

## 2.1. Kajian Pustaka

### 2.1.1. Konsep Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain untuk mengambil langkah-langkah atau tindakan menuju suatu sasaran bersama. Karena itu, kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang lain agar mau bekerja untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Kimbal Willes (1953:3) mengatakan sebagai berikut:

*"Leadership is any contribution to the establishment and attainment of group purposes"*.

Tead (1935:28) mengatakan sebagai berikut:

*"Leadership is the process of helping the group to achieve goals which seem desirable to the group"*.

Ordway Tead (1954) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kegiatan mempengaruhi orang lain agar mau bekerja untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Howard H. Hoyt mengartikan kepemimpinan sebagai seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia, termasuk di dalamnya kemampuan membimbing. Kimbali Yeung mengartikan kepemimpinan sebagai bentuk dominasi yang didasari kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu berdasarkan akseptasi/penerimaan oleh kelompoknya, dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi khusus.

Ralph M. Stogdill, (dalam Sutarto, 1998 : 13) memberikan pengertian kepemimpinan sebagai suatu proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan sekelompok orang yang terorganisasi dalam usaha mereka menetapkan dan mencapai tujuan.

Mengenai kepemimpinan, Thoha (1983 : 1) mengemukakan bahwa suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal, sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan yang ada.

George R. Terry (1973 : 458) merumuskan kepemimpinan sebagai aktivitas mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi

Sedangkan Sutarto (1998 : 25) mendefinisikan kepemimpinan sebagai rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dari beberapa pengertian kepemimpinan tersebut di atas dapat diambil kesimpulan bahwa keberhasilan usaha mencapai tujuan organisasi sangat ditentukan oleh pola kepemimpinan yang ada.

Antara kepemimpinan dengan pemimpin memiliki kaitan yang erat. Di samping kata “kepemimpinan” merupakan bentukan kata dan mendapat imbuhan “ke-an” dari kata dasar “pemimpin”, pemimpin pada dasarnya adalah orang yang melaksanakan kepemimpinan dengan pemimpin. Kalau kepemimpinan merujuk pada proses kegiatan, maka pemimpin merujuk pada pribadi seseorang.

Menurut Kartini Kartono (1982), pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan-kelebihan, khususnya kecakapan dan kelebihan

di suatu bidang sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas tertentu demi pencapaian suatu tujuan atau beberapa tujuan.

Jadi, pemimpin adalah orang yang memiliki suatu atau beberapa kelebihan sebagai predisposisi (bakat yang dibawa sejak lahir) dan merupakan kebutuhan dari suatu situasi atau zaman, sehingga orang itu mempunyai kekuatan dan kewibawaan untuk mengarahkan dan membimbing bawahan. Pemimpin juga mendapat pengakuan serta dukungan dari bawahan dan mau menggerakkan ke arah tujuan tertentu.

Kalau kita mengkaji arti dan definisi kepemimpinan dan pemimpin di atas, ada sejumlah konsep yang harus mendapatkan perhatian lebih. *Pertama*, dalam kepemimpinan ada pemimpin yang dapat mempengaruhi dan ada pengikut (bawahan) yang mematuhi pemimpin. *Kedua*, pemimpin dapat mempengaruhi dan menimbulkan kepatuhan para bawahannya manakala pemimpin itu memiliki kewibawaan, kemampuan, dan kekuasaan. *Ketiga*, kewibawaan pemimpin dan kemampuan mempengaruhi merupakan faktor determinan yang membangkitkan ketaatan secara spontan para bawahan/pengikut terhadap sipemimpin.

Di samping itu, pengertian-pengertian kepemimpinan di atas menunjukkan adanya sejumlah variabel yang penting, yaitu :

1. Pemimpin sebagai orang yang menjalankan fungsi kepemimpinan;
2. Pengikut sebagai sekelompok orang yang berkedudukan mengikuti pemimpin;
3. Situasi sebagai kondisi atau keadaan yang melingkupi kepemimpinan tersebut.

Ketiga variabel tersebut mempengaruhi apa yang dilakukan oleh pemimpin tersebut, atau dapat dikembangkan keputusan yang tepat sesuai dengan

16  
Versi Word. Hub. Admin

karakteristik ketiga variabel tersebut. Misalnya, seorang pengikut yang berpendidikan rendah memerlukan pemimpin yang kreatif dan dinamis serta pandai memberi suri teladan.

Karena itu, kepemimpinan ada jika memenuhi sejumlah persyaratan sebagai berikut :

1. Mempunyai kekuasaan, yaitu kekuatan, otoritas, dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pimpinan guna mempengaruhi orang lain untuk berbuat sesuatu;
2. Memiliki kewibawaan, yaitu kelebihan, keunggulan, dan keutamaan sehingga mampu mempengaruhi atau mengatur orang lain agar orang lain itu patuh dan bersedia melakukan tindakan tertentu;
3. Mempunyai kemampuan, yaitu segala daya kesanggupan, kekuatan, dan kecakapan/keterampilan/pengetahuan yang dianggap melebihi orang lain.

Tead (1935:41-43) menyatakan bahwa sifat pemimpin pendidikan sebagai berikut:

1. Memiliki kesehatan jasmaniah dan rohaniah yang baik
2. Berpegang teguh pada tujuan yang hendak dicapai
3. Bersemangat
4. Jujur
5. Cakap dalam memberi bimbingan
6. Cepat serta bijaksana dalam mengambil keputusan
7. Cerdas
8. Cakap dalam hal mengajar dan menaruh kepercayaan kepada yang baik dan berusaha mencapainya.

Adapun kelebihan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin menurut James A. Lee dalam bukunya *Management Theories and Prescriptions*, dalam Salam (2002 : 91), adalah :

1. Kapasitas dalam bidang kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berbicara, facility, keahlian, dan kemampuan menilai;
2. Prestasi yang meliputi bidang gelar kesarjanaan, ilmu pengetahuan, dan olah raga.
3. Tanggung jawab, yaitu sifat dan karakteristik pribadi yang mandiri, berinisiatif, tekun, ulet, percaya diri, agresif, dan punya hasrat unggul.
4. Partisipasi dalam arti aktif, punya sosiabilitas yang tinggi, mampu bergaul, kooperatif, mudah menyesuaikan diri, dan punya rasa humor.

Sedangkan menurut Keith Davis (dalam Sukanto Reksohadiprodjo dan T. Hani Handoko, 1997 : 286-287) mengatakan bahwa ada empat ciri utama yang mempunyai pengaruh terhadap kesuksesan kepemimpinan dalam organisasi, yaitu:

1. Kecerdasan. Dalam penelitian-penelitian pada umumnya, seorang pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi daripada pengikutnya.
2. Kedewasaan sosial dan hubungan sosial yang luas. Pemimpin cenderung mempunyai emosi yang stabil, matang, dan mempunyai kegiatan dan perhatian yang luas.
3. Motivasi diri dan dorongan berprestasi. Pemimpin secara relatif mempunyai motivasi dan dorongan berprestasi yang tinggi. Mereka bekerja keras lebih untuk nilai intrinsik daripada ekstrinsik.
4. Sikap-sikap hubungan manusiawi. Seorang pemimpin yang sukses akan mengakui harga diri dan martabat pengikut-pengikutnya, mempunyai perhatian yang tinggi, dan berorientasi pada anggota organisasinya.

Kepemimpinan merupakan konsep realisasi. Artinya, kepemimpinan hanya ada dalam relasi dengan orang lain jika tidak ada pengikut, maka tidak ada pemimpin. Dalam pengertian ini, pemimpin yang efektif harus mengetahui bagaimana membangkitkan inspirasi dan berelasi dengan pengikutnya.

Pemimpin dapat dikatakan sebagai suatu proses. Artinya, agar bisa memimpin, seseorang harus melakukan suatu tindakan untuk memperoleh suatu posisi seperti posisi otoritas formal untuk mendorong proses kepemimpinan, karena pada dasarnya kepemimpinan merupakan upaya membujuk atau memotivasi orang lain untuk mengambil tindakan. Membujuk dilakukan melalui cara seperti menggunakan otoritas legitimasi, menjadi panutan/teladan, penetapan sasaran, memberi imbalan/hukuman, restrukturisasi, dan mengomunikasikan sebuah visi.

