motivasi di sekolah dengan rancangan dan pedoman motivasi yang sangat mudah dipahami dan dipraktekkan oleh semua komponen sekolah, misalnya pengajar, siswa, wali murid, pengguna lulusan dan masyarakat umum, adapun bentuk-bentuk motivasi di sekolah sebagai berikut:

1. Memberikan hadiah adalah bentuk motivasi yang diberikan pada seseorang yang mempunyai prestasi lebih dari yang lainnya, hadiah sendiri bermacam-macam mulai dari pemberian jasa, uang, pangkat dan lain-lain.
2. Pujian adalah salah satu bentuk motivasi yang memberikan dorongan atas prestasi yang diberikan kepala sekolah, sekaligus sebagai penambah gairah belajar.⁵⁵

Motivasi belajar merupakan faktor psikis yang bersifat non-intelektual. Perananya yang khas adalah dalam hal penumbuhan gairah, merasa senang dan semangat untuk belajar. Siswa yang memiliki motivasi kuat, akan mempunyai banyak energi untuk melakukan kegiatan belajar.⁵⁶

⁵⁴ Wasty Suemanto, 1998, *Psikologi Pendidikan Landasan Kerja Pemimpin Pendidikan*, Jakarta: Renika Cipta, Hal. 121

⁵⁵ Rudolf Dreikurs dan Pearl Cassel, 1986, *Disiplin Tanpa Hukuman*, Bandung: CV. Remaja Karya, Hal. 49

⁵⁶ Sardiman AM, 1986, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, Jakarta: Rajawali, Cet. I, Hal. 73-75

Banyak bakat anak tidak berkembang karena tidak diperolehnya motivasi yang tepat. Jika seorang siswa mendapatkan motivasi yang tepat, maka lepaslah tenaga yang luar biasa, sehingga tercapai hasil yang semula tidak terduga.⁵⁷

Motivasi belajar penting artinya dalam proses belajar siswa, karena fungsinya yang mendorong, menggerakkan, dan mengarahkan kegiatan belajar.⁵⁸ Dalam diri yang bersangkutan yang memberikan kekuatan (daya) untuk bertingkah laku (berbuat sesuatu) guna mencapai tujuan yang dimaksud.⁵⁹

Belajar adalah suatu aktivitas yang menuju kearah tujuan tertentu. Untuk mencapai tujuan itu perlu adanya faktor-faktor yang perlu diperhatikan, misalnya saja faktor bimbingan.⁶⁰

Berapa para ahli mendefinisikan belajar sebagai berikut:

1. *Hilgard dan Bower*, dalam buku *Theories of Learning* mengemukakan :

Belajar berhubungan dengan perubahan tingkah laku seseorang terhadap situasi tertentu yang disebabkan oleh pengalamannya yang berulang-ulang dalam situasi itu, dimana perubahan tingkah laku itu dapat dijelaskan atau dasar kecenderungan respon pembawaan, kematangan, atau keadaan-keadaan sesaat seseorang (misalnya kelelahan, pengaruh obat)

2. *Gagne*, dalam bukunya *The Conditions of Learning* menyatakan bahwa:

“Belajar terjadi apabila sesuatu situasi stimulus bersama dengan isi ingatan mempengaruhi siswa sedemikian rupa sehingga perbuatannya (performance-nya)

⁵⁷ Ngalim Purwanto, 1988, *Psikologi Pendidikan*, Bandung: Remadja Karya, Cet. Ke IV, Hal. 70

⁵⁸ Oemar Hamalik, 2003, *Perencanaan Pengajaran Berdasarkan Pendekatan Sistem*, Jakarta: Bumi Aksara, Hal. 156

⁵⁹ Samuel Soeito, 1982, *Psikologi Pendidikan Mernutamakan Segi-Segi Perkembangan*, Jilid dua, Jakarta: Lembaga Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Hal. 52

⁶⁰ Mustiqim dan Abdul Wahib, 1991, *Psikologi Pendidikan*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, Hal. 60

berubah dari waktu sebelum ia mengalami situasi itu ke waktu sesudah ia mengalami situasi tadi”

3. *Morgan*, dalam buku *Intruducition to Psychology* mengemukakan:

“Belajar adalah setiap perubahan yang relatif menetap dalam tingkah laku yang terjadi sebagai hasil dari latihan atau pengalaman”.

