

**MODEL KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM
MENGEMBANGKAN BUDAYA MUTU
DI SD MUTUAL 1 DAN SD MUTUAL 2 KOTA MAGELANG**

*The principal's leadership model in developing a quality culture
In sd mutual 1 and sd mutual 2 magelang city*



**Oleh
Ahmad Haryanto
17.0406.0014**

TESIS

**Untuk memenuhi salah satu syarat ujian
Guna memperoleh gelar Magister Pendidikan
Program Pendidikan Magister Program Studi Manajemen Pendidikan Islam**

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG
2021**

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kepala Sekolah adalah *leader* sekaligus *manajer* di sekolah yang berperan penting dalam mewujudkan visi dan misi sekolah. Hal ini sesuai dengan peraturan Menteri Pendidikan Nasional dimana kepala sekolah adalah seorang guru yang diberikan tugas tambahan sebagai kepala sekolah atau madrasah untuk memimpin dan mengelola sekolah atau madrasah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan. Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 13 tahun 2007 Kepala sekolah juga mempunyai lima dimensi kompetensi yaitu : (1) kepribadian, (2) manajerial, (3) kewirausahaan, (4) supervisi, (5) sosial.

Kriteria kepemimpinan kepala sekolah yang sukses adalah (1) mampu mengelola lembaga yang dipimpinnya, (2) mampu mengantisipasi perubahan, (3) mampu mengoreksi kekurangan dan kelemahan serta (4) sanggup membawa lembaga pada tujuan yang telah ditetapkan, sehubungan dengan hal ini kepemimpinan merupakan kunci sukses bagi mutu sekolah (Kartono, 2009: 28).

Sedikitnya terdapat lima sifat layanan yang harus diwujudkan oleh kepala sekolah agar pelanggan puas; yakni layanan sesuai dengan yang dijanjikan (*reabilly*), mampu menjamin kualitas pembelajarann (*assurance*), iklim sekolah yang kondusiif (*tangible*), memberikan perhatian penuh

terhadap peserta didik (*empaty*), cepat tanggap terhadap kebutuhan peserta didik (*responsiveness*) (Mulyasa, 2018: 26).

Kepemimpinan kepala sekolah juga berpengaruh terhadap pelaksanaan proses pendidikan. Khususnya terhadap pembinaan guru dalam melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan pendidikan. Pendidikan melahirkan suatu konsep transformasi, yaitu: (1) *knowing*, peserta didik dapat mengetahui dan memahami ajaran dan nilai-nilai, (2) *doing*, peserta didik dapat mempraktekkan ajaran dan nilai-nilai, (3) *being* peserta didik dapat menjalani hidup sesuai dengan ajaran dan nilai-nilai. Kegiatan transformasi *knowing, doing, being* dan pengalaman serta pengembangkannya itu kemudian menempati tempat khusus dalam proses belajar-mengajar yang disebut dengan penanaman nilai-nilai luhur. (Robbins' 2018: 3)

Selain mempunyai model dan gaya kepemimpinan kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah. Kepala sekolah juga mempunyai peranan penting dalam membangun budaya mutu di sekolah, untuk membentuk karakter lembaga sebagai identitas yang dapat membedakan dengan lembaga yang lain, maka kepala sekolah sebagai pemimpin dituntut untuk mengembangkan budaya mutu yang sudah ada

Budaya mutu adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Budaya mutu sekolah merupakan perpaduan nilai-nilai, keyakinan, asumsi, pemahaman, dan harapan yang

diyakini oleh warga sekolah serta dijadikan pedoman bagi perilaku dan pemecahan masalah internal dan eksternal yang mereka hadapi. (Brahmasari dan Suprayetno, 2008 : 126)

Terbentuknya budaya mutu tidak lepas dari dua faktor yaitu internal dan eksternal. Faktor internal adalah nilai-nilai yang sudah tertanam dalam diri manusia yang terpancar pada keseluruhan gerak gerik dan kebiasaan, tata cara, gagasan, dan nilai-nilai yang dipelajari dan diwariskan serta perilaku yang ditimbulkannya atau artifacts. Sedangkan faktor eksternal adalah adanya faktor-faktor lain seperti pengaruh kepemimpinan, lingkungan, sehingga merubah nilai-nilai yang tertanam di dalamnya karena ada dorongan dari eksternal atau agen of change. (Robbins' 2018: 4)

Sekolah Dasar Muhammadiyah Alternatif Kota Magelang (SD MUTUAL 1) beralamat di jalan tidar nomer 21 merupakan sekolah swasta yang berada di tengah kota Magelang. Tercatat di tahun 1998 SD ini berada di kondisi terlemah (hampir kolep). Saat itu jumlah siswa kelas 1 s/d 6 terdiri dari 50 siswa dan perolehan NEM (kelas 6) menduduki peringkat 42 se Kecamatan Magelang selatan dari 45 sekolah (Profil SD Mutual1). . Mulai Juli 1998 Majelis Dikdasmen PDM Kota Magelang bersama guru-guru yang dipimpin oleh Bapak Mukhrodji bertekad membenahi dan memperbaiki kondisi sekolah dengan mengubah nama dari SD Muhammadiyah menjadi SD Muhammadiyah 1 Alternatif (SD Mutual). Tahun 2001 SD Mutual menggandeng SD Muhammadiyah Sapen Jogjakarta untuk membina secara langsung dan dinyatkan langsung lewat

TVRI jogjakarta bahwa SD Mutual cabang dari SD Muhammadiyah Sapen. Mulai tahun itulah SD Mutual berkembang lebih cepat sampai sekarang dengan program alternatifnya. Sehingga prestasi demi prestasi mampu diraih. Sampai saat ini SD Mutual masih menjadi SD Favorit di Kota Magelang dan sekitarnya. Ditinjau dari prestasi sekolah pertahun yang semakin meningkat maka dibutuhkan pemeliharaan dan pengembangan budaya mutu sehingga prestasi demi prestasi akan mengangkat dan mempertahankan kualitas mutu serta nama baik sekolah.

SD Mutual 2 atau SD Muhammadiyah 2 Alternatif Kota Magelang merupakan salah satu amal usaha Muhammadiyah dibawah Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Daerah Muhammadiyah Kota Magelang ini merupakan salah satu amal usaha yang merupakan pengembangan dari SD Mutual Kota Magelang atau SD Muhammadiyah 1 Alternatif Kota Magelang. Yang mana pada tahun 2017 banyak sekali peminat dan pendaftar sehingga pimpinan Daerah Kota Magelang berinisiatif menata ulang manajemen yang ada di SD Mutual 1 Kota Magelang dengan memfasilitasi tempat ataupun sekolah yang baru dengan nama SD Mutual 2 Kota Magelang. Hingga saat ini SD Mutual 2 kota Magelang yang letak di Sanden Magelang Utara Kota Magelang memiliki visi menjadi sekolah yang unggul baik di unggul di bidang kepribadian, keterampilan, maupun pengetahuan.

Adanya pembatasan jumlah kelas oleh pemerintah maka kemudian dicetuskan pengembangan SD Mutual 2. Saat ini SD Mutual 2 baru

mempunyai siswa sampai kelas 4. Akan tetapi beberapa prestasi sudah bermunculan. Tercatat ada beberapa lomba baik tingkat daerah maupun nasional sudah diraih. Sebagai upaya menjadikan sekolah yang diminati serta maju, SD Muhammadiyah 2 Alternatif (Mutual Dua) Kota Magelang membangun jejaring dengan sekolah lain. Hal itu ditindaklanjuti dengan menandatangani nota kesepahaman (Memorandum of Understanding/MoU) bersama sekolah-sekolah Muhammadiyah unggulan di Jawa Tengah.

Tentunya hal tersebut tidak lepas dari kepemimpinan kepala sekolah sebagai pemimpin dan manajer berperan aktif dalam melestarikan budaya mutu di sekolah masing-masing dalam upaya membendung budaya luar dan mempersiapkan generasi masa depan dalam menghadapi tantangan globalisasi. Hal inilah yang menjadi dasar pemikiran bagi peneliti sehingga perlu diadakan penelitian secara mendalam dengan judul **“Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu di SD Mutual 1 dan SD Mutual 2 Kota Magelang”**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang disajikan di atas, maka pertanyaan penelitian yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana budaya Mutu SD Mutual 1 Kota Magelang dan SD Mutual 2 Kota Magelang
2. Bagaimana strategi kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu sekolah.

3. Bagaimanakah model kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu sekolah.

C. Tujuan penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui, memahami dan mendiskripsikan hal-hal sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengembangan budaya Mutu SD Mutual 1 Kota Magelang dan SD Mutual 2 Kota Magelang
2. Untuk mengetahui dan memahami bagaimana strategi kepala sekolah dalam menegembangkan budaya mutu sekolah.
3. Untuk mengetahui dan memahami bagaimanakah model kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu sekolah.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat praktis
 - a. Memberikan gambaran tentang budaya mutu sekolah sehingga dapat menjadi acuan para pengelola.
 - b. Memberikan gambaran tentang model kepemimpinan yang efektif dalam melestarikan budaya mutu sekolah dalam rangka menciptakan lulusan yang bermutu dan unggul.

2. Manfaat Teoritis

- a. Terumusnya model kepemimpinan yang efektif sebagai alternatif untuk membangun budaya mutu sekolah islami lembaga pendidikan yang efektif.
- b. Terumusnya nilai-nilai budaya mutu sebagai keyakinan inti (*core believes*) dan nilai-nilai inti (*core values*) yang dapat dijadikan sebagai landasan visi misi, dan landasan filosofi yang harus dibangun dan dipertahankan oleh pemimpin dalam rangka menciptakan budaya mutu sekolah yang efektif.

3. Bagi Peneliti

Untuk menambah khazanah pengetahuan tentang budaya mutu sekolah, strategi kepala sekolah, model kepemimpinan kepala sekolah, dalam mengembangkan budaya mutu.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Pengembangan Budaya Mutu

a. Pengertian Pengembangan Budaya Mutu

Ikawijaya mengemukakan beberapa pendapat ahli untuk membahas tentang konsep pengembangan. James L.Gibson mendefinisikan pengembangan adalah proses yang berusaha meningkatkan efektifitas dengan mengintegrasikan keinginan individu akan pertumbuhan dan perkembangan tujuan organisasi, secara khusus proses ini merupakan usaha mengadakan perubahan secara berencana yang meliputi suatu sistem total sepanjang periode tertentu dan usaha-usaha mengadakan perubahan ini berkaitan dengan misi organisasi. Richard Bekhard berpendapat mengenai pengembangan adalah suatu usaha menyeluruh yang memerlukan dukungan dari puncak pimpinan yang dirancang untuk meningkatkan efektivitas dan kesehatan organisasi, melalui penggunaan beberapa tehnik intervensi dengan menerapkan pengetahuan yang berasal dari ilmu-ilmu perilaku. Miles dan Scmuch berpendapat bahwasannya pengembangan adalah usaha yang terencana dan berkelanjutan untuk menerapkan ilmu perilaku guna pengembangan sistem dengan

menggunakan metode-metode refleksi dan analisis diri (Ikawijaya, 2008: 27).

Adapun budaya menurut Soekamto berasal dari kata Sanskerta “buddayah” yang merupakan jamak dari kata “buddhi” yang berarti akal. Maka Budaya dapat diartikan sebagai hal-hal yang berhubungan dengan akal dan budi (Soekamto, 1993: 166). Sementara Chowdhury mengemukakan budaya adalah sumber keunggulan kompetitif utama berkelanjutan yang memungkinkan sebagai pemersatu dalam organisasi, sistem, struktur, dan karir (Chowdhury, 2005: 327). Sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Owens, budaya (*Culture*) merupakan Budaya merupakan filsafat-filsafat, ideologi-ideologi, nilai-nilai, asumsi-asumsi, keyakinan-keyakinan, harapan-harapan, sikap-sikap, dan norma-norma bersama yang mengikat atau mempersatukan komunitas dalam sebuah organisasi (Komariah, 2005: 96-97). Sementara menurut Suprpto yang mengutip perkataan Selo Sumarjan, budaya adalah hasil akal pikiran manusia dalam upaya mengatur dan mengelola alam (Suprpto, 2008: 14-15)

Kebudayaan adalah hasil dari pemikiran yang direfleksikan dalam bentuk sikap dan tindakan sehingga tampak dalam perilaku masyarakat. Ciri menonjolnya antara lain adalah adanya nilai-nilai yang dipersepsi, dirasakan, dan dilakukan. Hal ini dikukuhkan oleh Tasmara tentang kandungan utama dari esensi budaya sebagai

berikut: Budaya berkaitan erat dengan persepsi nilai dan lingkungannya yang melahirkan makna dan pandangan hidup yang akan mempengaruhi sikap dan tingkah laku (*the total way of life a poeple*). Adanya pola nilai, sikap, tingkah laku (termasuk bahasa), sistem kerja, teknologi, hasil karsa dan karya (*a way thinking, feeling, and believing*). Budaya merupakan hasil pengalaman hidup, kebiasaan-kebiasaan, serta proses seleksi (menerima atau menolak) norma-norma yang ada dalam cara dirinya berinteraksi sosial atau menempatkan dirinya di tengah-tengah lingkungan tertentu. Dalam proses budaya terdapat saling mempengaruhi dan saling ketergantungan (Tasmara, 2002: 161).

Dari pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa budaya merupakan pandangan hidup (*way of life*) yang dapat berupa nilai-nilai, norma, kebiasaan, hasil karya, pengalaman, dan tradisi yang mengakar di suatu kelompok organisasi dan mempengaruhi perilaku setiap individu atau kelompok tersebut.

Budaya organisasi adalah perwujudan dari nilai-nilai, dan tradisi yang mendasari organisasi tersebut. Hal ini terlihat bagaimana anggota organisasi tersebut berperilaku, harapan para anggota terhadap organisasi dan sebaliknya, serta apa yang dianggap wajar bagi anggota dalam melakukan tugasnya (Mulyadi, 2009: 106)

Adapun budaya sekolah itu sendiri adalah kualitas kehidupan sekolah yang tumbuh dan berkembang berdasarkan spirit dan nilai-

nilai tertentu yang dianut sekolah. Semua itu dapat ditampilkan dalam bentuk hubungan kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, kedisiplinan, rasa tanggung jawab, berfikir rasional, motivasi belajar, kebiasaan menghadapi dan memecahkan masalah yang dihadapi. Direktorat Pendidikan Menengah Umum (2002: 14)

Sedangkan budaya mutu menurut Purnama adalah sistem nilai organisasi yang kondusif untuk keberlangsungan dan keberlanjutan mutu. Budaya mutu ini terdiri dari nilai-nilai, tradisi, prosedur, dan harapan tentang promosi mutu (Mulyadi, 2009: 106).

Berdasarkan pengertian di atas, menurut penulis budaya Organisasi dapat diartikan sebagai budaya sekolah. Sekolah adalah sebuah organisasi. sebagaimana sebuah organisasi pada umumnya maka sekolah mempunyai tujuan, program, kegiatan, dan aturan-aturan yang disepakati bersama. Sebagaimana Syaodih, dkk., menyatakan bahwa sekolah sebagai lembaga pendidikan juga memiliki struktur organisasi tertentu. Sehingga budaya sekolah kurang lebih sama dengan budaya organisasi (Syaodih, 2006: 48).

Budaya mutu sekolah sendiri adalah *Organisation Culture Values* yaitu bagian dari nilai-nilai budaya organisasi yang ada di sekolah. Karena budaya mutu dijadikan sebagai perwujudan dari upaya menerjemahkan visi ke dalam nilai-nilai instrumental yang dapat menjadi pedoman bertingkah laku bagi semua komponen sekolah. Sehubungan dengan ini, Ahmad Sanusi memberikan contoh

nilai-nilai yang harus diberlakukan oleh sekolah yang ingin mengimplementasikan visi masa depannya melalui manajemen yang berbasis nilai-nilai budaya. Komariah menyatakan nilai-nilai budaya itu diantaranya adalah: Niat mencari ridha Allah, amanah dengan jujur dan adil, budaya mutu, entrepreneurship, pertumbuhan organisasi, kerjasama tim untuk produk dan layanan terbaik, kepuasan dan kesetiaan pelanggan, teknologi inovatif, peduli dan tanggung jawab lingkungan (Komariah, 2005: 119).

Sedangkan mutu adalah sebuah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat. Deming berpendapat bahwa mutu berarti pemecahan masalah untuk mencapai penyempurnaan terus-menerus (Sallis, 2012: 36). Ishikawa berpendapat bahwa mutu berarti kepuasan pelanggan. Dengan demikian, setiap bagian proses dalam organisasi memiliki pelanggan. Kepuasan pelanggan internal akan menyebabkan kepuasan pelanggan organisasi. Berkaitan dengan mutu pendidikan Zamroni mengaitkan dengan tinggi rendahnya prestasi yang ditunjukkan dengan kemampuan siswa mencapai skor tes dan kemampuan lulusan mendapatkan dan melaksanakan pekerjaan. Kemudian lebih lanjut Suprpto menyimpulkan bahwa pendidikan terkait dengan hasil belajar. Hasil belajar merupakan tingkah laku yang dapat dicapai dari suatu pengalaman dan biasanya mengarah kepada

penguasaan pengetahuan, kecakapan, dan kebiasaan (Suprpto, 2008: 17).