Dalam menjalankan roda organisasi, tidak bisa tidak, pasti diperlukan seorang pemimpin yang memiliki sejumlah kemampuan tertentu. Demikian juga, dalam pelaksanaan manajemen organisasi diperlukan seorang pemimpin yang memiliki :

1. Kemampuan manajerial, yaitu kemampuan untuk memanfaatkan dan menggerakkan sumber daya agar dapat digerakkan dan diarahkan bagi tercapainya tujuan melalui kegiatan orang lain;
2. Kemampuan leadership, yaitu kemampuan untuk memimpin, mempengaruhi, dan mengarahkan orang (SDM) agar timbul pengakuan, kepatuhan, ketaatan, serta memiliki kemampuan dan kesadaran untuk melakukan kegiatan (mengambil langkah-langkah) bagi tercapainya tujuan.

Menurut House dan Mitchel (dalam Thoha, 1983 : 290-293) membagi empat tipe kepemimpinan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan direktif (*directive leadership*), yaitu bawahan tahu secara jelas apa yang diharapkan dari mereka dan perintah-perintah

husus apa yang diberikan oleh pemimpin. Di sini tidak dikenal partisipasi bawahan, atau bersifat autokratis.

2. Kepemimpinan suportif (*supportive leadership*), yaitu pemimpin selalu bersedia menjelaskan, bertindak sebagai rekanan, dan mudah didekati.
3. Kepemimpinan partisipatif (*participative leadership*), yaitu pemimpin meminta dan menggunakan saran-saran bawahan, tetapi tetap berperan dalam pengambilan dan pembuatan keputusan.
4. Kepemimpinan berorientasi prestasi (*achievement oriented leadership*), yaitu pemimpin mengajukan tantangan-tantangan dan tujuan yang menarik bagi bawahan, dan merangsang bawahan untuk mencapai tujuan tersebut serta melaksanakannya dengan baik.

Sedangkan menurut Soekarto Indrafacru (2006:17-21) menyatakan bahwa ada empat tipe kepemimpinan yaitu:

1. Kepemimpinan Otokratis, yaitu seorang pemimpin yang ingin memperlihatkan kekuasaannya dan ingin berkuasa.
2. Kepemimpinan Pseudo-Demokratis, yaitu seorang pemimpin yang sering memakai "topeng". Ia pura-pura memperlihatkan sifat demokratis di dalam kepemimpinannya.
3. Kepemimpinan yang bersifat Laissez-faire, yaitu pemimpin yang bersifat memberikan kebebasan kepada bawahannya.
4. Kepemimpinan Demokratis.

Salah satu pendekatan kontingensi yang dikembangkan oleh Hersy dan Blanchard (dalam Sutarto, 1998 : 137-138) mengombinasikan perilaku tugas dengan perilaku hubungan, sehingga membedakan empat gaya kepemimpinan sebagai berikut :

1. *Telling*, yaitu gaya kepemimpinan dengan ciri-ciri: tinggi tugas dan rendah hubungan; pemimpin memberikan perintah khusus; pengawasan dilakukan

secara ketat; pemimpin menerangkan kepada bawahan apa yang harus dikerjakan, bagaimana cara mengerjakannya, kapan harus dilaksanakan, dan di mana harus dilakukannya.

2. *Selling*, yaitu gaya kepemimpinan dengan ciri-ciri: tinggi tugas dan tinggi hubungan; pemimpin menerangkan keputusan, memberikan pengarahan, dan komunikasi dilakukan secara dua arah.
3. *Participating*, yaitu gaya kepemimpinan dengan ciri-ciri: tinggi hubungan dan rendah tugas; pemimpin maupun bawahan saling memberikan gagasan dan membuat keputusan bersama.
4. *Delegating*, yaitu gaya kepemimpinan dengan ciri-ciri: rendah hubungan dan rendah tugas; pemimpin melimpahkan pembuatan keputusan dan pelaksanaan kepada bawahan.

Ulasan di atas secara tidak langsung telah memunculkan tiga pendekatan, yaitu pendekatan sifat, pendekatan contingency, dan pendekatan perilaku atau gaya, untuk memahami fenomena kepemimpinan dalam suatu organisasi yang di dalamnya terdapat sekelompok orang yang berkumpul untuk bekerja sama dalam suatu proses yang sistematis dalam upaya mencapai tujuan yang diinginkan atau ditetapkan.

Efektivitas kepemimpinan yang berpengaruh terhadap tingkat kinerja organisasi akan lebih difokuskan. Hal ini untuk menjawab kemampuan pimpinan dalam mempengaruhi atau memotivasi orang lain untuk mencapai tujuan yang diinginkan.



Peran kepemimpinan terhadap kinerja organisasi, dapat dikatakan bahwa kegiatan-kegiatan yang ada dalam suatu organisasi perlu diorganisasi secara tepat dan efisien, sehingga dibutuhkan kemampuan dari pimpinan dalam melakukan koordinasi.

Pada sisi lain, Katz dan Kahn (dalam Richard M. Steers, 1997 : 181) berpendapat bahwa pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan untuk memecahkan masalah yang timbul, baik pada tataran lingkungan internal maupun eksternal, karena pimpinan mengisi kekosongan dan menggerakkan beberapa fungsi penting yang diperlukan bagi efektivitas atau kinerja organisasi. Fungsi itu antara lain mengisi kekosongan akibat ketidaklengkapan atau ketidaksempurnaan desain organisasi, membantu mempertahankan stabilitas organisasi dalam lingkungan yang bergolak, membantu koordinasi intern dari unit-unit organisasi yang berbeda-beda, dan memainkan peranan dalam mempertahankan susunan anggota yang stabil dengan cara memenuhi kebutuhan anggota secara memuaskan.

### **2.1.2. Konsep Koordinasi**

Kata *coordination* berasal dari *co* dan *ordinare* yang berarti to regulate. Dilihat dari pendekatan empirik, dikaitkan dengan segi etimologi, koordinasi diartikan sebagai kegiatan yang dilakukan oleh berbagai pihak yang sederajat (*equal in rank or order, of the same rank or order, not subordinate*) untuk saling memberi informasi dan mengatur bersama (menyepakati) hal tertentu, sehingga di satu sisi proses pelaksanaan tugas dan keberhasilan pihak yang satu tidak mengganggu proses pelaksanaan tugas dan keberhasilan pihak yang lain, sementara

di sisi lain yang satu langsung atau tidak langsung mendukung pihak yang lain. Jika dilihat dari sudut normatif, koordinasi diartikan sebagai kewenangan untuk menggerakkan, menyasikan, menyelaraskan, dan menyeimbangkan kegiatan-kegiatan yang spesifik atau berbeda-beda, agar semuanya terarah pada pencapaian tujuan tertentu pada saat yang telah ditetapkan dari sudut fungsioan, koordinasi dilakukan guna mengurangi dampak negatif spesialisasi dan mengefektifkan pembagian kerja.

Penggunaan istilah koordinasi sering dipertukarkan atau dilakukan secara bergantian dengan istilah kerja sama (cooperation). Padahal, koorniasijuga terkandung sinkronisasi. Sementara kerja sama merupakan suatu kegiatan kolektif dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan bersama. Dengan demikian kerjasama dapat terjadi tanpa koordinasi, sedangkan dalam koordinasi pasti ada upaya untuk menciptakan kerjasama

James G. March dan Herbert A. Simon dalam Organization (1958) mengaitkan koordinasi yang mereka sebut “day-to-day adjustment”, sekaligus dalam Organisation Theory (1992) membahasnya agak mendalam. Ia berpendapat, “*Coordination is the process of achieving unity of action among interdependent activities*”. Yang dimaksud dengan “*interdependent activities*” adalah “interdependent activities within an organization”.

Terry (dalam Ndraha 2003 : 291) mendefinisikan koordinasi sebagai berikut

:

*“The orderly synchronization of efforts to provide the proper amount, timing, and directing of execution resulting in harmonious and unified actions to a stated objective.*

Ia menarik perbedaan antara koordinasi dengan kerja sama (*cooperation*). Kerja sama diartikan sebagai “*the collective action of one person with another or others toward a common goal*”. sudah barang tentu, perbedaan antara koordinasi dengan hierarki jauh lebih besar. Koordinasi bersifat horizontal sedangkan hierarki yang merupakan saluran perintah (kebawah) dan laporan (ke atas), vertikal.