4. *Witherington*, dalam buku *Educational Psychology* mengemukakan :

“Belajar adalah suatu perubahan di dalam kepribadian yang menyatakan diri sebagai suatu pola baru dari pada reaksi yang berupa kecakapan, sikap, kebiasaan, kepandaian, atau suatu pengertian.”⁶¹

2. **Macam-Macam Motivasi**

Di lihat dari dasar pembentukannya motivasi ada dua macam, yaitu:

1. Motif-motif bawaan.

Yang dimaksud dengan motif bawaan adalah motif yang dibawa sejak lahir, jadi motivasi itu ada tanpa dipelajari. Sebagai contoh dorongan untuk makan/ minum, dorongan untuk bekerja, dorongan untuk beristirahat, dorongan seksual. Motif-motif ini sering disebut motif-motif yang disyaratkan secara biologis.

2. Motif-motif yang dipelajari.

Maksudnya motif-motif yang timbul dengan proses dipelajari. Contoh: dorongan untuk belajar suatu cabang ilmu pengetahuan motif seperti ini sering disebut dengan motif diisyaratkan secara sosial. Sebab manusia hidup dalam

⁶¹ M.Purwanto, 1985, *Psikologi Pendidikan*, Bandung: Remadja Karya, Hal. 80-81

lingkungan sosial dengan sesama manusia yang lain, sehingga motivasi itu terbentuk.

3. Fungsi Motivasi Dalam Belajar

- a. Mendorong timbulnya kelakuan atau suatu perbuatan. Tanpa motivasi tidak akan timbul suatu perbuatan seperti belajar.
- b. Sebagai pengarah, artinya mengarahkan perbuatan kepada pencapaian tujuan yang diinginkan.
- c. Sebagai penggerak. Ia berfungsi sebagai mesin bagi mobil. Besar kecilnya motivasi akan menentukan cepat atau lambat suatu pekerjaan.

Motivasi sangat penting karena suatu kelompok yang mempunyai motivasi akan lebih berhasil ketimbang kelompok yang tidak punya motivasi (belajarnya kurang atau tidak berhasil). Dengan demikian, motivasi harus dikembangkan berdasarkan pertimbangan individual. Secara umum semua manusia membutuhkan motivasi untuk dapat giat belajar kecuali (mungkin) orang sudah tua atau orang yang sedang sakit.⁶²

Motivasi para remaja ditandai oleh harapan untuk sukses dalam memecahkan masalah tingkah laku, tinjauan masa depan yang optimistis dan prestasi akademis, dorongan sosial, dorongan aktivitas, dorongan untuk merasa aman, dorongan untuk materi, dorongan untuk dihargai dan dorongan untuk dimiliki.⁶³

⁶² Oemar Hamalik, , 2003, *Perencanaan Pengajaran Berdasarkan Pendekatan Sistem*, Jakarta: Bumi Aksara, Hal. 179

⁶³ Oemar Hamalik, 1992, *Psikologi Belajar Dan mengajar*, Bandung: Sinar Baru, Hal. 187

Penggerakkan motivasi belajar didasarkan atas prinsip-prinsip memberikan pujian lebih efektif dibandingkan dengan hukuman, pemuasan kebutuhan-kebutuhan psikologis, motivasi yang timbul dari dalam individu lebih efektif daripada motivasi yang dipaksakan dari luar, penguatan atas jawaban atau perbuatan yang sesuai dengan keinginan, motivasi mudah menular kepada orang lain, pemahaman tentang tujuan belajar akan merangsang motivasi.

4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Belajar

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi belajar adalah umur, kondisi fisik, dan kekuatan intelegensi yang juga harus dipertimbangkan dalam hal ini.

Tujuan utama dari pemberian motivasi belajar bagi seseorang adalah untuk membangkitkan dan menggairahkan pencapaian puncak kreatifitas dan prestasi belajarnya seoptimal mungkin. Sebagai individu historis, keberadaan sikap mental pelajar dan pola pikirnya dipengaruhi oleh berbagai macam faktor budaya, peradapan, etnik, pola pikir dan lain sebagainya.

Berdasarkan hal ini ada tiga faktor yang dapat mempengaruhi motivasi belajar, yaitu:

- a) Faktor internal, berupa kondisi jasmani dan rohani siswa yang bisa berupa kesehatan fisik, kepribadian, watak, tingkah laku, cita-cita dan lain-lain
- b) Faktor eksternal, berupa kondisi tradisi sekitar siswa yang bisa berupa keadaan alam, tradisi tempat tinggal, pergaulan sebaya dan kehidupan masyarakat

- c) Pendekatan belajar, yaitu jenis upaya belajar siswa yang meliputi strategi dan metode yang digunakan siswa untuk melakukan kegiatan pembelajaran materi-materi pelajaran.⁶⁴

Pendapat lain ada yang menyatakan bahwasanya faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi belajar, adalah:

- a) Kemasakan, untuk dapat mengerti motivasi individu harus diperhatikan kemasakannya baik secara fisik, psikis maupun sosial. Karena bila tidak diperhatikan akan menimbulkan frustrasi yang akhirnya akan bisa mengurangi kapasitas belajar.
- b) Usaha yang bertujuan dan ideal. Motif mempunyai tujuan atau goal. Makin terang tujuannya makin kuat itu didorong. Tiap usaha untuk membuat yang lebih kuat itu adalah suatu langkah menuju motivasi yang efektif.
- c) Pengetahuan mengenai hasil dalam motivasi. Apabila tujuan sudah terang dan individu selalu diberitakan tentang kemajuannya, maka dorongan untuk usaha akan semakin besar. Kemajuan perlu diberitahukan karena dengan mendapatkan kemajuan ini individu tersebut akan merasa puas. Sesuai dengan *low of effect* dari Torndike, kepuasan ini akan membawa kepada usaha yang lebih besar.
- d) Penghargaan dan hukuman. Penghargaan dapat berupa material seperti uang, hadiah ataupun yang lain seperti kedudukan, promosi atau yang berupa spritual seperti pujian dan doa. Hukuman merupakan motivasi negatif, karena didasarkan atas rasa takut. Sehingga kemungkinan dapat

⁶⁴ Dimiyati dan Mujiono, 1999, *Belajar dan Pembelajaran*, Jakarta: Rineka Cipta, Hal. 99

menghilangkan inisiatif. Hukuman ini dapat pula menghilangkan moral dan aspek pribadi.

- e) Partisipasi. Salah satu dari dinamika individu adalah keinginan berstatus, keinginan untuk ambil bagian dalam aktifitas-aktifitas untuk berpartisipasi. Partisipasi ini dapat menimbulkan kreatifitas, originalitas, inisiatif dan memberi kesempatan kepadanya untuk berpartisipasi pada segala keinginan.
- f) Perhatian. insentif adalah rangsangan terhadap perhatian sebelum menjadi motif. Ini dapat di timbulkan dengan beberapa cara antara lain dengan alat peraga seperti televisi, radio, VCD, gambar hidup, laboratorium dan lain-lain. Motivasi belajar yang terbaik adalah apabila seluruh kepribadian orang yang bersangkutan dapat ditimbulkan.⁶⁵

Faktor-faktor lain yang mempengaruhi belajar adalah sebagai berikut:

a. *Kemampuan Pembawaan*

Kemampuan tiap orang mempunyai potensi kemampuan sendiri-sendiri. Kemampuan pembawaan ini akan mempengaruhi belajarnya anak. Anak yang mempunyai kemampuan pembawaan lebih akan lebih mudah dan lebih cepat belajar dari pada anak yang nmempunyai kemampuan yang kurang.

b. *Kondisi Fisik Orang yang Belajar*

Orang belajar tidak lepas dari kondisi fisiknya. Maka adanya anak yang cacat misalnya kurang pendengaran, kurang penglihatan prestasinya juga kurang apabila dibandingkan dengan anak yang normal. Maka perlulah diperhatikan kondisi fisik anak yang belajar.

⁶⁵ Muhibbin Syah, 1995, *Psikologi Belajar*, Hal. 130-135

c. *Kondisi Psikis Anak*

Keadaan psikis yang kurang baik banyak sebabnya, mungkin ditimbulkan oleh keadan fisik yang tidak baik, sakit, cacat, mungkin disebabkan oleh gangguan atau keadaan lingkungan, situasi rumah, keadaan ekonomi keluarga.⁶⁶

Belajar atau menuntut ilmu dalam pandangan islam adalah suatu hal yang dipandang baik ada banyak ayat al-Qur'an dan hadis Nabi Muhammad S.A.W yang mengungkapkan mengenai belajar serta memotivasi manusia untuk selalu belajar, diantaranya adalah sebgai berikut:

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا

قِيلَ آذِنُوا فَآذِنُوا يُرَفِّعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۗ وَاللَّهُ بِمَا

تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿١١﴾

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, apabila dikatakan kepada kamu “berlapang-lapanglah dalam majelis” maka lapangkanlah, niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan “berdirilah kamu” maka berdirilah, Niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman diantara kamu dan orang-orang yang diberi ilmu beberapa derajat, dan Allah Maha Mengetahui apa yang kalian kerjakan”.(Q.S Al-Mujadilah: 11)

⁶⁶ Dirawat, Dkk, 1970 Pemimpin Dan Kepemimpinan Dalam Rangka Pertumbuhan Djabatan Guru-Guru, Malang , Hal. 91