Produk atau hasil pendidikan dipandang bermutu jika mampu melahirkan keunggulan akademik dan ekstrakurikuler peserta didik yang dinyatakan lulus untuk satu jenjang pendidikan atau menyelesaikan program pembelajaran tertentu. Keunggulan akademik dinyatakan dengan nilai yang dicapai peserta didik. Sedangkan keunggulan ekstrakurikuler dinyatakan dengan aneka jenis keterampilan yang diperoleh siswa selama mengikuti program di sekolah. Selain itu mutu lulusan juga dilihat dari nilai-nilai hidup yang dianut, moralitas, dorongan untuk maju, dan lain-lain yang diperoleh peserta didik selama menjalankan pendidikan (Danim, 2006: 53-54).

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan mutu pendidikan adalah perubahan dan pengembangan yang direncanakan dan didesain untuk mengembangkan lembaga pendidikan melalui beberapa tehnik atau metode untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi organisasi atau lembaga dalam mencapai tujuan. Apabila dalam setiap pengembangan lembaga terdapat rencana perubahan menuju pengembangan yang tersusun dengan tehnik dan metode yang komprehensif maka pencapaian efektifitas dan efisiensi lembaga

yang sesuai dengan kualifikasi mutu dan standart pendidikan dapat tercapai dengan maksimal.

b. Kriteria sekolah berbudaya mutu

Budaya sebagai kualitas kehidupan (*Way of Life*) dalam sebuah organisasi sekolah terwujud dalam aturan-aturan atau norma-norma, tata kerja, dan juga gaya kepemimpinan. Merujuk pada pendapat Sallis sekolah-sekolah yang memiliki budaya mutu adalah sebagai berikut:

- 1) Sekolah berfokus pada pelanggan, baik pelanggan internal, maupun eksternal. Pelanggan internal dialah yang menerima jasa pendidikan secara langsung yaitu siswa, pengelola pendidikan. Dan pelanggan eksternal yang tidak berkepentingan dengan layanan mutu jasapendidikan, seperti orangtua, masyarakat, dunia usaha, dan pemerintah.
- 2) Sekolah fokus terhadap upaya mencegah masalah yang muncul, dalam arti ada komitmen untuk bekerja secara benar mulai dari awal, atau yang dikenal dengan program *Zero De Fact* atau kerusakan nol.
- 3) Sekolah memiliki investasi sumber daya manusianya yang terus dijaga agar tidak sampai mengalami kerusakan. Karena kerusakan Psikologi sangat sulit memperbaikinya.

- 4) Sekolah memiliki strategi untuk mencapai kualitas, baik ditingkat pimpinan, tenaga akademik, maupun tenaga administratif.
- 5) Sekolah mengelolah keluhan sebagai umpan balik untuk mencapai kualitas dan memposisikan kegagalan sebagai instrumen untuk perbaikan selanjutnya.
- 6) Sekolah memiliki kebijakan dalam perencanaan mencapai kualitas, baik jangka pendek, menengah, atau jangka panjang.
- 7) Sekolah mengupayakan proses perbaikan dengan melibatkan semua komponen sesuai tugas dan fungsinya.
- 8) Sekolah mendorong setiap yang dipandang memiliki kreatifitas, mampu menciptakan kualitas untuk merangsang yang lainnya agar dapat bekerja secara bermutu.
- 9) Sekolah memperjelas tanggung jawab masing-masing termasuk arah kerja secara vertikal dan horizontal.
- 10) Sekolah memiliki strategi dan kriteria evaluasi yang jelas.
- 11) Sekolah menempatkan kualitas yang telah dicapai sebagai jalan perbaikan selanjutnya.
- 12) Sekolah memandang kualitas sebagai bagian integral dari budaya kerja.
- 13) Sekolah menempatkan peningkatan mutu secara terus-menerus sebagai keharusan.

(Sallis, 2012: 32)

Dengan dasar pemikiran yang demikian, maka upaya untuk mendorong terwujudnya lembaga pendidikan yang bermutu dapat diupayakan oleh siapapun dan dimanapun sekolah tersebut berada termasuk kepala sekolah. Upaya mewujudkan sekolah yang mandiri, mempunyai keutuhan dan menghargai keragaman dapat mendorong terwujudnya cita-cita pendidikan nasional yang salah satu kata kuncinya adalah mencerdaskan kehidupan bangsa.

2. Strategi Kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu

Kepala sekolah sebagai pembuat kebijakan, mempunyai peran yang sangat penting dalam menentukan kebijakan yang akan diambil guna untuk mengembangkan budaya mutu di setiap sekolah yang dipimpinnya dengan mengarahkan seluruh tenaga yang ada di sekolah baik kependidikan maupun non kependidikan. Hal ini sesuai dengan teori Mulyasa bahwa sebagai manajer kepala sekolah harus mau dan mampu mendaya gunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi, dan mencapai sebuah tujuan (Mulyasa, 2012: 112).

Lebih lanjut Mulyasa menjelaskan, Secara umum Kepala Sekolah memiliki peran dan tugas sebagai berikut: *Educator, Manager, Administrator, Innovator, Motivator, Supervisor dan Leader* (Mulyasa, 2004: 100-115). Secara rinci dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Kepala Sekolah Sebagai Pendidik (*educator*)

Pendidik adalah orang yang mendidik. Sedangkan mendidik diartikan memberikan latihan (ajaran pimpinan) mengenai akhlak dan kecerdasan pikiran sehingga pendidikan dapat diartikan proses perubahan sikap dan tata laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan latihan. Kepala sekolah sebagai seorang pendidik, ia harus mampu menanamkan, memajukan dan meningkatkan paling tidak empat macam nilai yaitu mental, moral, fisik, dan artistik (Wahjosomidjo, 2004: 124).

Untuk kepentingan tersebut, Kepala Sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai tersebut.

- 1) Pembinaan Mental: yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak. Dalam hal ini Kepala Sekolah harus mampu menciptakan suasana yang kondusif agar setiap tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugas setia tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugas dengan baik, secara proposional dan professional.
- 2) Pembinaan Moral: Yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk

mengenai perbuatan, sikap dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing tenaga kependidikan.

- 3) Pembinaan fisik: yaitu membina tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan, penampilan mereka secara lahiriah, Kepala Sekolah profesional harus mampu memberikan dorongan agar tenaga kependidikan terlibat secara aktif dan kreatif dalam berbagai kegiatan olah raga, baik yang diprogramkan sekolah maupun yang diselenggarakan oleh masyarakat sekitar sekolah.
- 4) Pembinaan Artistik: yaitu membina tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan. Hal ini biasanya dilakukan melalui kegiatan karyawisata yang bisa dilaksanakan setiap akhir ajaran.

b. Kepala Sekolah sebagai Manajer

Tugas manajer adalah merencanakan, mengorganisasikan, mengatur, mengkoordinasikan dan mengendalikan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajer adalah orang yang melakukan sesuatu secara benar (*people who do things right*) (Vincent Gaspersz, 2003: 201). Dengan demikian, Kepala Sekolah harus mampu merencanakan dan mengatur serta mengendalikan semua program yang telah disepakati bersama baik itu perencana, organisator, pemimpin dan seorang pengendali sekolah yang dia

pimpin. Hal itu berdasarkan fungsi-fungsi manajemen yang ada, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*).

1) Perencanaan (*planning*)

Suatu proses mempersiapkan hal-hal yang akan dikerjakan pada waktu yang akan datang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Atau penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai suatu hasil yang diinginkan dalam menetapkan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi, menetapkan peraturan-peraturan dan pedoman-pedoman pelaksanaan yang harus dituruti, dan menetapkan ikhtisar biaya yang diperlukan dan pemasukan uang yang diharapkan yang diperoleh dari rangkaian tindakan yang akan dilakukan (Manulang, 2006: 9). Dalam hal perencanaan ini kepala sekolah harus benar-benar memikirkan dan merumuskan dalam suatu program tujuan dan tindakan yang harus dilakukan.

2) Pengorganisasian (*organizing*)

Yaitu mengelompokkan kegiatan yang diperlukan, yakni menetapkan susunan organisasi serta tugas dan fungsi-fungsi dari setiap unit yang ada dalam organisasi serta menetapkan kedudukan dan sifat hubungan antara masing-masing unit tersebut (Manulang, 2006: 10). Kepala Sekolah sebagai manajer, di samping harus menetapkan perencanaan program,

ia juga harus mampu mengorganisasikan, staffing, directing dan coordinating terhadap semua anggotanya untuk dapat melaksanakan rencana program yang telah ditetapkan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa Kepala Sekolah harus mampu menghimpun dan mengkoordinasikan sumber daya manusia dan sumber-sumber material sekolah, sebab keberhasilan sekolah sangat bergantung pada kecakapan dalam mengatur dan mendayagunakan berbagai sumber dalam mencapai tujuan.

3) Pengendalian (*controlling*).

Pengendalian adalah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan penilaian, bila perlu mengadakan koreksi sehingga apa yang dilakukan bawahan dapat diarahkan kejalan yang benar dengan maksud tercapai tujuan yang sudah digariskan semula. Dalam menelaksanakan kegiatan controlling, atasan mengadakan pemeriksaan, mencocokkan, serta mengusahakan agar kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan serta tujuan yang ingin dicapai (Manulang, 2006: 12-13). Dapat dikatakan bahwa kepala sekolah harus bisa menjamin sekolah berjalan mencapai tujuan. Apabila terdapat kesalahan di antara bagian-bagian yang ada dari sekolah tersebut, maka kepala sekolah harus memberikan petunjuk dan meluruskannya.

c. Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Pada administrasi di sekolah, kepala sekolah memiliki peran sebagai ketua administrasi atau disebut juga sebagai administrator. Kegiatan-kegiatan rutin sekolah itu terdiri dari mengendalikan struktur organisasi, melaksanakan administrasi substantif, dan melakukan evaluasi serta pengawasan.

Secara spesifik, Kepala Sekolah harus mempunyai kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktifitas sekolah. Untuk itu Kepala Sekolah harus bisa menjabarkan kemampuan di atas dalam tugas tugas operasional (Mulyasa, 2011: 107)

Marno mengungkapkan bahwa Peran Kepala Sekolah sebagai administrator meliputi Kemampuan mengelola semua perangkat KBM secara sempurna dengan bukti data administrasi yang akurat. Kemampuan mengelola administrasi kesiswaan, ketenangan, keuangan, sarana dan prasarana, dan administrasi persuratan dengan baik sesuai dengan ketentuan yang berlaku (Marno, 2008: 62)

d. Kepala Sekolah Sebagai Innovator

Kepala sekolah sebagai inovator akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif,

delegatif, rasional, dan obyektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptabel fleksibel (Wahjosomidjo, 2004: 124).

Peran Kepala Sekolah sebagai innovator adalah sebagai berikut:

- 1) Memiliki gagasan baru untuk inovasi kemajuan dan perkembangan sekolah. Maupun yang relevan untuk kebutuhan lembaga.
- 2) Kemampuan mengimplementasikan ide yang baru tersebut dengan baik. Ide atau gagasan tersebut berdampak positif ke arah kemajuan.
- 3) Kemampuan mengatur lingkungan kerja sehingga lebih kondusif (pengaturan tata ruang kantor, kelas perpustakaan, halaman, interior, musholla atau masjid) untuk bertugas dengan baik. Dengan lingkungan kerja yang baik mendorong kearah semangat kerja yang baik

e. Kepala Sekolah sebagai motivator

Keberhasilan suatu Organisasi atau lembaga dipengaruhi oleh beberapa faktor baik dari dalam maupun dari luar lingkungan. Dari berbagai faktor tersebut motivasi merupakan faktor yang paling dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain kearah efektifitas kerja.

Adapun indikator dan peran kepala sekolah sebagai motivator menurut Mulyasa adalah meliputi (1) Pengaturan lingkungan fisik

yakni lingkungan yang kondusif akan menumbuhkan motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu kepala sekolah harus mampu membangkitkan motivasi tenaga kependidikan agar dapat melaksanakan tugas secara optimal. Pengaturan fisik tersebut antara lain mencakup ruang kerja yang kondusif, ruang belajar, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, bengkel, serta mengatur lingkungan sekolah yang nyaman dan menyenangkan. (2) Pengaturan suasana kerja yaitu suasana kerja yang tenang dan menyenangkan juga akan membangkitkan kinerja para tenaga kependidikan. Untuk itu kepala sekolah harus mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan para tenaga kependidikan, serta menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan menyenangkan. (3) Disiplin yaitu bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah kepala sekolah harus berusaha menanamkan disiplin kepada semua bawahannya. Melalui disiplin ini diharapkan dapat tercapai tujuan secara efektif dan efisien, serta dapat meningkatkan produktifitas sekolah. Beberapa strategi yang dapat digunakan oleh kepala sekolah dalam membina disiplin para tenaga kependidikan adalah membantu para tenaga kependidikan dalam mengembangkan pola perilakunya, membantu para tenaga kependidikan dalam meningkatkan standar perilakunya, dan melaksanakan semua aturan yang telah disepakati bersama. (4) Dorongan maksudnya adalah bahwa keberhasilan suatu

organisasi atau lembaga dipengaruhi oleh berbagai faktor pendorong yang datang dari dalam maupun luar lingkungan. Dari berbagai faktor tersebut, motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain kearah efektifitas kerja, bahkan motivasi sering disamakan dengan mesin dan kemudi mobil, yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah.

(5) Penghargaan (rewards) sangat penting untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan dan untuk mengurangi kegiatan yang kurang produktif. Melalui penghargaan ini para tenaga kependidikan dapat dirangsang untuk meningkatkan profesionalisme kerjanya secara positif dan produktif. Pelaksanaan penghargaan dapat dikaitkan dengan prestasi tenaga kependidikan secara terbuka, sehingga mereka memiliki peluang untuk meraihnya. Kepala sekolah harus berusaha menggunakan penghargaan ini secara tepat, efektif dan efisien untuk menghindari dampak negatif yang bisa ditimbulkannya. Jadi, dari pemaparan di atas dapat difahami bahwa kepala sekolah sebagai motivator harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya.

(6) Penyediaan Sumber Belajar Untuk menunjang kegiatan belajar mengajar yang efektif, kepala sekolah harus menyediakan sumber belajar sesuai dengan kebutuhan sekolah. Dengan sumber belajar yang memadai tentunya kegiatan belajar mengajar akan terlaksana dengan baik

f. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Supervisi secara etimologi berasal dari kata “*super*” dan “*visi*” yang mengandung arti melihat dan meninjau dari atas atau menilik dan menilai yang dinilai dari pihak atasan terhadap aktivitas, kreativitas, dan kinerja bawahan. Terdapat beberapa istilah yang hampir sama dengan supervisi, bahkan dalam pelaksanaan istilah-istilah tersebut sering digunakan secara bergantian. Istilah tersebut diantaranya adalah pengawasan, pemeriksaan, dan inspeksi. Pengawasan mengandung arti suatu kegiatan untuk melakukan pengamatan agar pekerjaan dapat dilakukan sesuai dengan ketentuan (Mulyasa, 2011: 239).

Sehubungan dengan itu maka Kepala Sekolah sebagai supervisor berarti bahwa Kepala Sekolah hendaknya pandai meneliti, mencari dan menentukan, syarat-syarat mana yang diperlukan bagi kemajuan sekolahnya sehingga tujuan pendidikan di sekolah itu tercapai dengan maksimal (Suryosubroto, 2010: 185). Oleh karena itu menurut Hendiyat Soetopo dan Wasti Soemanto, Kepala Sekolah sebagai supervisor memegang peran penting dalam beberapa hal sebagai berikut:

- 1) Membimbing guru agar dapat memahami lebih jelas masalah atau persoalan-persoalan dan kebutuhan siswa, serta membantu guru dalam mengatasi suatu persoalan
- 2) Membantu guru dalam mengatasi kesukaran dalam mengajar.

- 3) Memberi bimbingan yang bijaksana terhadap guru baru dengan orientasi.
- 4) Membantu guru dalam memperoleh kecakapan mengajar yang lebih baik dengan menggunakan berbagai metode mengajar sesuai dengan sifat materinya.
- 5) Membantu guru memperkaya pengalaman belajar sehingga suasana mengajar dapat menggembirakan anak didik.
- 6) Membantu guru mengerti makna dari alat-alat pelayanan.
- 7) Membina moral kelompok, menumbuhkan moral yang tinggi dalam melaksanakan tugas sekolah pada seluruh staf.
- 8) Memberi pelayanan terhadap guru agar dapat menggunakan seluruh kemampuannya dalam pelaksanaan tugas.
- 9) Memberikan pimpinan yang efektif dan demokratis.