Dengan demikian koordinasi dapat didefinisikan sebagai proses penyepakatan bersama secara mengikat berbagai kegiatan atau unsur yang berbeda-beda sedemikian rupa sehingga di sisi yang satu semua kegiatan atau unsur itu terarah pada pencapaian suatu tujuan yang telah ditetapkan dan di sisi lain, keberhasilan kegiatan yang satu tidak merusak keberhasilan kegiatan yang lain.

Menurut Mulyasa (2002:132) sedikitnya terdapat lima pokok pikiran yang merupakan intisari dari koordinasi, yaitu:

1. Kesatuan tindakan atau kesatuan usaha
2. Penyesuaian antar bagian
3. Keseimbangan antar satuan
4. Keselarasan dan
5. Sinkronisasi

Pada hakikatnya koordinasi merupakan proses penyatupaduan kegiatan yang dilakukan pegawai dan berbagai satuan lembaga sehingga dapat berjalan selaras dan serasi. Dengan begitu, tujuan lembaga secara keseluruhan dapat diwujudkan secara optimal. Koordinasi bukan merupakan upaya sesaat, tetapi merupakan upaya yang berkesinambungan dan berlangsung terus-menerus untuk menciptakan dan mengembangkan kerja sama serta mempertahankan keserasian

dan keselarasan tindakan, antara pegawai maupun unit lembaga sehingga sasaran-sasaran yang telah ditetapkan dapat diwujudkan sesuai dengan rencana.

Hadayaningrat (dalam Mulyasa, 2002:132) mengemukakan karakteristik koordinasi sebagai berikut:

1. Tanggung jawab koordinasi terletak pada pimpinan
2. Koordinasi adalah kerja sama
3. Koordinasi merupakan proses yang terus menerus (continue process),
4. Pengaturan usaha kelompok secara teratur
5. Kesatuan tindakan merupakan inti koordinasi
6. Tujuan koordinasi adalah tujuan bersama (common purpose)

Koordinasi merupakan fungsi organisasi. Begitu suatu organisasi di bentuk atau terbentuk, koordinasi internal dan eksternal harus jalan. Yang satu berkoordinasi dengan yang lain, atau berbagai kegiatan, program, lembaga unit kerja, organisasi, dikoordinasikan

Menurut Ndraha (2003 : 294) mengatakan bahwa perlunya kordinasi dilatarbelakangi oleh kenyataan, antara lain :

1. Adanya hubungan dependen, kausal, dan berurutan secara objektif antara kegiatan yang satu dengan kegiatan yang lain.
2. Adanya hubungan fungsional objektif antara unit kerja yang satu dengan unit kerja lain.
3. Adanya pilihan-pilihan dan skala prioritas antar berbagai kegiatan yang berbeda-beda.
4. Adanya kepentingan bersama.

5. Kegiatan yang satu merupakan lanjutan kegiatan yang lain.
6. Kegiatan yang satu merupakan kegiatan yang lain,
7. Adanya kegiatan yang sama pada berbagai unit kerja yang berbeda.
8. Dengan independennya unit kerja yang satu dengan yang lain, dikhawatirkan keberhasilan yang satu dihancurkan oleh keberhasilan yang lain.
9. Kegiatan yang satu dengan kegiatan yang lain yang berbeda dilaksanakan di lokasi yang sama.

Dengan uraian di atas, menyiratkan bahwa koordinasi bertujuan sebagai berikut :

1. menciptakan dan memelihara efektivitas organisasi setinggi mungkin melalui sinkronisasi, penyerasian, kebersamaan, dan kesinambungan, antarberbagai kegiatan dependen organisasi.
2. Mencegah konflik dan menciptakan efisiensi setinggi-tingginya setiap kegiatan interdependen yang berbeda-beda melalui kesepakatan-kesepakatan yang mengikat semua pihak yang bersangkutan.
3. Minciptakan dan memelihara iklim dan sikap saling responsif-antisipatif di kalangan unit kerja interdependen dan independen yang berbeda-beda, agar keberhasilan unit kerja yang satu tidak dirusak oleh keberhasilan unit kerja yang lain.

Koordinasi merupakan sebuah proses. Proses koordinasi meliputi beberapa langkah. Sebagai proses, *input* koordinasi adalah saling memberi informasi tentang hal tertentu melalui pola komunikasi. Sumber informasi (*sender*) menyampaikan

berita tertentu kepada masyarakat umum atau unit kerja lainnya (*receiver*). Unit kerja yang berkepentingan, bisa langsung menyesuaikan diri dengan informasi itu, atau memberi feedback kepada sender atau masyarakat.

Koordinasi dapat juga diukur dari segi prosesnya. Tidak seperti McFarland yang mengukur koordinasi dari segi tingkat pencapaian tujuan. Terry (dalam Ndrah 2003 : 297) memandang koordinasi "*through the management process*". Ia merumuskan asas koordinasi :

*Coordination helps maximize the achievement of a group by means of obtaining a balance among, and a Smooth blending of, the essential component activities, encouraging the group`s participation in the early stages of planning, and winning acceptance of the group`s goal from every member.*

Dengan memandang koordinasi melalui proses manajemen, yang perlu diukur adalah :

1. Informasi, komunikasi dan teknologi;
2. Kesadaran pentingnya koordinasi;
3. Kompetensi partisipan;
4. Kesepakatan dan komitmen
5. Penepatan kesepakatan oleh setiap pihak yang berkoordinasi
6. Insentif koordinasi
7. Feedback sebagai masukan-balik ke dalam proses koordinasi selanjutnya.

Menurut Mulyasa (2002:133) agar koordinasi dapat berjalan dengan lancar, perlu diperhatikan lima prinsip utama berikut ini:

1. Koordinasi harus dimulai dari tahap perencanaan awal

2. Hal pertama yang harus diperhatikan dalam koordinasi adalah menciptakan iklim yang kondusif bagi kepentingan bersama
3. Koordinasi merupakan proses yang terus-menerus dan berkesinambungan
4. Koordinasi merupakan pertemuan-pertemuan bersama untuk mencapai tujuan
5. Perbedaan pendapat harus diakui sebagai pengayaan dan harus dikemukakan secara terbuka dan diselidiki dalam kaitannya dengan situasi secara keseluruhan.

Koordinasi akan berlangsung secara efektif apabila dilaksanakan secara terus menerus dan berkesinambungan dari tahap awal sampai akhir pekerjaan; mengupayakan hubungan dan pertemuan-pertemuan di antara berbagai pihak yang terkait, serta mengembangkan keterbukaan sehingga jika terdapat perbedaan pandangan dapat didiskusikan dan dipecahkan bersama.

Koordinasi sangat diperlukan, terutama untuk menyatukan kesamaan pandangan antara berbagai pihak yang berkepentingan dengan kegiatan dan tujuan sekolah, baik guru, kepala sekolah, personil sekolah, orang tua, maupun masyarakat. Manfaat koordinasi antara lain, untuk melakukan gerak sentripetal, yaitu gerakan untuk mengembalikan kegiatan-kegiatan yang terpisah-pisah ke dalam kesatuan kegiatan induknya. Melalui koordinasi setiap bagian yang menjalankan fungsi dengan spesialisasi tertentu dapat disatupadukan dan dihubungkan satu sama lain sehingga dapat menjalankan perannya secara selaras

dalam mewujudkan tujuan bersama. Koordinasi sangat penting untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pencapaian lembaga.

Mulyasa (2002:134) mengatakan bahwa koordinasi mempunyai beberapa manfaat antara lain:

1. Menghilangkan dan menghindarkan perasaan terpisahkan satu sama lain antara kepala sekolah, guru dan para petugas sekolah lainnya.
2. Menghindarkan perasaan atau pendapat bahwa dirinya atau jabatannya merupakan yang paling penting
3. Memberikan jaminan tentang kesatuan langkah di antara para kepala sekolah atau para guru
4. Menjamin adanya kesatuan langkah dan tindakan di antara kepala sekolah
5. Menjamin kesatuan kebijaksanaan di antara kepala sekolah dalam wilayah tertentu.

Akhirnya dapat dikemukakan bahwa manfaat utama koordinasi adalah untuk menumbuhkan sikap egaliter, serta meningkatkan rasa kesatuan dan persatuan di antara kepala sekolah maupun guru-guru dengan tetap menghargai kewajiban dan wewenang masing-masing. Dengan demikian, setiap kepala sekolah dan guru, tidak terjebak oleh kepentingan masing-masing atau bagian yang sempit sehingga dapat menjalankan perannya secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan.