أَمَّنْ هُوَ قَنِيتٌ ءَانَاءَ اللَّيْلِ سَاجِدًا وَقَائِمًا يَحْذَرُ الْآخِرَةَ وَيَرْجُوا رَحْمَةَ رَبِّهِ ۗ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي

الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ ۗ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ ﴿٩﴾

Artinya: “(Apakah kamu hai orang musyrik yang lebih beruntung) ataukah orang yang beribadah di waktu-waktu malam dengan sujud dan berdiri sedang ia takut kepada (adzab) akherat dan mengharapkan rahmat Tuhannya? Katakanlah adakah sama orang-orang yang mengetahui dan orang-orang yang tidak mengetahui, sesungguhnya orang-orang yang berakallah yang menerima pelajaran”

(Q. S Az-Zumar: 9)⁶⁷

Ayat diatas adalah sebuah tuntutan, anjuran bahkan perintah guna meningkatkan kualitas hidup dan beribadah terutama dalam menuntut ilmu atau belajar.⁶⁸

Hadist lain yang memberikan motivasi untuk belajar adalah:

طَلَبُ الْعِلْمِ فَرِيضَةٌ عَلَى كُلِّ مُسْلِمٍ وَ مُسْلِمَةٍ {رَوَاهُ مُسْلِمٌ}

Artinya: “ Menuntut ilmu itu (hukumnya) wajib bagi orang Islam laki-laki dan perempuan”(HR Muslim).

طَلِبُوا الْعِلْمَ وَلَوْ بِالصِّينِ أ {رَوَاهُ مُسْلِمٌ}

Artinya: “ Tuntutlah ilmu walaupun sampai ke (negeri) cina”(HR Muslim).

⁶⁷ Depag R.I, 2004, *al-Qur'an dan Terjemahannya*, Jakarta: C. V Diponegoro, Hal. 903

⁶⁸ Utsman Najati, 2003, *al-Qur'an dan Ilmu Jiwa*, Hal. 183

Menurut ijma' atau persepakatan ulama' sendiri bahwasanya berpergian menuntut ilmu hukumnya adalah sunnah.⁶⁹

C. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Belajar Siswa

Seseorang melakukan aktivitas karena di dorong oleh adanya faktor-faktor, kebutuhan biologis, instink, dan unsur-unsur kejiwan lainnya serta adanya pengaruh perkembangan budaya manusia. Dalam persoalan ini *Skinner* lebih cenderung merumuskan dalam bentuk mekanisme stimulus dan respon. Stimulus dan respon inilah memunculkan suatu aktivitas.⁷⁰ Dalam hubungan dengan belajar, yang penting adalah bagaimana menciptakan kondisi atau proses yang mengarahkan siswa melakukan aktivitas belajar. Peran kepala sekolah juga berpengaruh dalam meningkatkan motivasi belajar siswa.

Siswa adalah salah satu komponen manusiawi yang menempati posisi sentral dalam proses belajar mengajar. Di dalam proses tersebut siswa sebagai pihak yang ingin meraih cita-cita memiliki tujuan dan ingin mencapainya secara optimal. Siswa menjadi faktor penentu sehingga menuntut dan dapat mempengaruhi segala sesuatu yang diperlukan untuk mencapai tujuan belajarnya.⁷¹

Untuk dapat mencapai tujuan dalam proses belajar, siswa di tuntut untuk mengembangkan dan membangkitkan motivasi yang ada di dalam dirinya secara

⁶⁹ Sa'di Abu Habieb, 1997, *Persepakatan Ulama' dalam Hukum Islam; Ensiklopedi Ijma'*, Jakarta: Pustaka Firdaus, Hal. 96

⁷⁰ Sardiman AM, 2001, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, Jakarta: RajaGrafindo Persada, Hal. 75

⁷¹ Ibid, Hal. 109

terus menerus. Untuk dapat membangkitkan dan mengembangkan motivasi dalam belajar, siswa dapat melakukannya dengan menentukan atau mengetahui tujuan belajar yang hendak di capai, menanggapi dengan positif pujian atau dorongan dari orang lain menentukan target atau sasaran penyelesaian tugas belajar dan lain-lain.⁷²

Motivasi berkaitan erat dengan tujuan, dan tujuan berkaitan erat dengan kebutuhan. Seseorang akan terdorong melakukan sesuatu bila merasa ada suatu kebutuhan. Kebutuhan timbul karena adanya keadaan yang tidak seimbang, tidak serasi atau rasa ketegangan yang menuntut suatu kepuasan. Keadaan yang tidak seimbang atau adanya rasa tidak puas, perlukan motivasi yang tepat. Kalau kebutuhan tidak terpenuhi, maka aktivitas itu akan berkurang dan sesuai dengan dinamika kehidupan manusia, maka akan timbul tuntutan kebutuhan yang baru. Hal ini menunjukkan bahwa kebutuhan manusia bersifat dinamis, berubah-ubah sesuai dengan sifat kehidupan manusia itu sendiri.⁷³