Sehubungan dengan fungsi supervisi, Swearingen dalam bukunya *Supervision of instruction foundation and Dimension* (1961) memberikan delapan fungsi Supervisi, antara lain mengkoordinir semua usaha sekolah, memperlengkapi kepemimpinan sekolah, memperluas pengalaman guru-guru, Menstimulasi usaha-usaha yang kreatif, memberikan fasilitas dan penilaian yang terus menerus, menganalisis situasi belajar mengajar, memberikan pengetahuan dan keterampilan kepada setiap anggota staf, memberi wawasan yang lebih luas dan terintegrasi dalam

merumuskan tujuan-tujuan pendidikan dan meningkatkan kemampuan mengajar guru-guru (Arikunto, 2004: 13)

Berdasarkan pendapat dan kriteria supervisor di atas, maka peran Kepala Sekolah hendaklah memiliki pemikiran ke depan yang lebih maju, baik untuk sekolahnya maupun unsur yang ada di sekolah tersebut. Seorang Kepala Sekolah hendaklah memiliki ide-ide baru dan cemerlang untuk memberikan motivasi kepada semua unsur yang ada di sekolah.

g. Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin

Kepemimpinan merupakan satu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan, oleh sebab itu kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci untuk menjadi seorang manajer yang efektif. Esensi kepemimpinan adalah kepengikutan (*followership*), kemauan orang lain atau bawahan untuk mengikuti keinginan pemimpin, itulah yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin. Dengan kata lain pemimpin tidak akan terbentuk apabila tidak ada bawahan.

Menurut Koontz (1980) kepala sekolah sebagai seorang pemimpin harus mampu:

- 1) Mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri pada guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing.

- 2) Memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf dan siswa serta memberikan dorongan memacu dan berdiri di depan demi kemajuan dan memberikan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan (Purwanto, 2010: 115)

3. Model Kepemimpinan Kepala Sekolah

a. Definisi Kepemimpinan

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia Kepemimpinan berasal dari kata “pimpin” yang berarti tuntun, bina atau bimbing, dapat pula berarti menunjukkan jalan yang baik atau benar, tetapi dapat pula berarti mengepalai pekerjaan atau kegiatan. Kepemimpinan dapat pula didefinisikan sebagai seni mempengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan, dan kerjasama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama (Riva’i, 2003: 3). Sedangkan menurut Robbins Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk pencapaian tujuan (Robbins, 2006: 3). Yukl Mendefinisikan kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan secara efektif serta proses untuk memfasilitasi individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama (Yukl, 2010: 6)

Beberapa definisi kepemimpinan dari pendapat para ahli sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan adalah "perilaku individu, yang mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai sasaran bersama"
- 2) Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan sekolah.
- 3) Kepemimpinan adalah pengaruh pemimpin atau atasan terhadap bawahan. Para bawahan merasakan adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan, dan mereka termotivasi untuk melakukan melebihi apa yang diharapkan.
- 4) Kepemimpinan adalah cara atau usaha pemimpin dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, membangun relasi dan menggerakkan staf dan pihak lain yang terkait, untuk bekerja/berperan serta guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- 5) Kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain dan bertindak sebagai seorang ayah (*father figure*), untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan.
- 6) Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain melalui komunikasi baik langsung maupun tidak

langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran, dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan. (House, 1976: 184)

Dari beberapa pengertian di atas peneliti dapat menyimpulkan bahwa kepemimpinan adalah sifat yang melekat pada seorang pemimpin yaitu kemampuan mengarahkan, memotivasi, memberi kenyamanan, pelayanan, loyalitas, rasa hormat, membimbing, mengarahkan, kemampuan berkomunikasi, berinteraksi, membangun relasi, *father figure* dan berpengetahuan luas, yang dapat mempengaruhi dan berkemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan tertentu.

b. Pengertian Model kepemimpinan

Kartono menyatakan model kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain (Kartono, 2008: 34). Sedangkan menurut Miftah Thoha mengemukakan bahwa model kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan (Thoha, 2010: 49)

Dari pendapat di atas penulis simpulkan bahwa model kepemimpinan adalah kebiasaan dan watak seseorang untuk berinteraksi kepada orang lain untuk membujuk atau mengajak seseorang untuk bekerja sama dalam rangka mencapai suatu tujuan.

c. Pendekatan Kepemimpinan

Fiedler dan Charmer dalam kata pengantar yang berjudul *leadership and effective manajemen*, mengemukakan bahwa persoalan utama kepemimpinan yang dibagi kedalam tiga masalah pokok, yaitu : (1) Bagaimana seorang dapat menjadi seorang pemimpin, (2) Bagaimana para pemimpin itu berperilaku, dan (3) Apa yang membuat itu berhasil (Fiedler and Charmer, 1974: 55).

Maka terdapat berbagai macam pendekatan yang pada hakikatnya merupakan usaha untuk menjawab atau memberikan pemecahan persoalan yang terkandung didalam ketiga permasalahan tersebut. Hampir seluruh peneliti kepemimpinan dapat dikelompokkan kedalam empat macam pendekatan, yaitu pendekatan pengaruh, kewibawaan, sifat, perilaku dan situasional (Wahjosumidjo, 2004: 19). Berikut uraian keempat macam pendekatan tersebut :

1) Pendekatan pengaruh kewibawaan (*power influence approach*)

Pendekatan ini mengatakan, keberhasilan pemimpin dipandang dari segi sumber daya dan sejumlah kewibawaan yang ada pada para pemimpin, dan dengan cara yang bagaimana para pemimpin menggunakan kewibawaan tersebut kepada bawahan. Pendekatan ini menekankan proses saling mempengaruhi, Sifat timbal balik dan pentingnya pertukaran hubungan kerjasama antara para pemimpin dengan bawahan.

Berdasarkan hasil penelitian terdapat pengelompokan sumber dari mana kewibawaan tersebut berasal, yaitu : (1) *Legitimate power* : bawahan Melakukan sesuatu karena pemimpin memiliki kekuasaan untuk meminta bawahan dan bawahan mempunyai kewajiban untuk menuruti atau mematuhi, (2) *Coercive power* : bawahan mengerjakan sesuatu agar dapat terhindar dari hukuman yang dimiliki oleh pemimpin, (3) *Reward Power* : bawahan mengerjakan sesuatu agar memperoleh penghargaan yang dimiliki oleh pemimpin, (4) *Referent Power* : bawahan melakukan sesuatu karena bawahan merasa kagum terhadap pemimpin dan mau berperilaku pula seperti pemimpin, dan (5) *Expert power* : bawahan mengerjakan sesuatu karena bawahan percaya pemimpin memiliki pengetahuan khusus dan keahlian serta mengetahui apa yang diperlukan (Wahjosumidjo, 2004: 34).

Legitimate power dan *coercive power* memungkinkan pemimpin dapat melakukan pembinaan terhadap guru, sebab dengan kekuasaan dalam memerintah dan memberikan hukuman, pembina terhadap guru akan lebih baik mudah dilakukan. Sementara itu dengan *Reward Power* memungkinkan pemimpin memberdayakan guru secara optimal Selanjutnya dengan *referent* dan *expert power*, keahlian dan perilaku

pemimpin yang diimplementasikan dalam bentuk rutinitas kerja, diharapkan mampu meningkatkan motivasi kerja para guru.

2) Pendekatan sifat (*the trait approach*)

Pendekatan ini menekankan pada kualitas pemimpin, keberhasilan pemimpin ditandai oleh daya kecakapan luar biasa yang dimiliki oleh pemimpin, seperti tidak dikenal lelah, intuisi yang ajam, wawasan masa depan yang luas dan kecakapan meyakinkan yang sangat menarik. Menurut pendekatan sifat, seorang menjadi pemimpin karena sifat-sifatnya yang dibawa sejak lahir, bukan karena dibuat atau dilatih. Seperti dikatakan oleh Theirauf dalam Purwanto; “ *The heredity approach states that leaders are born and not made-that leaders do not acquire the ability to lead, but inherit it*” yang artinya pemimpin adalah dilahirkan bukan dibuat bahwa pemimpin tidak dapat memperoleh kemampuan untuk memimpin, tetapi mewarisinya (Purwanto, 2010: 31). Selanjutnya Stogdil yang dikutip oleh Sutisna, mengemukakan bahwa seseorang tidak menjadi pemimpin dikarenakan memiliki suatu kombinasi sifat-sifat kepribadian, tapi pola sifat-sifat pribadi pemimpin itu mesti menunjukkan hubungan tertentu dengan sifat, kegiatan, dan tujuan dari para pengikutnya (Sutisna, 2012: 258). Berdasarkan pendekatan sifat, keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya dipengaruhi oleh sifat-sifat pribadi dan keterampilan (skill)

pribadi pemimpin (Wahjosumidjo, 2004: 20-21). Hal ini sejalan dengan pendapat Yukl yang menyatakan bahwa sifat-sifat pribadi dan keterampilan seorang pimpinan berperan dalam keberhasilan seorang pemimpin (Yulk, 2010: 51)

3) Pendekatan perilaku (*the behavior approach*)

Merupakan pendekatan yang berdasarkan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh kompetensi dan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin dalam kegiatannya sehari-hari dalam hal : bagaimana cara memberi perintah, memberi tugas dan wewenang, cara komunikasi, cara mendorong semangat kerja bawahan, cara memberi bimbingan dan pengawasan, cara membina disiplin kerja, dan cara mengambil keputusan (Purwanto, 1987: 32). Pendekatan perilaku menekankan pentingnya perilaku yang dapat diamati yang dilakukan oleh para pemimpin dari sifat pribadi atau sumber kewibawaan yang dimilikinya. Oleh sebab itu pendekatan perilaku itu menggunakan acuan sifat pribadi dan kewibawaan. Kemampuan perilaku secara konseptual telah berkembang kedalam berbagai macam cara dan berbagai macam tingkatan abstraksi. Perilaku seorang pemimpin digambarkan kedalam istilah pola aktivitas, peranan manajerial atau kategori perilaku.

4) Pendekatan situasional (*situational approach*)

Pendekatan situasi biasa disebut dengan pendekatan kontingensi. Pendekatan ini didasarkan atas asumsi bahwa keberhasilan kepemimpinan suatu organisasi atau lembaga tidak hanya bergantung atau dipengaruhi oleh perilaku dan sifat-sifat pemimpin saja. Tiap organisasi atau lembaga memiliki ciri-ciri khusus dan unik. Bahkan organisasi atau lembaga yang sejenis pun akan menghadapi masalah yang berbeda karena lingkungan yang berbeda. Semangat, watak dan situasi yang berbeda beda ini harus dihadapi dengan perilaku kepemimpinan yang berbeda pula (Wahjosumidjo, 2012: 34).

Pendekatan situasional atau pendekatan kontingensi merupakan suatu teori yang berusaha mencari jalan tengah antara pandangan yang mengatakan adanya azas-azas organisasi dan manajemen yang bersifat universal, dan pandangan yang berpendapat bahwa setiap organisasi adalah unik dan memiliki situasi yang berbeda –beda sehingga harus dihadapi dengan gaya kepemimpinan tertentu.

Pendekatan situasional bukan hanya merupakan hal yang penting bagi komplikasi kepemimpinan, tetapi membantu pula cara pemimpin yang potensial dengan konsep-konsep yang berguna untuk menilai situasi yang bermacam-macam dan untuk menunjukkan perilaku kepemimpinan yang tepat berdasarkan situasi. Peranan pemimpin harus dipertimbangkan dalam

hubungan dengan situasi dimana peranan itu dilaksanakan . pendekatan situasional dalam kepemimpinan mengatakan bahwa kepemimpinan ditentukan tidak oleh sifat kepribadian individu-individu, melainkan persyaratan situasi sosial (Wahjosumidjo, 2012: 34). Yukl menjelaskan bahwa pendekatan situasional menekankan pada pentingnya faktor-faktor kontekstual seperti sifat pekerjaan yang dilaksanakan oleh unit pimpinan, sifat lingkungan eksternal, dan karakteristik para pengikut (Sutisna, 2012: 260). Lebih lanjut Yukl menjelaskan bahwa pendekatan situasional menekankan pada pentingnya faktor-faktor kontekstual seperti sifat pekerjaan Yang dilaksanakan oleh unit pimpinan , sifat lingkungan eksternal dan karakteristik para pengikut (Yulk, 2010: 266). Sementara Fattah berpandangan bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada kecocokan antara pribadi, tugas, kekuasaan, kompetensi dan persepsi (Fattah, 2001: 9).

d. Macam-macam Model Kepemimpinan

Setidaknya ada lima macam Model kepemimpinan seperti yang diungkapkan para ahli berikut ini :

1) Model otokratik

Model pemimpin otokratik adalah Model pemimpin yang memperlakukan organisasi yang dipimpinnya sebagai milik pribadi. Sehingga hanya kemauannya sajalah yang harus

berlangsung dan kurang mau memperhatikan kritik dari bawahannya. Ia berfikir bahwa mereka yang dipimpin itu semata-mata bawahannya. Oleh sebab itu, biasanya ia tertutup terhadap kritik, saran dan pendapat orang lain. Ia beranggapan bahwa seolah-olah pikiran dan pendapatnya yang paling benar, karena itu harus dilaksanakan dan dipatuhi secara mutlak (Siagian, 2009: 63). Ciri-ciri perilaku kepemimpinan otoriter adalah:

- a) Semua perilaku kebijaksanaan ditentukan oleh pimpinan.
- b) Langkah kegiatan teknis ditentukan oleh pimpinan pada saat-saat tertentu, sehingga biasanya langkah berikutnya tidak ada kepastian.
- c) Pimpinan menditeksikan tugas-tugas tertentu dan para anggota adalah pelaksanaannya.
- d) Pimpinan cenderung untuk mencela atau memuji secara personal dan tetap menjauhkan diri dari kegiatan kelompok, kecuali dalam hal berdemonstrasi

2) Model Partenalistik

Kepemimpinan paternalistik adalah model kepemimpinan yang mana pimpinan menganggap orang yang dipimpin tidak pernah dewasa, karenanya ia jarang memberikan kesempatan kepada yang dipimpinnya untuk mengembangkan daya kreasi, inisiatif dan mengambil keputusan dalam bidang tugas yang dibebankan kepadanya. Kepemimpinan model ini

telah menonjolkan figur, dan biasanya jika figurnya wafat, maka organisasi akan menjadi stagnan, mundur atau runtuh. Model pemimpin paternalistik hanya terdapat di lingkungan masyarakat yang bersifat tradisional, umumnya dimasyarakat agraris (Siagian, 2009: 64).

Ciri-ciri kepemimpinan paternalistik adalah sebagai berikut : Pimpinan mampu berperan layaknya seorang bapak, terlalu bersifat melindungi, pengambilan keputusan pada diri pemimpin, selalu bersikap maha tahu dan maha benar, jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasi, menuntut alur atau proses pekerjaan sesuai dengan apa yang telah ada dan dijalankan.

Sedangkan nilai-nilai organisasional yang dianut pemimpin paternalistik adalah mengutamakan kebersamaan, kepentingan bersama dan perlakuan yang seragam terlihat menonjol, hubungan atasan dengan bawahan lebih bersifat informal, pemimpin paternalistik terlalu melindungi para bawahan yang pada gilirannya dapat berakibat bahwa para bawahan itu takut bertindak karena takut berbuat kesalahan. Hanya pemimpin yang mengetahui seluk beluknya organisasional, sehingga keputusan diambil oleh pemimpin dan bawahan tinggal melaksanakannya saja. Konsekuensinya, para

bawahan tidak dimanfaatkan sebagai sumber informasi, ide, dan saran. Para bawahan tidak didorong untuk berfikir inovatif dan kreatif.

3) Model Kharismatik

Kepemimpinan kharismatik adalah suatu kemampuan untuk menggerakkan orang lain dengan mendayagunakan kelebihan atau keistimewaan dalam sifat kepribadian yang dimiliki oleh seorang pemimpin (Kartono, 2008: 65)

Indikator Kepemimpinan kharismatik bisa ditunjukkan melalui beberapa hal berikut :

- a) Para pemimpin kharismatik menunjukkan perilaku-perilaku yang dirancang untuk menciptakan kesan di antara para pengikut bahwa pemimpin tersebut kompeten.
- b) Para pemimpin kharismatik akan menekankan pada tujuan-tujuan ideologis yang menghubungkan misi kelompok dengan nilai-nilai, cita-cita, serta aspirasi-aspirasi yang berakar dalam dan dirasakan bersama oleh para pengikut.
- c) Para pemimpin kharismatik akan menetapkan suatu contoh salam perilaku mereka sendiri agar diikuti oleh para pengikut.
- d) Pemimpin kharismatik akan mengkomunikasikan harapan-harapan yang tinggi tentang kinerja para pengikut

sedangkan pada saat bersamaan juga mengekspresikan rasa percaya tentang kinerja para pengikut sedangkan pada saat yang bersamaan juga mengekspresikan rasa percaya terhadap para pengikut.