### **2.1.3. Konsep Mutu Pendidikan**



Efektivitas dan efisien belajar individu di sekolah sangat bergantung kepada peran guru. Abin Syamsuddin (2003) mengemukakan bahwa dalam pengertian pendidikan secara luas, seorang guru yang ideal seyogyanya dapat berperan sebagai :

Konservator (pemelihara) sistem nilai yang merupakan sumber norma kedewasaan; Inovator (pengembang) sistem nilai ilmu pengetahuan; Transmitor (penerus) sistem-sistem nilai tersebut kepada peserta didik; Transformator (penterjemah) sistem-sistem nilai tersebut melalui penjelmaan dalam pribadinya dan perilakunya, dalam proses interaksi dengan sasaran didik; Organisator (penyelenggara) terciptanya proses edukatif yang dapat dipertanggungjawabkan, baik secara formal (kepada pihak yang mengangkat dan menugaskannya) maupun secara moral (kepada sasaran didik, serta Tuhan yang menciptakannya).

Sedangkan dalam pengertian pendidikan yang terbatas, Abin Syamsuddin dengan mengutip pemikiran Gage dan Berliner, mengemukakan peran guru dalam proses pembelajaran peserta didik, yang mencakup :

1. Guru sebagai perencana (*planner*) yang harus mempersiapkan apa yang akan dilakukan di dalam proses belajar mengajar (*pre-teaching problems*).;
2. Guru sebagai pelaksana (*organizer*), yang harus dapat menciptakan situasi, memimpin, merangsang, menggerakkan, dan mengarahkan kegiatan belajar mengajar sesuai dengan rencana, di mana ia bertindak sebagai orang sumber (*resource person*), konsultan kepemimpinan yang bijaksana dalam arti demokratik & humanistik (manusiawi) selama proses berlangsung (*during teaching problems*).
3. Guru sebagai penilai (*evaluator*) yang harus mengumpulkan, menganalisa, menafsirkan dan akhirnya harus memberikan pertimbangan (*judgement*), atas tingkat keberhasilan proses pembelajaran, berdasarkan kriteria yang ditetapkan, baik mengenai aspek keefektifan prosesnya maupun kualifikasi produknya.

Selanjutnya, dalam konteks proses belajar mengajar di Indonesia, Abin Syamsuddin menambahkan satu peran lagi yaitu sebagai pembimbing (*teacher counsel*), di mana guru dituntut untuk mampu mengidentifikasi peserta didik yang diduga mengalami kesulitan dalam belajar, melakukan diagnosa, prognosa, dan kalau masih dalam batas kewenangannya, harus membantu pemecahannya (*remedial teaching*).

Peran dan fungsi guru yang disebutkan diatas tentunya dapat menunjang terhadap proses pembelajaran yang efektif dan tercapainya hakikat dari pembelajaran, sebagaimana diungkapkan bahwa hakikat belajar : “belajar dapat diartikan sebagai suatu proses yang dilakukan oleh individu untuk memperoleh perubahan perilaku baru secara keseluruhan, sebagai hasil dari pengalaman individu itu sendiri dalam berinteraksi dengan lingkungannya”. Selain itu disebutkan pula bahwa belajar adalah perubahan dalam kepribadian yang dimanifestasikan sebagai pola-pola respons yang baru berbentuk keterampilan, sikap, kebiasaan, pengetahuan dan kecakapan”.

Perubahan perilaku yang terjadi merupakan usaha sadar dan disengaja dari individu yang bersangkutan. Begitu juga dengan hasil-hasilnya, individu yang bersangkutan menyadari bahwa dalam dirinya telah terjadi perubahan, misalnya pengetahuannya semakin bertambah atau keterampilannya semakin meningkat, dibandingkan sebelum dia mengikuti suatu proses belajar. Misalnya, seorang mahasiswa sedang belajar tentang psikologi pendidikan. Dia menyadari bahwa dia sedang berusaha mempelajari tentang Psikologi Pendidikan. Begitu juga, setelah belajar Psikologi Pendidikan dia menyadari bahwa dalam dirinya telah terjadi

perubahan perilaku, dengan memperoleh sejumlah pengetahuan, sikap dan keterampilan yang berhubungan dengan Psikologi Pendidikan.

Semua ini tentunya tidak bisa lepas dari dunia pendidikan itu sendiri, sebagian ahli mengatakan bahwa Pendidikan merupakan faktor utama dalam pembentukan pribadi manusia. Pendidikan sangat berperan dalam membentuk baik atau buruknya pribadi manusia menurut ukuran normatif. Menyadari akan hal tersebut, pemerintah sangat serius menangani bidang pendidikan, sebab dengan sistem pendidikan yang baik diharapkan muncul generasi penerus bangsa yang berkualitas dan mampu menyesuaikan diri untuk hidup bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.

Reformasi pendidikan merupakan respon terhadap perkembangan tuntutan global sebagai suatu upaya untuk mengadaptasikan sistem pendidikan yang mampu mengembangkan sumber daya manusia untuk memenuhi tuntutan zaman yang sedang berkembang. Melalui reformasi pendidikan, pendidikan harus berwawasan masa depan yang memberikan jaminan bagi perwujudan hak-hak azasi manusia untuk mengembangkan seluruh potensi dan prestasinya secara optimal guna kesejahteraan hidup di masa depan.

Pendidikan pada dasarnya merupakan suatu usaha pengembangan sumber daya manusia ( SDM ), walaupun usaha pengembangan SDM tidak hanya dilakukan melalui pendidikan khususnya pendidikan formal ( sekolah ). Tetapi sampai detik ini, pendidikan masih dipandang sebagai sarana dan wahana utama untuk pengembangan SDM yang dilakukan dengan sistematis, programatis, dan berjenjang.

Kemajuan pendidikan dapat dilihat dari kemampuan dan kemauan dari masyarakat untuk menangkap proses informatisasi dan kemajuan teknologi. Karena Proses informatisasi yang cepat karena kemajuan teknologi semakin membuat horizon kehidupan didunia semakin meluas dan sekaligus semakin mengerut. Hal ini berarti berbagai masalah kehidupan manusia menjadi masalah global atau setidak-tidaknya tidak dapat dilepaskan dari pengaruh kejadian dibelahan bumi yang lain, baik masalah politik, ekonomi , maupun sosial.

Sejalan dengan hal diatas, Tilaar menyatakan bahwa :

“ Kesetiakawanan sosial umat manusia semakin kental, hal ini berarti kepedulian umat manusia terhadap sesamanya semakin merupakan tugas setiap manusia, pemerintah, dan sistem pendidikan nasional. Selanjutnya dikatakan pula bahwa pendidikan bertugas untuk mengembangkan kesadaran akan tanggung jawab setiap warga Negara terhadap kelanjutan hidupnya, bukan saja terhadap lingkungan masyarakat dan Negara, juga umat manusia.” (H.A.R Tilaar , 2004 : 4)

Berdasarkan pernyataan di atas, bahwa manusia tidak dapat hidup sendiri tanpa bantuan orang lain; setiap manusia akan selalu membutuhkan dan berinteraksi dengan orang lain dalam berbagai segi kehidupan. Kesetiakawanan sosial yang merupakan bagian dari proses pendidikan dan pembelajaran mempunyai peranan yang sangat kuat bagi individu untuk berkomunikasi dan berinteraksi untuk mencapai tujuan hidupnya.

Dalam proses pelaksanaannya di lapangan, kesetiakawanan sosial diwujudkan melalui interaksi antarmanusia, baik individu dengan individu, individu dengan kelompok, dan kelompok dengan kelompok. Interaksi

antarmanusia dapat terjadi dalam berbagai segi kehidupan di belahan bumi, baik dibidang pendidikan, ekonomi, sosial, politik budaya, dan sebagainya. Interaksi di bidang pendidikan dapat diwujudkan melalui interaksi siswa dengan siswa, siswa dengan guru, siswa dengan masyarakat, guru dengan guru, guru dengan masyarakat disekitar lingkungannya.

Paradigma metodologi pendidikan saat ini disadari atau tidak telah mengalami suatu pergeseran dari behaviourisme ke konstruktivisme yang menuntut guru dilapangan harus mempunyai syarat dan kompetensi untuk dapat melakukan suatu perubahan dalam melaksanakan proses pembelajaran dikelas. Guru dituntut lebih kreatif, inovatif, tidak merasa sebagai teacher center, menempatkan siswa tidak hanya sebagai objek belajar tetapi juga sebagai subjek belajar dan pada akhirnya bermuara pada proses pembelajaran yang menyenangkan, bergembira, dan demokratis yang menghargai setiap pendapat sehingga pada akhirnya substansi pembelajaran benar-benar dihayati.