⁷² Dimiyati dan Mudjiono, 1999, *Belajar dan Pembelajaran*, Jakarta: Rineka Cipta, Hal. 51

⁷³ Sardiman AM, 2001, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, Jakarta: RajaGrafindo Persada, Hal. 76

Menurut *Morgan* dan ditulis kembali oleh *S. Nasution*, dikatakan bahwa manusia hidup memiliki berbagai kebutuhan yaitu:

a) Kebutuhan untuk berbuat sesuatu untuk sesuatu aktivitas

Penting bagi anak untuk melakukan kebutuhan diatas, karena perbuatan itu mengandung suatu kegembiraan baginya. Sesuai dengan konsep ini orang tua yang memaksa anaknya untuk diam di rumah saja adalah bertentangan dengan hakikat anak.

b) Kebutuhan untuk menyenangkan orang lain

Banyak orang yang dalam kehidupannya memiliki motivasi untuk banyak berbuat sesuatu demi kesenangan orang lain. Harga diri seseorang dapat dinilai dari hasil tindakanya usaha memberikan kesenangan pada orang lain. Hal ini merupakan kepuasan dan kebahagiaan tersendiri bagi orang yang melakukan kegiatan tersebut. Konsep ini dapat diterapkan pada kegiatan belajar untuk orang yang sukainya.

c) Kebutuhan untuk mencapai hasil

Suatu pekerjaan atau kegiatan belajar akan berhasil bila disertai dengan pujian. Aspek pujian merupakan dorongan bagi seseorang untuk bekerja dan belajar dengan giat dan pujian harus dikaitkan dengan prestasi yang baik. Apabila hasil pekerjaan atau usaha belajar tidak dihiraukan orang lain, dalam hal ini guru, orang tua, maka kegiatan anak akan berkurang

d) Kebutuhan untuk mengatasi kesulitan

Suatu kesulitan atau hambatan hendaknya menjadi dorongan untuk mencari kompensasi dengan usaha yang tekun dan luar biasa, sehingga tercapai kelebihan atau keunggulan dalam bidang tertentu.⁷⁴

Sondang menjelaskan bahwa baik dikalangan ilmuwan maupun praktis bersepakat bahwa tipe kepemimpinan demokratis adalah paling ideal dan paling didambakan. Memang pemimpin yang demokratis tidak selalu pemimpin yang paling efektif dalam kehidupan organisasi, adakalanya dalam hal bertindak dan mengambil keputusan, bisa terjadi keterlambatan sebagai konsisten keterlibatan para bawahan dalam proses pengambilan keputusan. Tetapi dengan kelemahannya, pemimpin demokrasi tetap dipandang sebagai pemimpin yang terbaik karena kelebihan-kelibahannya mengalahkan kekurangannya.⁷⁵

Tipe pemimpin demokratis itu perhatiannya pada seluruh elemen sekolah baik itu pada benda atau alat-alat maupun pada siswa-siswanya dan segala keputusan dan tindakan itu akan senantiasa dimusyawarahkan bersama karena pemimpin ini menganut prinsip mufakat yaitu segala sesuatunya akan dilaksanakan dan dipertanggungjawabkan bersama.⁷⁶

Ciri pemimpin yang efektif adalah yang punya motivasi tinggi. Mereka berusaha untuk mencapai sasaran-sasaran tinggi dengan menetapkan standar prestasi, mempunyai sifat energik, selalu ditantang problema yang tidak terpecahkan disekitarnya. Pemimpin tersebut berusaha mengubah keinginan

⁷⁴ Ibid, Hal. 76-78.

⁷⁵ Siagian Sondang, 1999, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Jakarta: Renika Cipta, Hal. 40

⁷⁶ Ibid, Hal. 41

seseorang untuk melaksanakan sesuatu dengan menunjukkan arah yang harus ditempuh serta membina ke arah penyelesaian hasil pekerjaan kelompok. Kepemimpinan yang efektif harus melibatkan orang lain termasuk bawahannya untuk bekerja sama dengan ikhlas sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan. Ia harus mempunyai motivasi yang tinggi agar organisasinya dapat berkembang dan siap untuk bersaing dengan menggunakan strategi, inisiatif serta banyak akal.