- e) Pemimpin kharismatik akan berusaha berperilaku dengan cara yang menimbulkan motivasi yang relevan bagi misi kelompok.

4) Model *Laissez Faire*

Pola kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari pola kepemimpinan otokrasi. Perilaku yang dominan dalam kepemimpinan ini adalah perilaku kompromi. Pemimpin dalam pola kepemimpinan ini berkedudukan sebagai simbol atau perlambang organisasi, Kepemimpinan dijalankan dengan memberikan kebebasan kepada semua anggota organisasi dalam menetapkan keputusan dan pelaksanaannya meburut kehendak masing-masing Kepemimpinan ini juga disebut kepemimpinan bebas kendali (Kartono, 2008: 67).

Ciri-ciri kepemimpinannya adalah sebagai berikut kebebasan sepenuhnya untuk megambil keputusan, yang diberikan kepada kelompok maupun individual tanpa banyak campur tangan pimpinan, Bermacam-macam bahan atau data diberikan. Pimpinan dengan jelas menyatakan hanya akan memberikan bahan informasi bila diminta saja. Pemimpin tidak

mengambil keaktifan dalam pembahasan bersama kelompok, sama sekali tidak berpartisipasi serta kurang becus menjadi pemimpin, jarang memberikan komentar secara spontan terhadap kegiatan bawahannya, kecuali bila ditanya. Tidak ada usaha-usaha untuk mengatur jalanya pekerjaan

5) Model demokrasi

Kepemimpinan demokrasi adalah sebuah model kepemimpinan yang mana pemimpinnya berusaha menyinkronkan antara kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan orang yang di pimpinya. Pemimpin model ini biasanya lebih mengutamakan kerjasama. Ia lebih terbuka, mau dikritik dan menerima pendapat dari orang lain dalam mengambil keputusan dan kebijaksanaan lebih mengutamakan musyawarah (Kartono, 2008: 67).

Ciri-ciri perilaku kepemimpinan demokratik adalah Semua kebijaksanaan dibahas dan ditentukan bersama oleh kelompok, dengan dorongan dan bantuan pimpinan, perspektif kegiatan diperoleh selama masa pembahasan, langkah-langkah umum kebijaksanaan kelompok digariskan terlebih dahulu dan jika diperlukan dapat meminta nasihat teknis. Pimpinan memberikan saran beberapa alternative prosedur yang dapat dipilih, para pegawai bawahan bebas untuk bekerjasama dengan siapa saja yang mereka senangi. Pembagian tugas pekerjaan

diserahkan kepada kelompok untuk ditentukan bersama, pemimpin selalu objektif dan berfikir serba fakta dalam memberikan semangat pada kelompok.

B. Kajian Penelitian yang Relevan

Beberapa penelitian tentang kepemimpinan kepala sekolah yang telah dilakukan, seperti yang akan dijelaskan sebagai berikut :

Penelitian oleh Ahmad Siad, tentang Kepemimpinan kepala sekolah dalam upaya melestarikan budaya mutu sekolah. Studi kasus di SMA Negeri 3 Malang dan SMA Negeri 8 Malang tahun 2015. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepala sekolah dalam melestarikan budaya mutu sekolah dibutuhkan strategi dan proses dilapangan. Adapun strategi melestarikan budaya mutu di sekolah SMA Negeri 3 dan 8 Malang adalah 1) menanamkan nilai-nilai sekolah dengan memosisikan diri kepala sekolah sebagai visioner, motivator, komunikator, inovator, edukator, manajemen puncak. 2) penerapan metode keteladanan, pengarahan, pembiasaan, penugasan. 3) menggunakan media tulis, perkataan, perbuatan, kenyataan.

Penelitian oleh ZM Abid Mohammady tentang Peran Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Mutu Budaya Organisasi di SDMT Ponorogo, tahun 2018. Dengan menghasilkan temuan: 1) Peran kepala sekolah sebagai manajer diantaranya: melakukan analisis internal dan eksternal, menginternalisasi nilai keislaman yaitu nilai kemuhammadiahan. 2) Peran kepala sekolah sebagai educator diantaranya: mengikut sertakan pendidik dalam penataran, workshop atau pelatihan memberikan kesempatan

kepada pendidik untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi, melakukan pengkaderan kepada anggota budaya organisasi. membuat jargon-jargon untuk memotivasi anggota budaya organisasi. 3) Peran kepala sekolah sebagai supervisor diantaranya: mengawasi dan mengevaluasi kinerja dan pencapaian anggota budaya organisasi, mengadakan rapat setiap, minggu, bulan dan semester, memantau prestasi pendidik dan peserta didik. 4) Dampak peran kepala sekolah dalam mengembangkan mutu budaya organisasi diantaranya: iklim budaya organisasi menjadi harmonis, sekolah menjadi lebih berprestasi.

Wiwik Dwi Kurniasih, Usman Radiana, Martono membuat artikel penelitian dengan judul Pengembangan Budaya Mutu di Sekolah Dasar Swasta Bruder Melati Kota Pontianak tahun 2013 dengan hasil kepemimpinan kepala sekolah dalam pengembangan budaya mutu sekolah di SDS Bruder Melati Kota Pontianak dilaksanakan dengan koordinasi yang baik melibatkan semua sumber daya yang ada di sekolah sehingga berhasil memuaskan pelanggan (siswa, orang tua dan masyarakat) dengan memberikan pelayanan pendidikan yang bermutu.

Adapun penelitian yang penulis lakukan saat ini untuk mengetahui mendalam tentang “Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu (Studi Komparasi SD Muhammadiyah Alternatif 1 dan SD Muhammadiyah Alternatif 2 Kota Magelang).” Menganalisis bagaimana model kepemimpinan Kepala Sekolah di kedua

sekolah tersebut, sehingga selama bertahun – tahun tidak hanya mampu menjadi sekolah yang unggul dalam ilmu pengetahuan namun juga budaya mutu mampu disajikan di sekolah tersebut.

C. Alur pikir

Berikut alur pikir yang dijabarkan dalam beberapa hal di bawah ini:



Gambar 2.1 Alur Pikir

Berdasar gambar tersebut di atas, mutu yang baik bisa dilihat dari budaya mutu yang ada di sebuah satuan pendidikan. Faktor Budaya mutu tersebut bisa terjadi salah satunya muncul dari Kepala sekolah selaku puncak manajemen dari satuan pendidikan. Diantaranya adalah strategi kepala sekolah dan model kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu.

D. Pertanyaan penelitian

Berdasar uraian diatas, penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Budaya Mutu SD Mutual 1 Kota Magelang dan SD Mutual 2 Kota Magelang
2. Strategi kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu sekolah.
3. Model kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu sekolah.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

E. Kajian Teori

4. Pengembangan Budaya Mutu

c. Pengertian Pengembangan Budaya Mutu

Ikawijaya mengemukakan beberapa pendapat ahli untuk membahas tentang konsep pengembangan. James L.Gibson mendefinisikan pengembangan adalah proses yang berusaha meningkatkan efektifitas dengan mengintegrasikan keinginan individu akan pertumbuhan dan perkembangan tujuan organisasi, secara khusus proses ini merupakan usaha mengadakan perubahan secara berencana yang meliputi suatu sistem total sepanjang periode tertentu dan usaha-usaha mengadakan perubahan ini berkaitan dengan misi organisasi. Richard Bekhard berpendapat mengenai pengembangan adalah suatu usaha menyeluruh yang memerlukan dukungan dari puncak pimpinan yang dirancang untuk meningkatkan efektivitas dan kesehatan organisasi, melalui penggunaan beberapa tehnik intervensi dengan menerapkan pengetahuan yang berasal dari ilmu-ilmu perilaku. Miles dan Scmuch berpendapat bahwasannya pengembangan adalah usaha yang terencana dan berkelanjutan untuk menerapkan ilmu perilaku guna pengembangan sistem dengan

menggunakan metode-metode refleksi dan analisis diri (Ikawijaya, 2008: 27).

Adapun budaya menurut Soekamto berasal dari kata Sanskerta “buddayah” yang merupakan jamak dari kata “buddhi” yang berarti akal. Maka Budaya dapat diartikan sebagai hal-hal yang berhubungan dengan akal dan budi (Soekamto, 1993: 166). Sementara Chowdhury mengemukakan budaya adalah sumber keunggulan kompetitif utama berkelanjutan yang memungkinkan sebagai pemersatu dalam organisasi, sistem, struktur, dan karir (Chowdhury, 2005: 327). Sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Owens, budaya (*Culture*) merupakan Budaya merupakan filsafat-filsafat, ideologi-ideologi, nilai-nilai, asumsi-asumsi, keyakinan-keyakinan, harapan-harapan, sikap-sikap, dan norma-norma bersama yang mengikat atau mempersatukan komunitas dalam sebuah organisasi (Komariah, 2005: 96-97). Sementara menurut Suprpto yang mengutip perkataan Selo Sumarjan, budaya adalah hasil akal pikiran manusia dalam upaya mengatur dan mengelola alam (Suprpto, 2008: 14-15)

Kebudayaan adalah hasil dari pemikiran yang direfleksikan dalam bentuk sikap dan tindakan sehingga tampak dalam perilaku masyarakat. Ciri menonjolnya antara lain adalah adanya nilai-nilai yang dipersepsi, dirasakan, dan dilakukan. Hal ini dikukuhkan oleh Tasmara tentang kandungan utama dari esensi budaya sebagai

berikut: Budaya berkaitan erat dengan persepsi nilai dan lingkungannya yang melahirkan makna dan pandangan hidup yang akan mempengaruhi sikap dan tingkah laku (*the total way of life a poeple*). Adanya pola nilai, sikap, tingkah laku (termasuk bahasa), sistem kerja, teknologi, hasil karsa dan karya (*a way thinking, feeling, and believing*). Budaya merupakan hasil pengalaman hidup, kebiasaan-kebiasaan, serta proses seleksi (menerima atau menolak) norma-norma yang ada dalam cara dirinya berinteraksi sosial atau menempatkan dirinya di tengah-tengah lingkungan tertentu. Dalam proses budaya terdapat saling mempengaruhi dan saling ketergantungan (Tasmara, 2002: 161).

Dari pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa budaya merupakan pandangan hidup (*way of life*) yang dapat berupa nilai-nilai, norma, kebiasaan, hasil karya, pengalaman, dan tradisi yang mengakar di suatu kelompok organisasi dan mempengaruhi perilaku setiap individu atau kelompok tersebut.

Budaya organisasi adalah perwujudan dari nilai-nilai, dan tradisi yang mendasari organisasi tersebut. Hal ini terlihat bagaimana anggota organisasi tersebut berperilaku, harapan para anggota terhadap organisasi dan sebaliknya, serta apa yang dianggap wajar bagi anggota dalam melakukan tugasnya (Mulyadi, 2009: 106)

Adapun budaya sekolah itu sendiri adalah kualitas kehidupan sekolah yang tumbuh dan berkembang berdasarkan spirit dan nilai-

nilai tertentu yang dianut sekolah. Semua itu dapat ditampilkan dalam bentuk hubungan kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, kedisiplinan, rasa tanggung jawab, berfikir rasional, motivasi belajar, kebiasaan menghadapi dan memecahkan masalah yang dihadapi. Direktorat Pendidikan Menengah Umum (2002: 14)

Sedangkan budaya mutu menurut Purnama adalah sistem nilai organisasi yang kondusif untuk keberlangsungan dan keberlanjutan mutu. Budaya mutu ini terdiri dari nilai-nilai, tradisi, prosedur, dan harapan tentang promosi mutu (Mulyadi, 2009: 106).

Berdasarkan pengertian di atas, menurut penulis budaya Organisasi dapat diartikan sebagai budaya sekolah. Sekolah adalah sebuah organisasi. sebagaimana sebuah organisasi pada umumnya maka sekolah mempunyai tujuan, program, kegiatan, dan aturan-aturan yang disepakati bersama. Sebagaimana Syaodih, dkk., menyatakan bahwa sekolah sebagai lembaga pendidikan juga memiliki struktur organisasi tertentu. Sehingga budaya sekolah kurang lebih sama dengan budaya organisasi (Syaodih, 2006: 48).

Budaya mutu sekolah sendiri adalah *Organisation Culture Values* yaitu bagian dari nilai-nilai budaya organisasi yang ada di sekolah. Karena budaya mutu dijadikan sebagai perwujudan dari upaya menerjemahkan visi ke dalam nilai-nilai instrumental yang dapat menjadi pedoman bertingkah laku bagi semua komponen sekolah. Sehubungan dengan ini, Ahmad Sanusi memberikan contoh

nilai-nilai yang harus diberlakukan oleh sekolah yang ingin mengimplementasikan visi masa depannya melalui manajemen yang berbasis nilai-nilai budaya. Komariah menyatakan nilai-nilai budaya itu diantaranya adalah: Niat mencari ridha Allah, amanah dengan jujur dan adil, budaya mutu, entrepreneurship, pertumbuhan organisasi, kerjasama tim untuk produk dan layanan terbaik, kepuasan dan kesetiaan pelanggan, teknologi inovatif, peduli dan tanggung jawab lingkungan (Komariah, 2005: 119).

Sedangkan mutu adalah sebuah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat. Deming berpendapat bahwa mutu berarti pemecahan masalah untuk mencapai penyempurnaan terus-menerus (Sallis, 2012: 36). Ishikawa berpendapat bahwa mutu berarti kepuasan pelanggan. Dengan demikian, setiap bagian proses dalam organisasi memiliki pelanggan. Kepuasan pelanggan internal akan menyebabkan kepuasan pelanggan organisasi. Berkaitan dengan mutu pendidikan Zamroni mengaitkan dengan tinggi rendahnya prestasi yang ditunjukkan dengan kemampuan siswa mencapai skor tes dan kemampuan lulusan mendapatkan dan melaksanakan pekerjaan. Kemudian lebih lanjut Suprpto menyimpulkan bahwa pendidikan terkait dengan hasil belajar. Hasil belajar merupakan tingkah laku yang dapat dicapai dari suatu pengalaman dan biasanya mengarah kepada

penguasaan pengetahuan, kecakapan, dan kebiasaan (Suprpto, 2008: 17).

Produk atau hasil pendidikan dipandang bermutu jika mampu melahirkan keunggulan akademik dan ekstrakurikuler peserta didik yang dinyatakan lulus untuk satu jenjang pendidikan atau menyelesaikan program pembelajaran tertentu. Keunggulan akademik dinyatakan dengan nilai yang dicapai peserta didik. Sedangkan keunggulan ekstrakurikuler dinyatakan dengan aneka jenis keterampilan yang diperoleh siswa selama mengikuti program di sekolah. Selain itu mutu lulusan juga dilihat dari nilai-nilai hidup yang dianut, moralitas, dorongan untuk maju, dan lain-lain yang diperoleh peserta didik selama menjalankan pendidikan (Danim, 2006: 53-54).

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan mutu pendidikan adalah perubahan dan pengembangan yang direncanakan dan didesain untuk mengembangkan lembaga pendidikan melalui beberapa tehnik atau metode untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi organisasi atau lembaga dalam mencapai tujuan. Apabila dalam setiap pengembangan lembaga terdapat rencana perubahan menuju pengembangan yang tersusun dengan tehnik dan metode yang komprehensif maka pencapaian efektifitas dan efisiensi lembaga

yang sesuai dengan kualifikasi mutu dan standart pendidikan dapat tercapai dengan maksimal.

d. Kriteria sekolah berbudaya mutu

Budaya sebagai kualitas kehidupan (*Way of Life*) dalam sebuah organisasi sekolah terwujud dalam aturan-aturan atau norma-norma, tata kerja, dan juga gaya kepemimpinan. Merujuk pada pendapat Sallis sekolah-sekolah yang memiliki budaya mutu adalah sebagai berikut:

- 14) Sekolah berfokus pada pelanggan, baik pelanggan internal, maupun eksternal. Pelanggan internal dialah yang menerima jasa pendidikan secara langsung yaitu siswa, pengelola pendidikan. Dan pelanggan eksternal yang tidak berkepentingan dengan layanan mutu jasapendidikan, seperti orangtua, masyarakat, dunia usaha, dan pemerintah.
- 15) Sekolah fokus terhadap upaya mencegah masalah yang muncul, dalam arti ada komitmen untuk bekerja secara benar mulai dari awal, atau yang dikenal dengan program *Zero De Fact* atau kerusakan nol.
- 16) Sekolah memiliki investasi sumber daya manusianya yang terus dijaga agar tidak sampai mengalami kerusakan. Karena kerusakan Psikologi sangat sulit memperbaikinya.