Sejalan dengan pendapat diatas, pembelajaran menurut pandangan konstruktivisme adalah:

“Pembelajaran dibangun oleh manusia sedikit demi sedikit, yang hasilnya diperluas melalui konteks yang terbatas (sempit) dan tidak sekonyong-konyong. Pembelajaran bukanlah seperangkat fakta, konsep atau kaidah yang siap untuk diambil dan diingat. Manusia harus mengkonstruksi Pembelajaran itu dan membentuk makna melalui pengalaman nyata. ( Depdiknas,2003:11)

Implementasi pendekatan konstruktivisme dalam pembelajaran diwujudkan dalam bentuk pembelajaran yang berpusat pada siswa (*Student Center*). Guru

dituntut untuk menciptakan suasana belajar sedemikian rupa , sehingga siswa bekerja sama secara gotong royong (*cooperative learning*)

Untuk menciptakan situasi yang diharapkan pada pernyataan diatas seorang guru harus mempunyai syarat-syarat apa yang diperlukan dalam mengajar dan membangun pembelajaran siswa agar efektif dikelas, saling bekerjasama dalam belajar sehingga tercipta suasana yang menyenangkan dan saling menghargai (demokratis ) , diantaranya :

1. Guru harus lebih banyak menggunakan metode pada waktu mengajar, variasi metode mengakibatkan penyajian bahan lebih menarik perhatian siswa, mudah diterima siswa, sehingga kelas menjadi hidup, metode pelajaran yang selalu sama( monoton ) akan membosankan siswa.
2. Menumbuhkan motivasi, hal ini sangat berperan pada kemajuan , perkembangan siswa,. Selanjutnya melalui proses belajar, bila motivasi guru tepat dan mengenai sasaran akan meningkatkan kegiatan belajar, dengan tujuan yang jelas maka siswa akan belajar lebih tekun, giat dan lebih bersemangat.(Slamet ,1987 :92 )

Kita yakin pada saat ini banyak guru yang telah melaksanakan teori *konstruktivisme* dalam pembelajaran di kelas tetapi volumenya masih terbatas, karena kenyataan dilapangan kita masih banyak menjumpai guru yang dalam mengajar masih terkesan hanya melaksanakan kewajiban. Ia tidak memerlukan strategi, metode dalam mengajar, baginya yang penting bagaimana sebuah peristiwa pembelajaran dapat berlangsung.

Disisi lain menurut Hartono Kasmadi (1993 :24) bahwa pelaksanaan kegiatan belajar mengajar dimana pengajar masih memegang peran yang sangat dominan, pengajar banyak ceramah (*telling method*) dan kurang membantu pengembangan aktivitas murid .

Dari uraian diatas, tidak dipungkiri bahwa dilapangan masih banyak guru yang masih melakukan cara seperti pendapat diatas, dan diakui bahwa banyaka faktor penyebabnya sehingga kita akan melihat akibat yang timbul pada peserta didik, kita akan sering menjumpai siswa belajar hanya untuk memenuhi kewajiban pula, masuk kelas tanpa persiapan, siswa merasa terkekang, membenci guru karena tidak suka gaya mengajarnya, bolos, tidak mengerjakan tugas yang diberikan guru, takut berhadapan dengan mata pelajaran tertentu, merasa tersisihkan karena tidak dihargai pendapatnya, hak mereka merasa dipenjara , terkekang sehingga berdampak pada hilangnya motivasi belajar, suasana belajar menjadi monoton, dan akhirnya kualitas pun menjadi pertanyaan.

Dari permasalahan yang ada , sekolah dalam hal ini kepala sekolah, guru dan stakeloders mempunyai tanggung jawab terhadap peningkatan mutu pembelajaran di sekolah terutama guru sebagai ujung tombak dilapangan (di kelas ) karena bersentuhan langsung dengan siswa dalam proses pembelajaran .

Guru mempunyai tugas dan tanggung jawab yang sangat berat terhadap kemajuan dan peningkatan kompetensi siswa , dimana hasilnya akan terlihat dari jumlah siswa yang lulus dan tidak lulus.dengan demikian tanggung jawab peningkatan mutu pendidikan di sekolah , selalu dibebankan kepada guru .lalu

bagaimana kesiapan unsur-unsur tersebut dalam peningkatan mutu proses pembelajaran ?

#### A. *Hakekat Pendidikan*

Menurut pendapat Ki Hajar Dewantoro dalam Kongres Taman Siswa ( 1930 ) mengungkapkan :

*“Pendidikan. Umumnya berarti daya-upaya untuk memajukan bertumbuhnya budi pekerti (kekuatan batin, karakter), pikiran (intellect) dan tubuh anak: ...*

[Pendidikan. Umumnya berarti daya-upaya untuk memajukan bertumbuhnya budi pekerti (kekuatan batin, karakter), pikiran (*intellect*) dan tubuh anak: ...]” (Ki Hajar Dewantoro, 1962: 3)

Sedangkan Lodge dalam Ismaun menjelaskan pengertian pendidikan sebagai berikut :

*“In the narrower sense, education is restricted to that functions, it’s background, and it’s outlook to the member of the rising generation, ..... In the narrower sense, education becomes, in practice identical with schooling, i.e. formal instruction under controlled conditions”.*

Dalam arti yang sempit, pendidikan hanya mempunyai fungsi yang terbatas, yaitu memberikan dasar-dasar dan pandangan hidup kepada generasi yang sedang tumbuh, yang dalam prakteknya identik dengan pendidikan formal di sekolah dan dalam situasi dan kondisi serta lingkungan belajar yang serba terkontrol. (Ismaun, 2007: 57). Pendidikan dapat dimaknai sebagai proses mengubah tingkah laku anak didik agar menjadi manusia dewasa yang mampu hidup mandiri dan sebagai anggota masyarakat dalam lingkungan alam sekitar dimana individu itu berada. (Syaiiful Sagala , 2006 : 3).



Sementara itu Hamid Darmadi (2007 : 3) berpendapat :Pendidikan mengandung tujuan yang ingin dicapai, yaitu membentuk kemampuan individu mengembangkan dirinya yang kemampuan-kemampuan dirinya berkembang sehingga bermanfaat untuk kepentingan hidupnya sebagai seorang individu.

Selanjutnya Dodi Nandika (2007 :15 ) Pendidikan bukan sekedar mengajarkan atau mentransfer pengetahuan, atau semata mengembangkan aspek intelektual, melainkan juga untuk mengembangkan karakter, moral, nilai-nilai, dan budaya peserta didik. Dengan kata lain, pendidikan adalah membangun budaya, membangun peradaban, membangun masa depan. dalam Kamus Besar bahasa Indonesia (1995 : 232) menyatakan bahwa pendidikan adalah proses perubahan sikap dan tata laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan pelatihan;proses , perbuatan, cara mendidik. Dalam Undang-Undang RI Nomor 20 tahun 2003 Bab I Pasal 1 ayat (1) dikatakan bahwa :

*”Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan , pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat bangsa, dan Negara .”*

Selanjutnya, Sihombing (2002) dalam Ety Rochaety, dkk (2005 :7 ) bahwa pendidikan mengandung pokok-pokok penting sebagai berikut :

- a. Pendidikan adalah proses pembelajaran
- b. Pendidikan adalah proses social
- c. Pendidikan adalah proses memanusiakan manusia
- d. Pendidikan berusaha mengubah atau mengembangkan kemampuan , sikap, dan perilaku positif.
- f. Pendidikan merupakan perbuatan atau kegiatan sadar
- g. Pendidikan berkaitan dengancara mendidik

*h. Pendidikan memiliki dampak lingkungan*

*i. Pendidikan tidak berfokus pada pendidikan formal*

Berdasarkan hal tersebut di atas, bahwa pendidikan merupakan suatu system yang memiliki kegiatan cukup kompleks, meliputi berbagai komponen yang berkaitan satu dengan yang lain, dengan tujuan untuk membangun masa depan bangsa. Jika menginginkan pendidikan secara teratur, berbagai elemen (komponen) yang terlibat dalam kegiatan pendidikan perlu dikenal terlebih dahulu. Untuk itu diperlukan pengkajian usaha pendidikan sebagai suatu system yang dapat dilihat secara mikro dan makro.