- 17) Sekolah memiliki strategi untuk mencapai kualitas, baik ditingkat pimpinan, tenaga akademik, maupun tenaga administratif.
- 18) Sekolah mengelolah keluhan sebagai umpan balik untuk mencapai kualitas dan memposisikan kegagalan sebagai instrumen untuk perbaikan selanjutnya.
- 19) Sekolah memiliki kebijakan dalam perencanaan mencapai kualitas, baik jangka pendek, menengah, atau jangka panjang.
- 20) Sekolah mengupayakan proses perbaikan dengan melibatkan semua komponen sesuai tugas dan fungsinya.
- 21) Sekolah mendorong setiap yang dipandang memiliki kreatifitas, mampu menciptakan kualitas untuk merangsang yang lainnya agar dapat bekerja secara bermutu.
- 22) Sekolah memperjelas tanggung jawab masing-masing termasuk arah kerja secara vertikal dan horizontal.
- 23) Sekolah memiliki strategi dan kriteria evaluasi yang jelas.
- 24) Sekolah menempatkan kualitas yang telah dicapai sebagai jalan perbaikan selanjutnya.
- 25) Sekolah memandang kualitas sebagai bagian integral dari budaya kerja.
- 26) Sekolah menempatkan peningkatan mutu secara terus-menerus sebagai keharusan.

(Sallis, 2012: 32)

Dengan dasar pemikiran yang demikian, maka upaya untuk mendorong terwujudnya lembaga pendidikan yang bermutu dapat diupayakan oleh siapapun dan dimanapun sekolah tersebut berada termasuk kepala sekolah. Upaya mewujudkan sekolah yang mandiri, mempunyai keutuhan dan menghargai keragaman dapat mendorong terwujudnya cita-cita pendidikan nasional yang salah satu kata kuncinya adalah mencerdaskan kehidupan bangsa.

5. Strategi Kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu

Kepala sekolah sebagai pembuat kebijakan, mempunyai peran yang sangat penting dalam menentukan kebijakan yang akan diambil guna untuk mengembangkan budaya mutu di setiap sekolah yang dipimpinnya dengan mengarahkan seluruh tenaga yang ada di sekolah baik kependidikan maupun non kependidikan. Hal ini sesuai dengan teori Mulyasa bahwa sebagai manajer kepala sekolah harus mau dan mampu mendaya gunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi, dan mencapai sebuah tujuan (Mulyasa, 2012: 112).

Lebih lanjut Mulyasa menjelaskan, Secara umum Kepala Sekolah memiliki peran dan tugas sebagai berikut: *Educator, Manager, Administrator, Innovator, Motivator, Supervisor dan Leader* (Mulyasa, 2004: 100-115). Secara rinci dapat dijelaskan sebagai berikut:

h. Kepala Sekolah Sebagai Pendidik (*educator*)

Pendidik adalah orang yang mendidik. Sedangkan mendidik diartikan memberikan latihan (ajaran pimpinan) mengenai akhlak dan kecerdasan pikiran sehingga pendidikan dapat diartikan proses perubahan sikap dan tata laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan latihan. Kepala sekolah sebagai seorang pendidik, ia harus mampu menanamkan, memajukan dan meningkatkan paling tidak empat macam nilai yaitu mental, moral, fisik, dan artistik (Wahjosomidjo, 2004: 124).

Untuk kepentingan tersebut, Kepala Sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai tersebut.

- 5) Pembinaan Mental: yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak. Dalam hal ini Kepala Sekolah harus mampu menciptakan suasana yang kondusif agar setiap tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugas setia tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugas dengan baik, secara proposional dan professional.
- 6) Pembinaan Moral: Yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk

mengenai perbuatan, sikap dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing tenaga kependidikan.

7) Pembinaan fisik: yaitu membina tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan, penampilan mereka secara lahiriah, Kepala Sekolah profesional harus mampu memberikan dorongan agar tenaga kependidikan terlibat secara aktif dan kreatif dalam berbagai kegiatan olah raga, baik yang diprogramkan sekolah maupun yang diselenggarakan oleh masyarakat sekitar sekolah.

8) Pembinaan Artistik: yaitu membina tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan. Hal ini biasanya dilakukan melalui kegiatan karyawisata yang bisa dilaksanakan setiap akhir ajaran.

i. Kepala Sekolah sebagai Manajer

Tugas manajer adalah merencanakan, mengorganisasikan, mengatur, mengkoordinasikan dan mengendalikan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajer adalah orang yang melakukan sesuatu secara benar (*people who do things right*) (Vincent Gaspersz, 2003: 201). Dengan demikian, Kepala Sekolah harus mampu merencanakan dan mengatur serta mengendalikan semua program yang telah disepakati bersama baik itu perencana, organisator, pemimpin dan seorang pengendali sekolah yang dia

pimpin. Hal itu berdasarkan fungsi-fungsi manajemen yang ada, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*).

4) Perencanaan (*planning*)

Suatu proses mempersiapkan hal-hal yang akan dikerjakan pada waktu yang akan datang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Atau penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai suatu hasil yang diinginkan dalam menetapkan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi, menetapkan peraturan-peraturan dan pedoman-pedoman pelaksanaan yang harus dituruti, dan menetapkan ikhtisar biaya yang diperlukan dan pemasukan uang yang diharapkan yang diperoleh dari rangkaian tindakan yang akan dilakukan (Manulang, 2006: 9). Dalam hal perencanaan ini kepala sekolah harus benar-benar memikirkan dan merumuskan dalam suatu program tujuan dan tindakan yang harus dilakukan.

5) Pengorganisasian (*organizing*)

Yaitu mengelompokkan kegiatan yang diperlukan, yakni menetapkan susunan organisasi serta tugas dan fungsi-fungsi dari setiap unit yang ada dalam organisasi serta menetapkan kedudukan dan sifat hubungan antara masing-masing unit tersebut (Manulang, 2006: 10). Kepala Sekolah sebagai manajer, di samping harus menetapkan perencanaan program,

ia juga harus mampu mengorganisasikan, staffing, directing dan coordinating terhadap semua anggotanya untuk dapat melaksanakan rencana program yang telah ditetapkan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa Kepala Sekolah harus mampu menghimpun dan mengkoordinasikan sumber daya manusia dan sumber-sumber material sekolah, sebab keberhasilan sekolah sangat bergantung pada kecakapan dalam mengatur dan mendayagunakan berbagai sumber dalam mencapai tujuan.

6) Pengendalian (*controlling*).

Pengendalian adalah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan penilaian, bila perlu mengadakan koreksi sehingga apa yang dilakukan bawahan dapat diarahkan kejalan yang benar dengan maksud tercapai tujuan yang sudah digariskan semula. Dalam melaksanakan kegiatan controlling, atasan mengadakan pemeriksaan, mencocokkan, serta mengusahakan agar kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan serta tujuan yang ingin dicapai (Manulang, 2006: 12-13). Dapat dikatakan bahwa kepala sekolah harus bisa menjamin sekolah berjalan mencapai tujuan. Apabila terdapat kesalahan di antara bagian-bagian yang ada dari sekolah tersebut, maka kepala sekolah harus memberikan petunjuk dan meluruskannya.

j. Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Pada administrasi di sekolah, kepala sekolah memiliki peran sebagai ketua administrasi atau disebut juga sebagai administrator. Kegiatan-kegiatan rutin sekolah itu terdiri dari mengendalikan struktur organisasi, melaksanakan administrasi substantif, dan melakukan evaluasi serta pengawasan.

Secara spesifik, Kepala Sekolah harus mempunyai kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktifitas sekolah. Untuk itu Kepala Sekolah harus bisa menjabarkan kemampuan di atas dalam tugas tugas operasional (Mulyasa, 2011: 107)

Marno mengungkapkan bahwa Peran Kepala Sekolah sebagai administrator meliputi Kemampuan mengelola semua perangkat KBM secara sempurna dengan bukti data administrasi yang akurat. Kemampuan mengelola administrasi kesiswaan, ketenangan, keuangan, sarana dan prasarana, dan administrasi persuratan dengan baik sesuai dengan ketentuan yang berlaku (Marno, 2008: 62)

k. Kepala Sekolah Sebagai Innovator

Kepala sekolah sebagai inovator akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif,

delegatif, rasional, dan obyektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptabel fleksibel (Wahjosomidjo, 2004: 124).

Peran Kepala Sekolah sebagai innovator adalah sebagai berikut:

- 4) Memiliki gagasan baru untuk inovasi kemajuan dan perkembangan sekolah. Maupun yang relevan untuk kebutuhan lembaga.
- 5) Kemampuan mengimplementasikan ide yang baru tersebut dengan baik. Ide atau gagasan tersebut berdampak positif ke arah kemajuan.
- 6) Kemampuan mengatur lingkungan kerja sehingga lebih kondusif (pengaturan tata ruang kantor, kelas perpustakaan, halaman, interior, musholla atau masjid) untuk bertugas dengan baik. Dengan lingkungan kerja yang baik mendorong kearah semangat kerja yang baik

1. Kepala Sekolah sebagai motivator

Keberhasilan suatu Organisasi atau lembaga dipengaruhi oleh beberapa faktor baik dari dalam maupun dari luar lingkungan. Dari berbagai faktor tersebut motivasi merupakan faktor yang paling dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain kearah efektifitas kerja.

Adapun indikator dan peran kepala sekolah sebagai motivator menurut Mulyasa adalah meliputi (1) Pengaturan lingkungan fisik

yakni lingkungan yang kondusif akan menumbuhkan motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu kepala sekolah harus mampu membangkitkan motivasi tenaga kependidikan agar dapat melaksanakan tugas secara optimal. Pengaturan fisik tersebut antara lain mencakup ruang kerja yang kondusif, ruang belajar, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, bengkel, serta mengatur lingkungan sekolah yang nyaman dan menyenangkan. (2) Pengaturan suasana kerja yaitu suasana kerja yang tenang dan menyenangkan juga akan membangkitkan kinerja para tenaga kependidikan. Untuk itu kepala sekolah harus mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan para tenaga kependidikan, serta menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan menyenangkan. (3) Disiplin yaitu bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah kepala sekolah harus berusaha menanamkan disiplin kepada semua bawahannya. Melalui disiplin ini diharapkan dapat tercapai tujuan secara efektif dan efisien, serta dapat meningkatkan produktifitas sekolah. Beberapa strategi yang dapat digunakan oleh kepala sekolah dalam membina disiplin para tenaga kependidikan adalah membantu para tenaga kependidikan dalam mengembangkan pola perilakunya, membantu para tenaga kependidikan dalam meningkatkan standar perilakunya, dan melaksanakan semua aturan yang telah disepakati bersama. (4) Dorongan maksudnya adalah bahwa keberhasilan suatu

organisasi atau lembaga dipengaruhi oleh berbagai faktor pendorong yang datang dari dalam maupun luar lingkungan. Dari berbagai faktor tersebut, motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain kearah efektifitas kerja, bahkan motivasi sering disamakan dengan mesin dan kemudi mobil, yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah.

(5) Penghargaan (rewards) sangat penting untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan dan untuk mengurangi kegiatan yang kurang produktif. Melalui penghargaan ini para tenaga kependidikan dapat dirangsang untuk meningkatkan profesionalisme kerjanya secara positif dan produktif. Pelaksanaan penghargaan dapat dikaitkan dengan prestasi tenaga kependidikan secara terbuka, sehingga mereka memiliki peluang untuk meraihnya. Kepala sekolah harus berusaha menggunakan penghargaan ini secara tepat, efektif dan efisien untuk menghindari dampak negatif yang bisa ditimbulkannya. Jadi, dari pemaparan di atas dapat difahami bahwa kepala sekolah sebagai motivator harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya.

(6) Penyediaan Sumber Belajar Untuk menunjang kegiatan belajar mengajar yang efektif, kepala sekolah harus menyediakan sumber belajar sesuai dengan kebutuhan sekolah. Dengan sumber belajar yang memadai tentunya kegiatan belajar mengajar akan terlaksana dengan baik

m. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Supervisi secara etimologi berasal dari kata “*super*” dan “*visi*” yang mengandung arti melihat dan meninjau dari atas atau menilik dan menilai yang dinilai dari pihak atasan terhadap aktivitas, kreativitas, dan kinerja bawahan. Terdapat beberapa istilah yang hampir sama dengan supervisi, bahkan dalam pelaksanaan istilah-istilah tersebut sering digunakan secara bergantian. Istilah tersebut diantaranya adalah pengawasan, pemeriksaan, dan inspeksi. Pengawasan mengandung arti suatu kegiatan untuk melakukan pengamatan agar pekerjaan dapat dilakukan sesuai dengan ketentuan (Mulyasa, 2011: 239).

Sehubungan dengan itu maka Kepala Sekolah sebagai supervisor berarti bahwa Kepala Sekolah hendaknya pandai meneliti, mencari dan menentukan, syarat-syarat mana yang diperlukan bagi kemajuan sekolahnya sehingga tujuan pendidikan di sekolah itu tercapai dengan maksimal (Suryosubroto, 2010: 185). Oleh karena itu menurut Hendiyat Soetopo dan Wasti Soemanto, Kepala Sekolah sebagai supervisor memegang peran penting dalam beberapa hal sebagai berikut:

- 10) Membimbing guru agar dapat memahami lebih jelas masalah atau persoalan-persoalan dan kebutuhan siswa, serta membantu guru dalam mengatasi suatu persoalan
- 11) Membantu guru dalam mengatasi kesukaran dalam mengajar.

- 12) Memberi bimbingan yang bijaksana terhadap guru baru dengan orientasi.
- 13) Membantu guru dalam memperoleh kecakapan mengajar yang lebih baik dengan menggunakan berbagai metode mengajar sesuai dengan sifat materinya.
- 14) Membantu guru memperkaya pengalaman belajar sehingga suasana mengajar dapat menggembirakan anak didik.
- 15) Membantu guru mengerti makna dari alat-alat pelayanan.
- 16) Membina moral kelompok, menumbuhkan moral yang tinggi dalam melaksanakan tugas sekolah pada seluruh staf.
- 17) Memberi pelayanan terhadap guru agar dapat menggunakan seluruh kemampuannya dalam pelaksanaan tugas.
- 18) Memberikan pimpinan yang efektif dan demokratis.

Sehubungan dengan fungsi supervisi, Swearingen dalam bukunya *Supervision of instruction foundation and Dimension* (1961) memberikan delapan fungsi Supervisi, antara lain mengkoordinir semua usaha sekolah, memperlengkapi kepemimpinan sekolah, memperluas pengalaman guru-guru, Menstimulasi usaha-usaha yang kreatif, memberikan fasilitas dan penilaian yang terus menerus, menganalisis situasi belajar mengajar, memberikan pengetahuan dan keterampilan kepada setiap anggota staf, memberi wawasan yang lebih luas dan terintegrasi dalam

merumuskan tujuan-tujuan pendidikan dan meningkatkan kemampuan mengajar guru-guru (Arikunto, 2004: 13)

Berdasarkan pendapat dan kriteria supervisor di atas, maka peran Kepala Sekolah hendaklah memiliki pemikiran ke depan yang lebih maju, baik untuk sekolahnya maupun unsur yang ada di sekolah tersebut. Seorang Kepala Sekolah hendaklah memiliki ide-ide baru dan cemerlang untuk memberikan motivasi kepada semua unsur yang ada di sekolah.

n. Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin

Kepemimpinan merupakan satu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan, oleh sebab itu kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci untuk menjadi seorang manajer yang efektif. Esensi kepemimpinan adalah kepengikutan (*followership*), kemauan orang lain atau bawahan untuk mengikuti keinginan pemimpin, itulah yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin. Dengan kata lain pemimpin tidak akan terbentuk apabila tidak ada bawahan.

Menurut Koontz (1980) kepala sekolah sebagai seorang pemimpin harus mampu:

- 3) Mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri pada guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing.

- 4) Memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf dan siswa serta memberikan dorongan memacu dan berdiri di depan demi kemajuan dan memberikan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan (Purwanto, 2010: 115)

6. Model Kepemimpinan Kepala Sekolah

e. Definisi Kepemimpinan

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia Kepemimpinan berasal dari kata “pimpin” yang berarti tuntun, bina atau bimbing, dapat pula berarti menunjukkan jalan yang baik atau benar, tetapi dapat pula berarti mengepalai pekerjaan atau kegiatan. Kepemimpinan dapat pula didefinisikan sebagai seni mempengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan, dan kerjasama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama (Riva'i, 2003: 3). Sedangkan menurut Robbins Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk pencapaian tujuan (Robbins, 2006: 3). Yukl Mendefinisikan kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan secara efektif serta proses untuk memfasilitasi individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama (Yukl, 2010: 6)

Beberapa definisi kepemimpinan dari pendapat para ahli sebagai berikut:

- 7) Kepemimpinan adalah "perilaku individu, yang mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai sasaran bersama"
- 8) Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan sekolah.
- 9) Kepemimpinan adalah pengaruh pemimpin atau atasan terhadap bawahan. Para bawahan merasakan adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan, dan mereka termotivasi untuk melakukan melebihi apa yang diharapkan.
- 10) Kepemimpinan adalah cara atau usaha pemimpin dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, membangun relasi dan menggerakkan staf dan pihak lain yang terkait, untuk bekerja/berperan serta guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- 11) Kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain dan bertindak sebagai seorang ayah (*father figure*), untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan.
- 12) Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain melalui komunikasi baik langsung maupun tidak

langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran, dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan. (House, 1976: 184)

Dari beberapa pengertian di atas peneliti dapat menyimpulkan bahwa kepemimpinan adalah sifat yang melekat pada seorang pemimpin yaitu kemampuan mengarahkan, memotivasi, memberi kenyamanan, pelayanan, loyalitas, rasa hormat, membimbing, mengarahkan, kemampuan berkomunikasi, berinteraksi, membangun relasi, *father figure* dan berpengetahuan luas, yang dapat mempengaruhi dan berkemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan tertentu.

f. Pengertian Model kepemimpinan

Kartono menyatakan model kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain (Kartono, 2008: 34). Sedangkan menurut Miftah Thoha mengemukakan bahwa model kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan (Thoha, 2010: 49)

Dari pendapat di atas penulis simpulkan bahwa model kepemimpinan adalah kebiasaan dan watak seseorang untuk berinteraksi kepada orang lain untuk membujuk atau mengajak seseorang untuk bekerja sama dalam rangka mencapai suatu tujuan.

g. Pendekatan Kepemimpinan

Fiedler dan Charmer dalam kata pengantar yang berjudul *leadership and effective manajemen*, mengemukakan bahwa persoalan utama kepemimpinan yang dibagi kedalam tiga masalah pokok, yaitu : (1) Bagaimana seorang dapat menjadi seorang pemimpin, (2) Bagaimana para pemimpin itu berperilaku, dan (3) Apa yang membuat itu berhasil (Fiedler and Charmer, 1974: 55).

Maka terdapat berbagai macam pendekatan yang pada hakikatnya merupakan usaha untuk menjawab atau memberikan pemecahan persoalan yang terkandung didalam ketiga permasalahan tersebut. Hampir seluruh peneliti kepemimpinan dapat dikelompokkan kedalam empat macam pendekatan, yaitu pendekatan pengaruh, kewibawaan, sifat, perilaku dan situasional (Wahjosumidjo, 2004: 19). Berikut uraian keempat macam pendekatan tersebut :

5) Pendekatan pengaruh kewibawaan (*power influence approach*)

Pendekatan ini mengatakan, keberhasilan pemimpin dipandang dari segi sumber daya dan sejumlah kewibawaan yang ada pada para pemimpin, dan dengan cara yang bagaimana para pemimpin menggunakan kewibawaan tersebut kepada bawahan. Pendekatan ini menekankan proses saling mempengaruhi, Sifat timbal balik dan pentingnya pertukaran hubungan kerjasama antara para pemimpin dengan bawahan.

Berdasarkan hasil penelitian terdapat pengelompokan sumber dari mana kewibawaan tersebut berasal, yaitu : (1) *Legitimate power* : bawahan Melakukan sesuatu karena pemimpin memiliki kekuasaan untuk meminta bawahan dan bawahan mempunyai kewajiban untuk menuruti atau mematuhi, (2) *Coercive power* : bawahan mengerjakan sesuatu agar dapat terhindar dari hukuman yang dimiliki oleh pemimpin, (3) *Reward Power* : bawahan mengerjakan sesuatu agar memperoleh penghargaan yang dimiliki oleh pemimpin, (4) *Referent Power* : bawahan melakukan sesuatu karena bawahan merasa kagum terhadap pemimpin dan mau berperilaku pula seperti pemimpin, dan (5) *Expert power* : bawahan mengerjakan sesuatu karena bawahan percaya pemimpin memiliki pengetahuan khusus dan keahlian serta mengetahui apa yang diperlukan (Wahjosumidjo, 2004: 34).

Legitimate power dan *coercive power* memungkinkan pemimpin dapat melakukan pembinaan terhadap guru, sebab dengan kekuasaan dalam memerintah dan memberikan hukuman, pembina terhadap guru akan lebih baik mudah dilakukan. Sementara itu dengan *Reward Power* memungkinkan pemimpin memberdayakan guru secara optimal Selanjutnya dengan *referent* dan *expert power*, keahlian dan perilaku

pemimpin yang diimplementasikan dalam bentuk rutinitas kerja, diharapkan mampu meningkatkan motivasi kerja para guru.

6) Pendekatan sifat (*the trait approach*)

Pendekatan ini menekankan pada kualitas pemimpin, keberhasilan pemimpin ditandai oleh daya kecakapan luar biasa yang dimiliki oleh pemimpin, seperti tidak dikenal lelah, intuisi yang ajam, wawasan masa depan yang luas dan kecakapan meyakinkan yang sangat menarik. Menurut pendekatan sifat, seorang menjadi pemimpin karena sifat-sifatnya yang dibawa sejak lahir, bukan karena dibuat atau dilatih. Seperti dikatakan oleh Theirauf dalam Purwanto; “ *The heredity approach states that leaders are born and not made-that leaders do not acquire the ability to lead, but inherit it*” yang artinya pemimpin adalah dilahirkan bukan dibuat bahwa pemimpin tidak dapat memperoleh kemampuan untuk memimpin, tetapi mewarisinya (Purwanto, 2010: 31). Selanjutnya Stogdil yang dikutip oleh Sutisna, mengemukakan bahwa seseorang tidak menjadi pemimpin dikarenakan memiliki suatu kombinasi sifat-sifat kepribadian, tapi pola sifat-sifat pribadi pemimpin itu mesti menunjukkan hubungan tertentu dengan sifat, kegiatan, dan tujuan dari para pengikutnya (Sutisna, 2012: 258). Berdasarkan pendekatan sifat, keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya dipengaruhi oleh sifat-sifat pribadi dan keterampilan (skill)

pribadi pemimpin (Wahjosumidjo, 2004: 20-21). Hal ini sejalan dengan pendapat Yukl yang menyatakan bahwa sifat-sifat pribadi dan keterampilan seorang pimpinan berperan dalam keberhasilan seorang pemimpin (Yulk, 2010: 51)

7) Pendekatan perilaku (*the behavior approach*)

Merupakan pendekatan yang berdasarkan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh kompetensi dan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin dalam kegiatannya sehari-hari dalam hal : bagaimana cara memberi perintah, memberi tugas dan wewenang, cara komunikasi, cara mendorong semangat kerja bawahan, cara memberi bimbingan dan pengawasan, cara membina disiplin kerja, dan cara mengambil keputusan (Purwanto, 1987: 32). Pendekatan perilaku menekankan pentingnya perilaku yang dapat diamati yang dilakukan oleh para pemimpin dari sifat pribadi atau sumber kewibawaan yang dimilikinya. Oleh sebab itu pendekatan perilaku itu menggunakan acuan sifat pribadi dan kewibawaan. Kemampuan perilaku secara konseptual telah berkembang kedalam berbagai macam cara dan berbagai macam tingkatan abstraksi. Perilaku seorang pemimpin digambarkan kedalam istilah pola aktivitas, peranan manajerial atau kategori perilaku.

8) Pendekatan situasional (*situational approach*)

Pendekatan situasi biasa disebut dengan pendekatan kontingensi. Pendekatan ini didasarkan atas asumsi bahwa keberhasilan kepemimpinan suatu organisasi atau lembaga tidak hanya bergantung atau dipengaruhi oleh perilaku dan sifat-sifat pemimpin saja. Tiap organisasi atau lembaga memiliki ciri-ciri khusus dan unik. Bahkan organisasi atau lembaga yang sejenis pun akan menghadapi masalah yang berbeda karena lingkungan yang berbeda. Semangat, watak dan situasi yang berbeda beda ini harus dihadapi dengan perilaku kepemimpinan yang berbeda pula (Wahjosumidjo, 2012: 34).

Pendekatan situasional atau pendekatan kontingensi merupakan suatu teori yang berusaha mencari jalan tengah antara pandangan yang mengatakan adanya azas-azas organisasi dan manajemen yang bersifat universal, dan pandangan yang berpendapat bahwa setiap organisasi adalah unik dan memiliki situasi yang berbeda –beda sehingga harus dihadapi dengan gaya kepemimpinan tertentu.

Pendekatan situasional bukan hanya merupakan hal yang penting bagi komplikasi kepemimpinan, tetapi membantu pula cara pemimpin yang potensial dengan konsep-konsep yang berguna untuk menilai situasi yang bermacam-macam dan untuk menunjukkan perilaku kepemimpinan yang tepat berdasarkan situasi. Peranan pemimpin harus dipertimbangkan dalam

hubungan dengan situasi dimana peranan itu dilaksanakan . pendekatan situasional dalam kepemimpinan mengatakan bahwa kepemimpinan ditentukan tidak oleh sifat kepribadian individu-individu, melainkan persyaratan situasi sosial (Wahjosumidjo, 2012: 34). Yukl menjelaskan bahwa pendekatan situasional menekankan pada pentingnya faktor-faktor kontekstual seperti sifat pekerjaan yang dilaksanakan oleh unit pimpinan, sifat lingkungan eksternal, dan karakteristik para pengikut (Sutisna, 2012: 260). Lebih lanjut Yukl menjelaskan bahwa pendekatan situasional menekankan pada pentingnya faktor-faktor kontekstual seperti sifat pekerjaan Yang dilaksanakan oleh unit pimpinan , sifat lingkungan eksternal dan karakteristik para pengikut (Yulk, 2010: 266). Sementara Fattah berpandangan bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada kecocokan antara pribadi, tugas, kekuasaan, kompetensi dan persepsi (Fattah, 2001: 9).

h. Macam-macam Model Kepemimpinan

Setidaknya ada lima macam Model kepemimpinan seperti yang diungkapkan para ahli berikut ini :

6) Model otokratik

Model pemimpin otokratik adalah Model pemimpin yang memperlakukan organisasi yang dipimpinnya sebagai milik pribadi. Sehingga hanya kemauannya sajalah yang harus

berlangsung dan kurang mau memperhatikan kritik dari bawahannya. Ia berfikir bahwa mereka yang dipimpin itu semata-mata bawahannya. Oleh sebab itu, biasanya ia tertutup terhadap kritik, saran dan pendapat orang lain. Ia beranggapan bahwa seolah-olah pikiran dan pendapatnya yang paling benar, karena itu harus dilaksanakan dan dipatuhi secara mutlak (Siagian, 2009: 63). Ciri-ciri perilaku kepemimpinan otoriter adalah:

- e) Semua perilaku kebijaksanaan ditentukan oleh pimpinan.
- f) Langkah kegiatan teknis ditentukan oleh pimpinan pada saat-saat tertentu, sehingga biasanya langkah berikutnya tidak ada kepastian.
- g) Pimpinan menditeksikan tugas-tugas tertentu dan para anggota adalah pelaksanaannya.
- h) Pimpinan cenderung untuk mencela atau memuji secara personal dan tetap menjauhkan diri dari kegiatan kelompok, kecuali dalam hal berdemonstrasi

7) Model Partenalistik

Kepemimpinan paternalistik adalah model kepemimpinan yang mana pimpinan menganggap orang yang dipimpin tidak pernah dewasa, karenanya ia jarang memberikan kesempatan kepada yang dipimpinnya untuk mengembangkan daya kreasi, inisiatif dan mengambil keputusan dalam bidang tugas yang dibebankan kepadanya. Kepemimpinan model ini

telah menonjolkan figur, dan biasanya jika figurnya wafat, maka organisasi akan menjadi stagnan, mundur atau runtuh. Model pemimpin paternalistik hanya terdapat di lingkungan masyarakat yang bersifat tradisional, umumnya dimasyarakat agraris (Siagian, 2009: 64).

Ciri-ciri kepemimpinan paternalistik adalah sebagai berikut : Pimpinan mampu berperan layaknya seorang bapak, terlalu bersifat melindungi, pengambilan keputusan pada diri pemimpin, selalu bersikap maha tahu dan maha benar, jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasi, menuntut alur atau proses pekerjaan sesuai dengan apa yang telah ada dan dijalankan.

Sedangkan nilai-nilai organisasional yang dianut pemimpin paternalistik adalah mengutamakan kebersamaan, kepentingan bersama dan perlakuan yang seragam terlihat menonjol, hubungan atasan dengan bawahan lebih bersifat informal, pemimpin paternalistik terlalu melindungi para bawahan yang pada gilirannya dapat berakibat bahwa para bawahan itu takut bertindak karena takut berbuat kesalahan. Hanya pemimpin yang mengetahui seluk beluknya organisasional, sehingga keputusan diambil oleh pemimpin dan bawahan tinggal melaksanakannya saja. Konsekuensinya, para

bawahan tidak dimanfaatkan sebagai sumber informasi, ide, dan saran. Para bawahan tidak didorong untuk berfikir inovatif dan kreatif.

8) Model Kharismatik

Kepemimpinan kharismatik adalah suatu kemampuan untuk menggerakkan orang lain dengan mendayagunakan kelebihan atau keistimewaan dalam sifat kepribadian yang dimiliki oleh seorang pemimpin (Kartono, 2008: 65)

Indikator Kepemimpinan kharismatik bisa ditunjukkan melalui beberapa hal berikut :

- f) Para pemimpin kharismatik menunjukkan perilaku-perilaku yang dirancang untuk menciptakan kesan di antara para pengikut bahwa pemimpin tersebut kompeten.
- g) Para pemimpin kharismatik akan menekankan pada tujuan-tujuan ideologis yang menghubungkan misi kelompok dengan nilai-nilai, cita-cita, serta aspirasi-aspirasi yang berakar dalam dan dirasakan bersama oleh para pengikut.
- h) Para pemimpin kharismatik akan menetapkan suatu contoh salam perilaku mereka sendiri agar diikuti oleh para pengikut.
- i) Pemimpin kharismatik akan mengkomunikasikan harapan-harapan yang tinggi tentang kinerja para pengikut

sedangkan pada saat bersamaan juga mengekspresikan rasa percaya tentang kinerja para pengikut sedangkan pada saat yang bersamaan juga mengekspresikan rasa percaya terhadap para pengikut.

- j) Pemimpin kharismatik akan berusaha berperilaku dengan cara yang menimbulkan motivasi yang relevan bagi misi kelompok.

9) Model *Laissez Faire*

Pola kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari pola kepemimpinan otokrasi. Perilaku yang dominan dalam kepemimpinan ini adalah perilaku kompromi. Pemimpin dalam pola kepemimpinan ini berkedudukan sebagai simbol atau perlambang organisasi, Kepemimpinan dijalankan dengan memberikan kebebasan kepada semua anggota organisasi dalam menetapkan keputusan dan pelaksanaannya meburut kehendak masing-masing Kepemimpinan ini juga disebut kepemimpinan bebas kendali (Kartono, 2008: 67).

Ciri-ciri kepemimpinannya adalah sebagai berikut kebebasan sepenuhnya untuk megambil keputusan, yang diberikan kepada kelompok maupun individual tanpa banyak campur tangan pimpinan, Berbagai-bagai bahan atau data diberikan. Pimpinan dengan jelas menyatakan hanya akan memberikan bahan informasi bila diminta saja. Pemimpin tidak

mengambil keaktifan dalam pembahasan bersama kelompok, sama sekali tidak berpartisipasi serta kurang becus menjadi pemimpin, jarang memberikan komentar secara spontan terhadap kegiatan bawahannya, kecuali bila ditanya. Tidak ada usaha-usaha untuk mengatur jalanya pekerjaan

10) Model demokrasi

Kepemimpinan demokrasi adalah sebuah model kepemimpinan yang mana pemimpinnya berusaha menyinkronkan antara kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan orang yang di pimpinya. Pemimpin model ini biasanya lebih mengutamakan kerjasama. Ia lebih terbuka, mau dikritik dan menerima pendapat dari orang lain dalam mengambil keputusan dan kebijaksanaan lebih mengutamakan musyawarah (Kartono, 2008: 67).

Ciri-ciri perilaku kepemimpinan demokratik adalah Semua kebijaksanaan dibahas dan ditentukan bersama oleh kelompok, dengan dorongan dan bantuan pimpinan, perspektif kegiatan diperoleh selama masa pembahasan, langkah-langkah umum kebijaksanaan kelompok digariskan terlebih dahulu dan jika diperlukan dapat meminta nasihat teknis. Pimpinan memberikan saran beberapa alternative prosedur yang dapat dipilih, para pegawai bawahan bebas untuk bekerjasama dengan siapa saja yang mereka senangi. Pembagian tugas pekerjaan

diserahkan kepada kelompok untuk ditentukan bersama, pemimpin selalu objektif dan berfikir serba fakta dalam memberikan semangat pada kelompok.