#### ***B. Hakekat Mutu Pendidikan***

Sebelum membahas tentang mutu pendidikan terlebih dahulu akan dibahas tentang mutu dan pendidikan. Banyak ahli yang mengemukakan tentang mutu, seperti yang dikemukakan oleh Edward Sallis (2006 : 33) mutu adalah Sebuah filsosofis dan metodologis yang membantu institusi untuk merencanakan perubahan dan mengatur agenda dalam menghadapi tekanan-tekanan eksternal yang berlebihan. Sudarwan Danim (2007 : 53) mutu mengandung makna derajat keunggulan suatu produk atau hasil kerja, baik berupa barang dan jasa. Sedangkan dalam dunia pendidikan barang dan jasa itu bermakna dapat dilihat dan tidak dapat dilihat, tetapi dan dapat dirasakan. Sedangkan Kamus Besar Bahasa Indonesia (1991 :677) menyatakan Mutu adalah (ukuran), baik buruk suatu benda; taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan, dsb) kualitas. Selanjutnya Lalu Sumayang (2003 : 322) menyatakan *quality* (mutu) adalah tingkat dimana rancangan spesifikasi sebuah produk barang dan jasa sesuai dengan fungsi dan penggunaannya, disamping

itu *quality* adalah tingkat di mana sebuah produk barang dan jasa sesuai dengan rancangan spesifikasinya.

Berdasarkan pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa mutu (*quality*) adalah sebuah filsosofis dan metodologis, tentang (ukuran) dan tingkat baik buruk suatu benda, yang membantu institusi untuk merencanakan perubahan dan mengatur agenda rancangan spesifikasi sebuah produk barang dan jasa sesuai dengan fungsi dan penggunaannya agenda dalam menghadapi tekanan-tekanan eksternal yang berlebihan

Dalam pandangan Zamroni (2007 : 2) dikatakan bahwa peningkatan mutu sekolah adalah suatu proses yang sistematis yang terus menerus meningkatkan kualitas proses belajar mengajar dan faktor-faktor yang berkaitan dengan itu, dengan tujuan agar menjadi target sekolah dapat dicapai dengan lebih efektif dan efisien.

Peningkatan mutu berkaitan dengan target yang harus dicapai, proses untuk mencapai dan faktor-faktor yang terkait. Dalam peningkatan mutu ada dua aspek yang perlu mendapat perhatian, yakni aspek kualitas hasil dan aspek proses mencapai hasil tersebut.

Teori manajemen mutu terpadu atau yang lebih dikenal dengan *Total Quality Management (TQM)* akhir-akhir ini banyak diadopsi dan digunakan oleh dunia pendidikan dan teori ini dianggap sangat tepat dalam dunia pendidikan saat ini. Konsep *total quality management* pertama kali dikemukakan oleh Nancy Warren, seorang *behavioral scientist* di *United States Navy* (Walton dalam Bounds, *et. al*, 1994). Istilah ini mengandung makna *every process, every job, dan every*

*person* (Lewis & Smith, 1994). Pengertian TQM dapat dibedakan menjadi dua aspek (Goetsch & davis, 1994).

*Aspek pertama* menguraikan apa TQM. TQM didefinisikan sebagai sebuah pendekatan dalam menjalankan usaha yang berupaya memaksimalkan daya saing melalui penyempurnaan secara terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan organisasi.

*Aspek kedua* menyangkut cara mencapainya dan berkaitan dengan sepuluh karakteristik TQM yang terdiri atas : (a) *focus pada pelanggan (internal & eksternal)*, (b) *berorientasi pada kualitas*, (c) *menggunakan pendekatan ilmiah*, (d) *memiliki komitmen jangka panjang*, (e) *kerja sama tim*, (f) *menyempurnakan kualitas secara berkesinambungan*, (g) *pendidikan dan pelatihan*, (h) *menerapkan kebebasan yang terkendali*, (i) *memiliki kesatuan tujuan*, (j) *melibatkan dan memberdayakan karyawan.* (Ety Rochaety, dkk, 2005 :97 )

Edward Sallis ( 2006 :73 ) menyatakan bahwa *Total Quality Management* (TQM) Pendidikan adalah sebuah filsosofis tentang perbaikan secara terus-menerus , yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan , keinginan , dan harapan para pelanggannya saat ini dan untuk masa yang akan datang.

Di sisi lain, Zamroni memandang bahwa peningkatan mutu dengan model TQM , dimana sekolah menekankan pada peran kultur sekolah dalam kerangka model *The Total Quality Management* (TQM). Teori ini menjelaskan bahwa mutu sekolah mencakup tiga kemampuan, yaitu : kemampuan akademik, sosial, dan moral. (Zamroni , 2007 :6 )

Menurut teori ini, mutu sekolah ditentukan oleh tiga variabel, yakni kultur sekolah, proses belajar mengajar, dan realitas sekolah. Kultur sekolah merupakan nilai-nilai, kebiasaan-kebiasaan, upacara-upacara, slogan-slogan, dan berbagai perilaku yang telah lama terbentuk di sekolah dan diteruskan dari satu angkatan ke angkatan berikutnya, baik secara sadar maupun tidak. Kultur ini diyakini mempengaruhi perilaku seluruh komponen sekolah, yaitu : guru, kepala sekolah, staf administrasi, siswa, dan juga orang tua siswa. Kultur yang kondusif bagi peningkatan mutu akan mendorong perilaku warga kearah peningkatan mutu sekolah, sebaliknya kultur yang tidak kondusif akan menghambat upaya menuju peningkatan mutu sekolah.

### ***C. Faktor-Faktor Dominan dalam Peningkatan Mutu Pembelajaran di Sekolah***

Selanjutnya untuk meningkatkan mutu sekolah seperti yang disarankan oleh Sudarwan Danim ( 2007 : 56 ), yaitu dengan melibatkan lima faktor yang dominan :

1. Kepemimpinan Kepala sekolah; kepala sekolah harus memiliki dan memahami visi kerja secara jelas, mampu dan mau bekerja keras, mempunyai dorongan kerja yang tinggi, tekun dan tabah dalam bekerja, memberikan layanan yang optimal, dan disiplin kerja yang kuat.
2. Siswa; pendekatan yang harus dilakukan adalah “anak sebagai pusat “ sehingga kompetensi dan kemampuan siswa dapat digali sehingga sekolah dapat menginventarisir kekuatan yang ada pada siswa .
3. Guru; pelibatan guru secara maksimal , dengan meningkatkan kompetensi dan profesi kerja guru dalam kegiatan seminar, MGMP, lokakarya serta pelatihan sehingga hasil dari kegiatan tersebut diterapkan disekolah.
4. Kurikulum; sdanya kurikulum yang ajeg / tetap tetapi dinamis , dapat memungkinkan dan memudahkan standar mutu yang diharapkan sehingga *goals* (tujuan ) dapat dicapai secara maksimal;
5. Jaringan Kerjasama; jaringan kerjasama tidak hanya terbatas pada lingkungan sekolah dan masyarakat semata (ornag tua dan masyarakat ) tetapi dengan organisasi lain, seperti perusahaan / instansi sehingga output dari sekolah dapat terserap didalam dunia kerja

Berdasarkan pendapat diatas, perubahan paradigma harus dilakukan secara bersama-sama antara pimpinan dan karyawan sehingga mereka mempunyai langkah dan strategi yang sama yaitu menciptakan mutu dilingkungan kerja khususnya lingkungan kerja pendidikan. Pimpinan dan karyawan harus menjadi satu tim yang utuh (*teamwork*) yang saling membutuhkan dan saling mengisi kekurangan yang ada sehingga target (*goals*) akan tercipta dengan baik

Adapun unsur yang terlibat dalam peningkatan mutu pendidikan dapat lihat dari sudut pandang makro dan mikro pendidikan, seperti yang dijabarkan di bawah ini:

### ***1. Pendekatan Mikro Pendidikan :***

Yaitu suatu pendekatan terhadap pendidikan dengan indicator kajiannya dilihat dari hubungan antara elemen peserta didik, pendidik, dan interaksi keduanya dalam usaha pendidikan. Secara lengkap elemen mikro sebagai berikut :

*Kualitas manajemen*

*Pemberdayaan satuan pendidikan*

*Profesionalisme dan ketenagaan*

*Relevansi dan kebutuhan.*

Berdasarkan tinjauan mikro elemen guru dan siswa yang merupakan bagian dari pemberdayaan satuan pendidikan merupakan elemen sentral. Pendidikan untuk kepentingan peserta didik mempunyai tujuan, dan untuk mencapai tujuan ini ada berbagai sumber dan kendala, dengan memperhatikan sumber dan kendala

ditetapkan bahan pengajaran dan diusahakan berlangsungnya proses untuk mencapai tujuan. Proses ini menampilkan hasil belajar. hasil belajar perlu dinilai dan dari hasil penilaian dapat merupakan umpan balik sebagai bahan masukan dan pijakan.