F. Kajian Penelitian yang Relevan

Beberapa penelitian tentang kepemimpinan kepala sekolah yang telah dilakukan, seperti yang akan dijelaskan sebagai berikut :

Penelitian oleh Ahmad Siad, tentang Kepemimpinan kepala sekolah dalam upaya melestarikan budaya mutu sekolah. Studi kasus di SMA Negeri 3 Malang dan SMA Negeri 8 Malang tahun 2015. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepala sekolah dalam melestarikan budaya mutu sekolah dibutuhkan strategi dan proses dilapangan. Adapun strategi melestarikan budaya mutu di sekolah SMA Negeri 3 dan 8 Malang adalah 1) menanamkan nilai-nilai sekolah dengan memosisikan diri kepala sekolah sebagai visioner, motivator, komunikator, inovator, edukator, manajemen puncak. 2) penerapan metode keteladanan, pengarahan, pembiasaan, penugasan. 3) menggunakan media tulis, perkataan, perbuatan, kenyataan.

Penelitian oleh ZM Abid Mohammady tentang Peran Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Mutu Budaya Organisasi di SDMT Ponorogo, tahun 2018. Dengan menghasilkan temuan: 1) Peran kepala sekolah sebagai manajer diantaranya: melakukan analisis internal dan eksternal, menginternalisasi nilai keislaman yaitu nilai kemuhammadian. 2) Peran kepala sekolah sebagai educator diantaranya: mengikut sertakan pendidik dalam penataran, workshop atau pelatihan memberikan kesempatan

kepada pendidik untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi, melakukan pengkaderan kepada anggota budaya organisasi. membuat jargon-jargon untuk memotivasi anggota budaya organisasi. 3) Peran kepala sekolah sebagai supervisor diantaranya: mengawasi dan mengevaluasi kinerja dan pencapaian anggota budaya organisasi, mengadakan rapat setiap, minggu, bulan dan semester, memantau prestasi pendidik dan peserta didik. 4) Dampak peran kepala sekolah dalam mengembangkan mutu budaya organisasi diantaranya: iklim budaya organisasi menjadi harmonis, sekolah menjadi lebih berprestasi.

Wiwik Dwi Kurniasih, Usman Radiana, Martono membuat artikel penelitian dengan judul Pengembangan Budaya Mutu di Sekolah Dasar Swasta Bruder Melati Kota Pontianak tahun 2013 dengan hasil kepemimpinan kepala sekolah dalam pengembangan budaya mutu sekolah di SDS Bruder Melati Kota Pontianak dilaksanakan dengan koordinasi yang baik melibatkan semua sumber daya yang ada di sekolah sehingga berhasil memuaskan pelanggan (siswa, orang tua dan masyarakat) dengan memberikan pelayanan pendidikan yang bermutu.

Adapun penelitian yang penulis lakukan saat ini untuk mengetahui mendalam tentang “Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu (Studi Komparasi SD Muhammadiyah Alternatif 1 dan SD Muhammadiyah Alternatif 2 Kota Magelang).” Menganalisis bagaimana model kepemimpinan Kepala Sekolah di kedua

sekolah tersebut, sehingga selama bertahun – tahun tidak hanya mampu menjadi sekolah yang unggul dalam ilmu pengetahuan namun juga budaya mutu mampu disajikan di sekolah tersebut.

G. Alur pikir

Berikut alur pikir yang dijabarkan dalam beberapa hal di bawah ini:



Gambar 2.1 Alur Pikir

Berdasar gambar tersebut di atas, mutu yang baik bisa dilihat dari budaya mutu yang ada di sebuah satuan pendidikan. Faktor Budaya mutu tersebut bisa terjadi salah satunya muncul dari Kepala sekolah selaku puncak manajemen dari satuan pendidikan. Diantaranya adalah strategi kepala sekolah dan model kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu.

H. Pertanyaan penelitian

Berdasar uraian diatas, penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

4. Budaya Mutu SD Mutual 1 Kota Magelang dan SD Mutual 2 Kota Magelang
5. Strategi kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu sekolah.
6. Model kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu sekolah.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini bertujuan mendapatkan gambaran mendalam tentang model kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu sekolah dengan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif adalah proses penelitian yang menghasilkan data deskriptif yang berupa data tulis atau lisan dari objek yang diamati atau diteliti, (Robert C. dan Taylor, 1992:4). Dalam penelitian kualitatif memahami makna yang mendasari tingkah laku, mendeskripsikan latar dan interaksi yang kompleks, eksplorasi untuk mengidentifikasi tipe-tipe informasi, mendeskripsikan fenomena dengan kerangka pikir fenomenologi dengan pendekatan *post-positivistik* (Faisal, 1990: 22). Sebagaimana yang diungkapkan oleh Bogdan dan Taylor untuk dapat memahami makna peristiwa dan interaksi orang digunakan orientasi teoretis atau perspektif teoretis dengan pendekatan fenomenologis (*phenomenological approach*) (Bogdan dan Biklen, 1998: 31).

Data dikumpulkan dari latar yang alami (*natural setting*) sebagai sumber data langsung (*primer*). Menggunakan paradigma apa adanya karena memungkinkan peneliti menemukan pemaknaan (*meaning*) dari setiap fenomena sehingga diharapkan dapat menemukan lokal wisdom (kearifan lokal), traditional wisdom (kearifan tradisi), *moral value* (emik, etik) dan teori-teori dari subjek yang diteliti. Pemaknaan terhadap data tersebut hanya

dapat dilakukan apabila diperoleh kedalaman atas fakta yang diperoleh. Penelitian ini diharapkan dapat menemukan sekaligus mendeskripsikan data secara menyeluruh dan utuh mengenai kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu sekolah.

Penelitian ini menggunakan rancangan multi situs yaitu studi yang meliputi dua atau lebih sasaran penelitian dengan kasus berbeda, penelitian dapat berupa manusia, peristiwa, latar serta dokumen, dan sasaran tersebut ditelaah secara mendalam sebagai suatu totalitas, sesuai dengan latar atau konteksnya masing-masing dengan maksud untuk memahami berbagai makna yang ada di antara variabel-variabelnya (Arifin, 1996: 57)

B. Lokasi Penelitian

Lokasi Penelitian terletak di SD Muhammadiyah 1, Jl. Tidar No 21 Kota Magelang, Komplek Perguruan Tinggi Muhammadiyah Kota Magelang dan SD Muhammadiyah 2 Alternatif Kota Magelang Kramat Selatan kecamatan Magelang Utara Kota Magelang Jawa Tengah.

Adapun beberapa alasan yang cukup signifikan, mengapa penelitian dilaksanakan pada SD Muhammadiyah 1 dan SD Muhammadiyah 2 Alternatif Kota Magelang tersebut adalah karena termasuk sekolah favorit di Kota Magelang, perkembangan yang begitu pesat dari tahun-tahun sebelumnya tentu hal ini tidak lepas dari budaya mutu sekolah yang dikembangkan di kedua sekolah tersebut. Menganalisis bagaimana model kepemimpinan Kepala Sekolah di kedua sekolah tersebut, sehingga selama bertahun-tahun tidak hanya mampu menjadi sekolah yang unggul dalam ilmu

pegetahuan saja namun juga budaya sikap dan nuansa mutu mampu disajikan di sekolah tersebut.

C. Sumber Data

1. Data.

Data yang akan dikumpulkan melalui penelitian ini adalah data yang sesuai dengan fokus penelitian, yaitu tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu sekolah. Jenis data dalam penelitian ini dapat dibedakan menjadi dua, yaitu primer dan data sekunder. Data primer yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu sekolah didapatkan melalui wawancara mendalam antara lain (a) filosofi, (b) ideologi, (c) gagasan dan ide, (d) proses manajemen (e) suasana proses belajar mengajar, (f) harapan dan pandangannya mengenai sekolah yang baik dan lainnya yang relevan dengan fokus penelitian.

Data sekunder; data ini dijangkau melalui dokumen atau data yang diperkirakan ada kaitannya dengan fokus penelitian antara lain tentang; (a) sejarah sekolah; (b) pedoman dan peraturan sekolah; (c) struktur sekolah; (d) prestasi sekolah; (e) kurikulum; (f) peserta didik; (g) ketenagaan (guru dan karyawan); (h) sarana prasarana.

2. Sumber data

Sumber data dalam penelitian ini dapat dibedakan menjadi dua, yaitu manusia (*human*) dan bukan manusia. Sumber data manusia berfungsi sebagai subjek atau informan kunci (*key informants*) dan data

yang diperoleh melalui informan bersifat soft data (data lunak), informan kunci dalam penelitian ini adalah: Kepala Sekolah, Waka kurikulum, Waka Kesiswaan, Waka Sarana Prasarana, Guru Pengajar dan Karyawan. Sedangkan sumber data bukan manusia berupa dokumen yang relevan dengan fokus penelitian, seperti gambar, foto, catatan atau tulisan yang ada kaitannya dengan fokus penelitian, data yang diperoleh melalui dokumen bersifat hard data.

Sesuai dengan tujuan penelitian, maka pemilihan informan dilakukan dengan cara sebagai berikut, Pertama, Teknik sampling purposive, tehnik ini digunakan untuk mengarahkan pengumpulan data sesuai dengan kebutuhan yang akan diambil melalui penyeleksian dan pemilihan informan yang benar-benar menguasai informasi dan permasalahan secara mendalam serta dapat dipercaya menjadi sumber data yang mantap. Penggunaan sampling *purposive* ini memberi kebebasan peneliti dari keterikatan proses formal dalam mengambil sampel, yang berarti peneliti dapat menentukan sampling sesuai dengan tujuan penelitian. Sampling yang dimaksudkan bukanlah sampling yang mewakili populasi, melainkan didasarkan pada relevansi dan kedalaman informasi. Namun demikian, pemilihan sampel tidak sekadar berdasarkan kehendak subjektif peneliti, melainkan berdasarkan tema yang muncul di lapangan.

D. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data secara holistik dan integratif serta memerhatikan relevansi data dengan fokus dan tujuan, maka dalam

pengumpulan data penelitian ini memakai teknik wawancara mendalam. Wawancara merupakan teknik utama dalam metodologi kualitatif dan cara digunakan untuk mengungkap makna secara mendasar dalam interaksi yang spesifik. Teknik wawancara yang digunakan adalah wawancara tidak terstruktur (*unstandardized interview*) yang dilakukan tanpa menyusun suatu daftar pertanyaan yang ketat. Data wawancara meliputi Kepala Sekolah, Waka Kurikulum, Waka Kesiswaan, Waka Sarana Prasarana, Guru Pengajar, dan Karyawan

Untuk dapat memahami model kepemimpinan Kepala Sekolah dan fenomena budaya mutu sekolah, dibutuhkan keterlibatan dan penghayatan langsung peneliti terhadap objek di lapangan. Oleh karena itu, instrumen dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri sebagai instrumen (*human instrument*).

Lincoln dan Guba mengetengahkan karakteristik keuntungan peneliti sebagai instrumen kunci, yaitu; peneliti sebagai instrumen sifatnya yang *responsiveness* dan *adaptability*, peneliti sebagai instrumen akan dapat menekankan pada keutuhan (*holistic emphasis*), dapat mengembangkan dasar pengetahuan (*knowledge based expansion*), kesegaran memproses (*processual immediacy*), dan mempunyai kesempatan untuk mengklarifikasi dan meringkas (*opportunity for clarification and summarization*), serta dapat memanfaatkan kesempatan untuk menyelidiki respon yang istimewa atau ganjil atau khas (Lincoln & Guba, : 193-194).

Subjek penelitian ini adalah manusia dengan segala pikiran perasaannya serta sadar akan kehadiran peneliti. Karena itu peneliti beradaptasi dan menyesuaikan diri serta "berguru" pada mereka, kehadiran dan keterlibatan peneliti di lapangan untuk menemukan makna dan tafsiran dari subjek tidak dapat digantikan oleh alat lain (*nonhuman*), sebab hanya penelitalah yang dapat mengonfirmasikan dan mengadakan pengecekan anggota (*member checks*). Selain itu melalui keterlibatan langsung peneliti di lapangan dapat diketahui adanya informasi tambahan dari informan berdasarkan cara pandang, prestasi, pengalaman, keahlian dan kedudukannya.

E. Keabsahan data

Pengecekan keabsahan data (*trust worthiness*) adalah bagian yang sangat penting dan tidak terpisahkan dari penelitian kualitatif Menurut Lincoln dan Guba bahwa pelaksanaan pengecekan keabsahan data didasarkan pada empat kriteria yaitu derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), ketergantungan (*dependability*) dan kepastian (*confirmability*).

1. Credibility

Uji *credibility* (kredibilitas) atau uji kepercayaan terhadap data hasil penelitian yang disajikan oleh peneliti agar hasil penelitian yang dilakukan tidak meragukan sebagai sebuah karya ilmiah dilakukan

2. Transferability

Transferability merupakan validitas eksternal dalam penelitian kualitatif. Validitas eksternal menunjukkan derajat ketepatan atau dapat

diterapkannya hasil penelitian ke populasi di mana sampel tersebut diambil (Sugiyono, 2007:276). Pertanyaan yang berkaitan dengan nilai transfer sampai saat ini masih dapat diterapkan/dipakai dalam situasi lain. Bagi peneliti nilai transfer sangat bergantung pada si pemakai, sehingga ketika penelitian dapat digunakan dalam konteks yang berbeda di situasi sosial yang berbeda validitas nilai transfer masih dapat dipertanggungjawabkan.

3. *Dependability*

Reliabilitas atau penelitian yang dapat dipercaya, dengan kata lain beberapa percobaan yang dilakukan selalu mendapatkan hasil yang sama. Penelitian yang *dependability* atau reliabilitas adalah penelitian apabila 75 penelitian yang dilakukan oleh orang lain dengan proses penelitian yang sama akan memperoleh hasil yang sama pula.

Pengujian *dependability* dilakukan dengan cara melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian. Dengan cara auditor yang independen atau pembimbing yang independen mengaudit keseluruhan aktivitas yang dilakukan oleh peneliti dalam melakukan penelitian. Misalnya bisa dimulai ketika bagaimana peneliti mulai menentukan masalah, terjun ke lapangan, memilih sumber data, melaksanakan analisis data, melakukan uji keabsahan data, sampai pada pembuatan laporan hasil pengamatan

4. *Confirmability*

Objektivitas pengujian kualitatif disebut juga dengan uji *confirmability* penelitian. Penelitian bisa dikatakan objektif apabila hasil

penelitian telah disepakati oleh lebih banyak orang. Penelitian kualitatif uji *confirmability* berarti menguji hasil penelitian yang dikaitkan dengan proses yang telah dilakukan. Apabila hasil penelitian merupakan fungsi dari proses penelitian yang dilakukan, maka penelitian tersebut telah memenuhi standar *confirmability*.

Validitas atau keabsahan data adalah data yang tidak berbeda antara data yang diperoleh oleh peneliti dengan data yang terjadi sesungguhnya pada objek penelitian sehingga keabsahan data yang telah disajikan dapat dipertanggungjawabkan.

F. Analisis Data

Analisis data merupakan proses mencari dan mengatur secara sistematis transkrip wawancara, catatan lapangan dan bahan-bahan lain yang telah dihimpun oleh peneliti. Kegiatan analisis dilakukan dengan menelaah data, menata, membagi menjadi satuan-satuan yang dapat dikelola, menyintesis, mencari pola, menemukan apa yang bermakna dan apa yang diteliti serta melaporkan secara sistematis. Data tersebut terdiri dari deskripsi-deskripsi yang rinci mengenai situasi, peristiwa, orang, interaksi dan perilaku. Dengan kata lain, data merupakan deskripsi dari pernyataan-pernyataan seseorang tentang perspektif, pengalaman atau sesuatu hal, sikap, keyakinan dan pemikirannya serta petikan-petikan isi dokumen yang berkaitan dengan suatu program. (B Bogdan & Bikien : 102)

Karena ini adalah penelitian multi situs maka dalam menganalisis data dilakukan dua tahap yaitu analisis data kasus individu (*individual case*) dan analisis data lintas kasus (*cross case analysis*)

1. Analisis Data Kasus Individu

Analisis data kasus individu dilakukan pada masing-masing objek yaitu SD Mutual 1 dan SD Mutual 2, dalam menganalisis peneliti melakukan interpretasi data yang berupa kata-kata sehingga diperoleh makna (*meaning*), karena itu proses dilakukan bersama dengan mengumpulkan data serta menelaah data yang terkumpul.