## **2. Pendekatan Makro Pendidikan ;**

Yaitu kajian pendidikan dengan elemen yang lebih luas dengan elemen sebagai berikut:

*Standarisasi pengembangan kurikulum*

*Pemerataan dan persamaan, serta keadilan*

*Standar mutu*

*Kemampuan bersaing.*

Tinjauan makro pendidikan menyangkut berbagai hal yang digambarkan dalam dua bagan ( P.H Coombs, 1968 ) dalam Etty Rochaety, dkk (2005 :bahwa pendekatan makro pendidikan melalui jalur pertama yaitu INPUT SUMBER – PROSES PENDIDIKAN – HASIL PENDIDIKAN.

Input sumber pendidikan akan mempengaruhi dalam kegiatan proses pendidikan , dimana proses pendidikan didasari oleh berbagai unsur sehingga semakin siap suatu lembaga dan semakin lengkap komponen pendidikan yang dimiliki maka akan menciptakan hasil pendidikan yang berkualitas.

Secara umum untuk meingkatkan mutu pendidikan harus diawali dengan strategi peningkatan pemerataan pendidikan, dimana unsure makro dan mikro pendidikan ikut terlibat, untuk menciptakan (*Equality dan Equity* ) , mengutip

pendapat Indra Djati Sidi ( 2001 : 73 ) bahwa pemerataan pendidikan harus mengambil langkah sebagai berikut :

- a. Pemerintah menanggung biaya minimum pendidikan yang diperlukan anak usia sekolah baik negeri maupun swasta yang diberikan secara individual kepada siswa.
- b. Optimalisasi sumber daya pendidikan yang sudah tersedia, antara lain melalui double shift ( contoh pemberdayaan SMP terbuka dan kelas Jauh )
- c. Memberdayakan sekolah-sekolah swasta melalui bantuan dan subsidi dalam rangka peningkatan mutu pembelajaran siswa dan optimalisasi daya tampung yang tersedia.
- d. Melanjutkan pembangunan Unit Sekolah Baru ( USB ) dan Ruang Kelas Baru ( RKB ) bagi daerah-daerah yang membutuhkan dengan memperhatikan peta pendidikan di tiap –tiap daerah sehingga tidak mengganggu keberadaan sekolah swasta.
- e. Memberikan perhatian khusus bagi anak usia sekolah dari keluarga miskin, masyarakat terpencil, masyarakat terisolasi, dan daerah kumuh.
- f. Meningkatkan partisipasi anggota masyarakat dan pemerintah daerah untuk ikut serta mengangani penuntasan wajib belajar pendidikan dasar 9 tahun.

Sedangkan peningkatan mutu sekolah secara umum dapat diambil satu strategi dengan membangun Akuntabilitas pendidikan dengan pola kepemimpinan , seperti kepemimpinan sekolah *Kaizen* ( Sudarwan Danim, 2007 : 225 ) yang menyarankan :



- a. Untuk memperkuat tim-tim sebagai bahan pembangun yang fundamental dalam struktur perusahaan
- b. Menggabungkan aspek –aspek positif individual dengan berbagai manfaat dari konsumen
- c. Berfokus pada detail dalam mengimplementasikan gambaran besar tentang perusahaan
- d. Menerima tanggung jawab pribadi untuk selalu mengidentifikasi akar penyebab masalah
- e. Membangun hubungan antarpribadi yang kuat
- f. Menjaga agar pemikiran tetap terbuka terhadap kritik dan nasihat yang konstruktif
- g. Memelihara sikap yang progresif dan berpandangan ke masa depan
- h. Bangga dan menghargai prestasi kerja
- i. Bersedia menerima tanggung jawab dan mengikuti pelatihan
- j. Menantang kebijakan yang sudah diterima serta dukungan inovasi dan kreativitas.

## **1.2. Kerangka Pemikiran**

Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain untuk mengambil langkah-langkah atau tindakan menuju suatu sasaran bersama. Karena itu, kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang lain agar mau bekerja untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

George R. Terry (1973 : 458) merumuskan kepemimpinan sebagai aktivitas mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi

Sedangkan Sutarto (1998 : 25) mendefinisikan kepemimpinan sebagai rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu, agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dari beberapa pengertian kepemimpinan tersebut di atas dapat diambil kesimpulan bahwa keberhasilan usaha mencapai tujuan organisasi sangat ditentukan oleh pola kepemimpinan yang ada.

Antara kepemimpinan dengan pemimpin memiliki kaitan yang erat. Di samping kata “kepemimpinan” merupakan bentukan kata dan mendapat imbuhan “ke-an” dari kata dasar “pemimpin”, pemimpin pada dasarnya adalah orang yang melaksanakan kepemimpinan dengan pemimpin. Kalau kepemimpinan merujuk pada proses kegiatan, maka pemimpin merujuk pada pribadi seseorang.

Menurut Kartini Kartono (1982), pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan-kelebihan, khususnya kecakapan dan kelebihan di suatu bidang sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas tertentu demi pencapaian suatu tujuan atau beberapa tujuan.

Jadi, pemimpin adalah orang yang memiliki suatu atau beberapa kelebihan sebagai predisposisi (bakat yang dibawa sejak lahir) dan merupakan kebutuhan dari suatu situasi atau zaman, sehingga orang itu mempunyai kekuatan dan kewibawaan untuk mengarahkan dan membimbing bawahan. Pemimpin juga mendapat pengakuan serta dukungan dari bawahan dan mau menggerakkan ke arah tujuan tertentu.

Adapun koordinasi dapat didefinisikan sebagai proses penyepakatan bersama secara mengikat berbagai kegiatan atau unsur yang berbeda-beda sedemikian rupa sehingga di sisi yang satu semua kegiatan atau unsur itu terarah pada pencapaian suatu tujuan yang telah ditetapkan dan di sisi lain, keberhasilan kegiatan yang satu tidak merusak keberhasilan kegiatan yang lain.

Menurut Mulyasa (2002:132) koordinasi dapat dimaknai sebagai proses penyatupaduan sasaran-sasaran dan kegiatan-kegiatan dari unit-unit lembaga untuk mencapai tujuan lembaga secara efektif dan efisien.

Pada hakikatnya koordinasi merupakan proses penyatupaduan kegiatan yang dilakukan pegawai dan berbagai satuan lembaga sehingga dapat berjalan selaras dan serasi. Dengan begitu, tujuan lembaga secara keseluruhan dapat diwujudkan secara optimal. Koordinasi bukan merupakan upaya sesaat, tetapi merupakan upaya yang berkesinambungan dan berlangsung terus-menerus untuk menciptakan dan mengembangkan kerja sama serta mempertahankan keserasian dan keselaran tindakan, antara pegawai maupun unit lembaga sehingga sasaran-sasaran yang telah ditetapkan dapat diwujudkan sesuai dengan rencana.

### **2.2.1. Kaitan Kepemimpinan dengan Mutu Pendidikan.**

Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain untuk mengambil langkah-langkah atau tindakan menuju suatu sasaran bersama. Namun konsep kepemimpinan dalam arti terapan hingga kini agak sulit didefinisikan secara pasti dan berlaku umum. Bahkan diantara ahli teori manajemen dan politik modern sekalipun belum bisa memberikan definisi yang pasti mengenai kepemimpinan,

terlebih yang mengacu kepada kelembagaan pemerintahan. Setiap ahli mencoba memberikan formulasinya sendiri mengenai esensi kepemimpinan.

Ordway Tead (dalam Setyawan, 2002:89) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kegiatan mempengaruhi orang lain agar mau berkerja untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Howard H. Hoyt mengartikan kepemimpinan sebagai seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia, termasuk didalamnya kemampuan membimbing.

Kimbal Yeung mengartikan kepemimpinan sebagai bentuk dominasi yang didasari kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu berdasarkan akseptasi/penerimaan oleh kelompoknya dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi khusus.

Stephen P. Robbin (1996 : 31) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan. Sumber pengaruh tersebut bisa formal, karena kedudukannya dalam organisasi atau informasi pembawaan diri.

Menurut Kartini Kartono (1982), Pemimpin adalah seseorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan-kelebihan, khususnya kecakapan dan kelebihan di satu bidang sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas tertentu demi pencapaian tujuan atau beberapa tujuan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi dan mengarahkan orang lain, bawahan atau kelompok dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan.

Kepemimpinan akan mendapat tempat atau berarti jika ada keseimbangan, jika dia berada dalam kelompok dapat diterima dan diinternalisasikan atau dengan kata lain, kepemimpinan seseorang akan tampak jika ada kelompok orang yang digerakkannya, diarahkan untuk satu tujuan bersama dengan menerima legitimasi kehadiran pemimpin. Secara obyektif kepemimpinan seseorang akan tampak jika dia memiliki kemampuan intelijen, motivasi, percaya diri, dapat memberikan penilaian yang baik, dominasi, agresif, kelancaran berbicara dan karakteristik juga akan mempengaruhi kepemimpinan seseorang yang semakin menambah bobot kualitas, potensi dan kapabilitas kepemimpinan.

Sedangkan peningkatan mutu sekolah secara umum dapat diambil satu strategi dengan membangun Akuntabilitas pendidikan dengan pola kepemimpinan , seperti kepemimpinan sekolah *Kaizen* ( Sudarwan Danim, 2007 : 225 ) yang menyarankan :

- a. Untuk memperkuat tim-tim sebagai bahan pembangun yang fundamental dalam struktur perusahaan
- b. Menggabungkan aspek –aspek positif individual dengan berbagai manfaat dari konsumen
- c. Berfokus pada detail dalam mengimplementasikan gambaran besar tentang perusahaan
- d. Menerima tanggung jawab pribadi untuk selalu mengidentifikasi akar penyebab masalah
- e. Membangun hubungan antarpribadi yang kuat

- f. Menjaga agar pemikiran tetap terbuka terhadap kritik dan nasihat yang konstruktif
- g. Memelihara sikap yang progresif dan berpandangan ke masa depan
- h. Bangga dan menghargai prestasi kerja
- i. Bersedia menerima tanggung jawab dan mengikuti pelatihan
- j. Menantang kebijakan yang sudah diterima serta dukungan inovasi dan kreativitas.

Berdasarkan pemikiran logis ini maka dapat diduga bahwa terdapat hubungan antara Kepemimpinan dengan Mutu Pendidikan.

#### **2.2.2. Kaitan Koordinasi dengan Mutu Pendidikan.**

Koordinasi merupakan sebuah proses. Proses koordinasi meliputi beberapa langkah. Sebagai proses, *input* koordinasi adalah saling memberi informasi tentang hal tertentu melalui pola komunikasi. Sumber informasi (*sender*) menyampaikan berita tertentu kepada masyarakat umum atau unit kerja lainnya (*receiver*). Unit kerja yang berkepentingan, bisa langsung menyesuaikan diri

Menurut Mulyasa (2002:132) koordinasi dapat dimaknai sebagai proses penyatupaduan sasaran-sasaran dan kegiatan-kegiatan dari unit-unit lembaga untuk mencapai tujuan lembaga secara efektif dan efisien.

Koordinasi sangat diperlukan, terutama untuk menyatukan kesamaan pandangan antara berbagai pihak yang berkepentingan dengan kegiatan dan tujuan sekolah, baik guru, kepala sekolah, personil sekolah, orang tua, maupun masyarakat. Manfaat koordinasi antara lain, untuk melakukan gerak sentripetal, yaitu gerakan untuk mengembalikan kegiatan-kegiatan yang terpisah-pisah ke

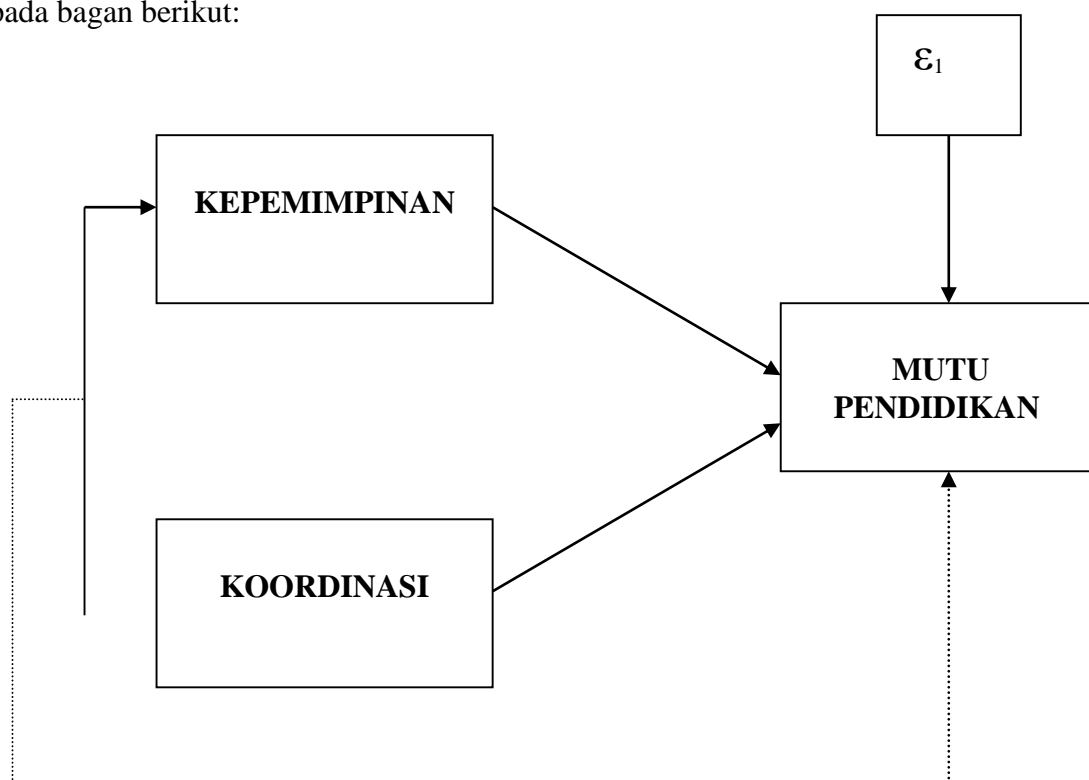
dalam kesatuan kegiatan induknya. Melalui koordinasi setiap bagian yang menjalankan fungsi dengan spesialisasi tertentu dapat disatupadukan dan dihubungkan satu sama lain sehingga dapat menjalankan perannya secara selaras dalam mewujudkan tujuan bersama. Koordinasi sangat penting untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pencapaian lembaga.

Berdasarkan pemikiran logis ini maka dapat diduga bahwa terdapat hubungan antara Koordinasi Kepala Sekolah dengan Mutu Pendidikan.

### 2.2.3. Kaitan Kepemimpinan dan Koordinasi dengan Kinerja Guru.

Jika kerangka pemikiran parsial di gabung secara bersama-sama maka hasilnya tidak akan jauh berbeda. Berdasarkan premis-premis prasional diatas maka dapat diduga bahwa terdapat pengaruh Kepemimpinan dan Koordinasi Kepala Sekolah secara bersama-sama terhadap Mutu Pendidikan

Selanjutnya secara visual kerangka pemikiran tersebut dapat digambarkan pada bagan berikut:



Gambar 2.2 : Bagan Kerangka Pemikiran

### 2.3. Hipotesa

Sesuai paparan dalam kerangka pemikiran diatas, maka hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan:

- 1.) Terdapat pengaruh yang signifikan Kepemimpinan terhadap Mutu Pendidikan di SMPN .....Kabupaten .....
- 2.) Terdapat pengaruh yang signifikan Koordinasi terhadap Mutu Pendidikan di SMPN .....Kabupaten .....
- 3.) Terdapat pengaruh yang signifikan Kepemimpinan dan Koordinasi secara bersama-sama terhadap Mutu Pendidikan di SMPN .....Kabupaten .....