Analisis data penelitian kualitatif dapat dilakukan melalui tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan meliputi (a) Reduksi data (*data reduction*), yaitu menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, mengorganisasi data. (b) Penyajian data (*data displays*), yaitu: menemukan pola-pola hubungan yang bermakna serta memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan. (c) Penarikan kesimpulan atau verifikasi (*conclusion drawing verification*), yaitu: membuat pola makna tentang peristiwa-peristiwa yang terjadi (Miles & Huberman: 22)

a. Reduksi data

Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasi data sedemikian rupa sehingga diperoleh kesimpulan akhir dan diverifikasi. Reduksi data diartikan

juga sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Reduksi data berlangsung terus menerus selama penelitian berlangsung, selanjutnya (membuat ringkasan, pengkodean, menelusuri tema dan menulis memo). Proses ini berlanjut sampai pasca pengumpulan data di lapangan, bahkan pada akhir pembuatan laporan sehingga tersusun lengkap.

Langkah selanjutnya mengembangkan sistem pengkodean. Semua data yang telah dituangkan dalam catatan lapangan (transkrip) dibuat ringkasan kontak berdasarkan fokus penelitian. Setiap topik liputan dibuat kode yang menggambarkan topik tersebut. Kode-kode tersebut dipakai untuk mengorganisasi satuan-satuan data, yaitu: potongan-potongan kalimat yang diambil dari transkrip sesuai dengan urutan paragraf menggunakan komputer.

b. Penyajian data

Sebagaimana yang telah ditegaskan oleh Miles dan Hubberman bahwa penyajian data dimaksudkan untuk menemukan pola-pola yang bermakna serta memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data dalam penelitian ini juga dimaksudkan untuk menemukan suatu makna dari data-data yang telah diperoleh, kemudian disusun secara sistematis, dari bentuk informasi yang kompleks menjadi

sederhana namun selektif.

c. Penarikan kesimpulan

Kegiatan analisis pada tahap ketiga adalah menarik kesimpulan dan verifikasi. Analisis yang dilakukan selama pengumpulan data dan sesudah pengumpulan data digunakan untuk menarik kesimpulan sehingga dapat menemukan pola tentang peristiwa-peristiwa yang terjadi. Sejak pengumpulan data peneliti berusaha mencari makna atau arti dari simbol- simbol, mencatat keteraturan pola, penjelasan-penjelasan dan alur sebab akibat yang terjadi. Dan kegiatan ini dibuat simpulan-simpulan yang sifatnya masih terbuka, umum, kemudian menuju ke yang spesifik atau rinci. Kesimpulan final diharapkan dapat diperoleh setelah pengumpulan data selesai.

2. Analisis Data Lintas Kasus

Analisis data lintas kasus dimaksudkan sebagai proses membandingkan temuan-temuan yang diperoleh dari masing-masing kasus, sekaligus sebagai proses memadukan antar kasus, pada masing-masing temuan akan dianalisis dan disusun katagori tema dan dianalisis induktif konseptual dan dibuat penjelasan naratif yang disusun menjadi proposisi tertentu yang selanjutnya dikembangkan menjadi temuan substantif I

Proposisi-proposisi dan temuan substantif I selanjutnya dianalisis dengan cara membandingkan dengan proposisi-proposisi temuan

substantif II, untuk menemukan perbedaan karakteristik pada masing-masing kasus sebagai konsep teoritis berdasarkan perbedaan.

Langkah langkah yang dilakukan dalam analisis lintas situs ini meliputi (1) dilakukan dengan membandingkan, memadukan dan menganalisis temuan-temuan konseptual dari masing-masing kasus individu (2) hasilnya dijadikan pernyataan konseptual atau proposisi lintas kasus, (3) mengevaluasi kesesuaian proposisi dengan fakta yang menjadi acuan, (4) merekonstruksi ulang proposisi dengan fakta dari masing-masing individu, (5) mengulangi proses ini sesuai dengan keperluan, sampai batas kejenuhan.

G. Tahap Penelitian

Tahap penelitian ini akan ditempuh dengan tiga tahapan yaitu (1) studi tahapan orientasi, (2) studi eksplorasi umum (3) studi eksplorasi terfokus. Pertama tahap studi orientasi atau studi persiapan, dengan menyusun proposal penelitian dan menggalang sumber pendukung yang diperlukan. Penentuan objek dan fokus penelitian yang didasarkan pada isu-isu umum, literature-literatur yang relevan dan orientasi pada sekolah-sekolah Umum SD Muhammadiyah 1 dan SD Muhammadiyah 2 Alternatif Kota Magelang.

Kedua tahap studi eksplorasi umum, (1) konsultasi, wawancara dan perizinan pada instansi yang berwenang, (2) grend tour dan mini tour¹²² pada objek yang akan dituju untuk melakukan observasi dan menentukan pemilihan objek lebih lanjut, (3) studi literatur untuk menentukan fokus penelitian, (4) seminar kelas dengan dosen pembimbing di kelas dan diskusi

teman sejawat untuk memperoleh masukan, (5) konsultasi secara kontinyu pembimbing guna memperoleh melanjutkan penelitian.

Ketiga tahapan eksplorasi terfokus yang diikuti dengan pengecekan temuan penelitian dan penulisan laporan penelitian, tahap eksplorasi terfokus adalah sebagai berikut (1) pengumpulan data yang dilakukan secara terperinci dan mendalam guna menemukan kerangka konseptual tema-tema di lapangan (2) pengumpulan data dan analisis data (3) pengecekan hasil temuan dengan dosen pembimbing (4) penulisan hasil laporan pada tahap ujian tesis.

BAB V

PENUTUP

Berdasarkan fokus penelitian, paparan data, dan temuan kasus maka hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

A. Kesimpulan

1. Pengembangan Budaya Mutu

Pengembangan mutu pendidikan dalam rangka meningkatkan efektifitas dan efisiensi organisasi atau lembaga dalam mencapai tujuan di kedua sekolah ini memiliki kemiripan, yakni dengan menerapkan kriteria yaitu (1) Sekolah berfokus pada pelanggan, baik pelanggan internal, maupun eksternal, (2) Fokus terhadap upaya mencegah masalah, (3) Memiliki investasi sumber daya manusianya yang terus dijaga. (4) Sekolah memiliki strategi untuk mencapai kualitas, baik ditingkat pimpinan, tenaga akademik, maupun tenaga administratif. (5) Sekolah mendorong setiap yang dipandang memiliki kreatifitas, mampu menciptakan kualitas untuk merangsang yang lainnya agar dapat bekerja secara bermutu.

2. Strategi kepala sekolah dalam memelihara dan melestarikan budaya mutu sekolah

Motivasi dan semangat kerja; kepala sekolah dalam membangkitkan dan meningkatkan motivasi dan semangat kerja dari kedua sekolah ini memiliki kemiripan, yaitu memberi keteladanan

(*uswatun hasanah*). Pendekatan budaya *uswatun hasanah* yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai kepala sekolah, ternyata menjadi sarana yang efektif untuk memotivasi semua unsur komunitas sekolah dalam mencapai tujuan sekolah disertai dengan semangat ibadah, penuh pengabdian pada sekolah.

Strategi kepala sekolah untuk menjaga budaya mutu sekolah maka kepala sekolah melakukan peran (1) Manajer yaitu perencanaan, Pengorganisasian dan Pengendalian, (2) Mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri pada guru, staf dan siswa, memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf dan siswa serta memberikan dorongan memacu dan berdiri di depan demi kemajuan dan memberikan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan (Pemimpin), (3) mengkoordinir semua usaha sekolah, memperlengkapi kepemimpinan sekolah, memperluas pengalaman guru-guru, menstimulasi usaha-usaha yang kreatif, memberikan fasilitas dan penilaian yang terus menerus, menganalisis situasi belajar mengajar, memberikan pengetahuan dan keterampilan kepada setiap anggota staf, memberi wawasan yang lebih luas dan terintegrasi dalam merumuskan tujuan-tujuan pendidikan dan meningkatkan kemampuan mengajar guru-guru (supervisor), (5) Kemampuan mengelola semua perangkat KBM secara sempurna dengan bukti data administrasi yang akurat, Kemampuan mengelola administrasi kesiswaan, ketenangan, keuangan, sarana dan prasarana, dan administrasi persuratan dengan baik sesuai

dengan ketentuan yang berlaku (administrator), (6) Kemampuan dalam Pembinaan Mental, Moral, Fisik, artistik (Pendidik), (7) Kemampuan mendorong bawahan untuk memikirkan kembali cara kerja dan mencari cara-cara kerja baru dalam menyelesaikan tugasnya (inovator), (8), Kemampuan memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan melalui pemberian arti dan tantangan terhadap tugas bawahan (motivator)

3. Model kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu sekolah

Keberadaan kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu sekolah pada kedua sekolah tersebut mengalami perkembangan dalam tugas dan fungsi yakni bukan lagi sekadar berperan sebagai pemimpin pengajaran (*instructional leadership*) yang transaksional dengan peran mengelola administrasi, mengorganisasi guru-guru, membina guru, memperbaiki kurikulum, dan mengelola pembelajaran siswa, melainkan juga dituntut sebagai pemimpin pendidikan (*educational leadership*) yang transformasional dan demokratis dengan indikator sebagai berikut:

- 1) Semua kebijaksanaan dibahas dan ditentukan bersama oleh kelompok, dengan dorongan dan bantuan pimpinan
- 2) Perspektif kegiatan diperoleh selama masa pembahasan, langkah-langkah umum kebijaksanaan kelompok digariskan terlebih dahulu dan jika diperlukan dapat meminta nasihat

teknis. Pimpinan memberikan saran beberapa alternative prosedur yang dapat dipilih

- 3) Para pegawai bawahan bebas untuk bekerjasama dengan siapa saja yang mereka senangi. Pembagian tugas pekerjaan diserahkan kepada kelompok untuk ditentukan bersama
- 4) Pemimpin selalu objektif dan berfikir serba fakta dalam memberikan semangat pada kelompok.

Dengan demikian maka Model kepemimpinan kepala sekolah dalam memelihara budaya mutu sekolah di SD Mutual 1 dan SD Mutual 2 dengan menggunakan model kepemimpinan demokratik dan karismatik.

B. Implikasi

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa proses budaya mutu di sekolah tidak bisa lepas dari strategi kepala sekolah dan model kepemimpinan kepala sekolah. Hal ini mengandung implikasi bahwa kepala sekolah harus dapat membuat kebijakan dan strategi yang efektif dan bisa diterapkan di setiap komponen sekolah sehingga sekolah akan bermutu, disamping itu model kepala sekolah dalam menyampaikan kebijakan dan strategi hendaknya yang bisa diterima segala lini atau bidang. Dengan seperti itu maka diharapkan sekolah akan terbiasa dengan budaya mutu. Budaya mutu yang baik diharapkan membawa sekolah yang berkualitas.

C. Saran

Dari temuan penelitian ini, ada beberapa rekomendasi yang ditujukan sebagai berikut;

1. Hendaknya tetap mempertahankan nilai-nilai sekolah yang sudah jadi budaya mutu di sekolah, karena banyak sekolah yang berusaha maju tapi belum menemukan nilai-nilai sekolah yang sudah membudaya di sekolahnya.
2. Hendaknya menjaga dan meningkatkan sistem dan strategi pendidikan yang telah teruji.
3. Kehilangan mutu keunggulan pendidikan sekolah, menyebabkan kehilangan pengaruhnya di masyarakat dan pada gilirannya akan ditinggal masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, M & Asrori, M. (2006). *Psikologi Remaja: Perkembangan Peserta Didik*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Arifin, I. (1996). *Penelitian Kualitatif dalam Ilmu-ilmu Sosial dan Keagamaan* Malang : Kalimasahada Press.
- Arcaro, J. (2007). *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata langkah penerapan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Arikunto, S. (2004). *Dasar-Dasar Supervisi*. Jakarta: PT Reneka Cipta.
- Bogdan, B.C & Biklen, S.K. (1998). *Qualitative Research for Education*, Terjemahan Munandir, Jakarta UNJ.
- Bogdan, Robert & Taylor, (1992). *Pengantar Metode Penelitian Kualitatif*, Terjemahan oleh Arief Rurchan, Surabaya : Usaha Nasional,
- Brahmasari, I.A & Suprayetno, A. (2008). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta ampaknya pada Kinerja Perusahaan, (*jurnal manajemen dan kewirausahaan, vol.10, no. 2, September 2008: 124-135, Pasca Sarjana Universitas 17 Agustus Surabaya*) hlm 127
- Chowdhury, S. (2005). *Organisasi Abad 21: Suatu Hari Organisasi Akan Melalui Jalan Lain*, Jakarta: PT. Indek.
- Danim, S. (2006). *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Direktorat Pendidikan Menengah Umum. Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah. Departemen Pendidikan Nasional. (2002). *Pedoman Pengembangan Kultur Sekolah*. Penerbit : School Reform 01
- Djunaidi, D. (2018). Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam peningkatan Kinerja Guru. *Tarbiyatuna: Jurnal Pendidikan Ilmiah* , 2 (1), 89-118.
- Faisal, S. (1990). *Penelitian Kualitatif (dasar-dasar dan aplikasi)*. Malang : Ya3 Malang.

- Fattah, N. (2004). *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004, h. 12.
- Fiedler, F.E & Charmer, M.M (1974). *Leadership and Efective Management*, Glenview illinois: Scott, Foresman and Company,
- Gaspersz, V. (2003). *Total Quality Management* Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Ikawijaya, (2008). *Pengembangan Mutu Lembaga Pendidikan*, Jakarta : PT Renika
- Kartono, K. (2008). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Kartono. K, (2009) *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: Rajagrafindo persada.
- Komariah. A & Triatna. C. (2005). *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, Jakarta: PT Bumi Aksara
- Lincoln, Y.S, & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc.
- Manullang. (2006). *Dasar-Dasar Manajemen* Jakarta: Ghalia Indonesia
- Marno & Supriyatno, T (2008). *Manajemen dan kepemimpinan pendidikan islam*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Miles, Matthew B. & Huberman A.M, (2009). *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: UI-Press.
- Mulyadi, (2010). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, Malang: UIN Maliki Press.
- Mulyasa. E, (2004). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa. E, (2011). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Mulyasa. E, (2018) *Menjadi Kepala sekolah Profesional*, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mustaqim & Wahib A, (2010). *Psikologi Pendidikan*. Jakarta : Rineka Cipta.

- Novebri, (2021) Kreativitas Guru Dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran Di Smkn 2 Pariaman. *Prokurasi Edukasi-Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Mandailing Natal, Indonesia
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia nomor 6 tahun 2018 tentang penugasan guru sebagai kepala sekolah
- Permendiknas Nomor 12 Tahun 2007, Tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah.
- Permendiknas No 13 tahun 2007. Tentang Supervisi Akademik Materi Pelatihan Penguatan Kemampuan Kepala sekolah.
- Purwanto. N, (2010). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Radar semarang jawapos*, (2021, 22 Mei) inovasi-pembelajaran-di-masa-pandemi-covid-19. Diperoleh 31 Juli 2021, dari <https://radarsemarang.jawapos.com/rubrik/untukmu-guruku/2021/05/22/copyright> ©RadarSemarang Digital
- Permeniknas, Nomor 28 tahun 2010, tentang penugasan kepala sekolah.
- Robbins. S, (2018). *Perilaku Organisasi edisi 10*, Jakarta : Salemba empat
- Sallis. E, (2012). *Total Quality Management in Education: Managemen Mutu Pendidikan*, Jogjakarta: IRCiSoD.
- Siagian P.S, (2009). *Tipe-Tipe Kepemimpinan*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Soekamto. S, (1993). *Sosiologi Suatu Pengantar*, Jakarta: Rajawali, 1993.
- Suprpto, (2008). *Budaya Sekolah dan Mutu Pendidikan*, Jakarta: PT Pena Citasatria, 2008
- Suryosubroto. B, (2010). *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, Yogyakarta: PT Rineka Cipta.
- Sutisna, (2012). *Perilaku Konsumen dan Komunikasi Pemasaran*. Bandung : PT. Remaja Rusdakarya
- Syaodikh. N, (2006) *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah : Konsep, Prinsip, dan Instrumen*, Jakarta : Penerbit Aditama.
- Tasmara T. (2002) *Membudayakan Etos Kerja Islam*, Gema Insan: Jakarta,

- Thoha Miftah., (2010), *Pembinaan Organisasi, proses dianosa dan intervensi, Manajemen Kepemimpinan*. Yogyakarta, Gava Media.
- Wahjosumidjo. (2010). *Kepemimpinan Kepala Sekolah tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta : PT. Raja Grafindo.
- Wahjosumidjo. (2004). *Kepemimpinan Kedan Motivasi*. Jakarta : PT. Galia Indonesia
- Yukl.G (2004) *Kepemimpinan dalam Organisasi, Edisi Kelima (Leadership In Organization)* Jakarta : PT. Indek