

BAB V

PEMBAHASAN

Pada bab ini merupakan pembahasan tentang data yang sesuai dengan fokus penelitian yaitu gaya kepemimpinan Kepala SMP Negeri I Dusun Selatan dan Kepala MTsN Buntok.

Untuk mengetahui gaya kepemimpinan apa yang diterapkan oleh Kepala SMP Negeri I Dusun selatan dan Kepala MTsN Buntok dalam mempengaruhi para guru dan staf untuk mencapai tujuan sekolah, penulis menggunakan beberapa indikator sebagai berikut:

A. Pengambilan Keputusan

1. Pengertian Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan proses memilih di antara alternatif-alternatif tindakan untuk mengatasi masalah. Menurut Wirawan proses menganalisis problem, mengidentifikasi alternatif-alternatif, memilih satu alternatif terbaik untuk menyelesaikan problem, melaksanakan dan mengevaluasi pelaksanaan keputusan.¹ Pengambilan keputusan merupakan seperangkat langkah individu yang diambil individu atau kelompok dalam memecahkan masalah.²

¹Wirawan, *Kepemimpinan (teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, aplikasi dan penelitian)*,(Jakarta, RajaGrafindo Persada, 2013) h. 651

²Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, h. 235.

2. Proses pengambilan Keputusan

Wirawan juga menjelaskan model proses pengambilan keputusan ³ sebagai berikut:

a) Identifikasi dan analisis problem

Adalah proses pengambilan keputusan yang dimulai ketika sistem sosial atau organisasi menghadapi problem yang mengganggu. problem adalah ketimpangan antara apa yang seharusnya dengan apa yang ada atau apa yang terjadi.

b) Identifikasi alternatif-alternatif solusi

Dalam fase ini pemimpin mengidentifikasi berbagai alternatif solusi problem. Alternatif-alternatif tersebut mungkin merupakan pengalaman-pengalaman masa lalu atau hasil kreativitas dan inovasi baru

c) Evaluasi alternatif-alternatif solusi

Pada fase ini terdiri dari aktifitas sebagai berikut:

- 1) Menentukan kriteria seleksi alternatif. Kriteria alternatif adalah faktor-faktor untuk menilai setiap alternatif agar diperoleh alternatif yang terbaik.
- 2) Mengevaluasi alternatif dengan kriteria seleksi. Dengan menggunakan kriteria seleksi setiap alternatif dievaluasi keuntungan dan kerugiannya bagi sistem sosial, tingkat efektifitas dan efesiensinya.

³Ibid. h. 652-656

d) Mengambil keputusan

Dalam fase ini seorang pemimpin mengambil satu alternatif yang terbaik yang nilainya tertinggi, memberi keuntungan tertinggi dan resiko terendah.

e) Melaksanakan keputusan

Dalam membuat keputusan sebaiknya pemimpin mengikutsertakan para pengikutnya sehingga ketika keputusan diambil, komitmen pengikut terhadap keputusan tersebut tinggi.

f) Mengevaluasi dan memberikan balikan

Fase ini menilai proses dan hasil pelaksanaan keputusan, apakah sesuai dengan harapan dan membuat koreksi dalam pelaksanaan jika diperlukan.

Menurut Wirawan, dalam mengambil keputusan ada sejumlah faktor yang harus diperhatikan oleh seorang pemimpin. Faktor-faktor tersebut adalah:

1. Berfikir kritis. Berfikir kritis adalah berfikir secara jernih, logis dan analistik mengenai problem yang dihadapi dan pemilihan alternatif solusinya.
2. Waktu membuat keputusan.
3. Kondisi ketika membuat keputusan. Kondisi ketika mengambil keputusan sangat mempengaruhi proses dan keputusan yang diambil.
4. Keterbatasan dan hambatan. Dalam proses pengambilan keputusan seorang pemimpin menghadapi keterbatasan dan hambatan.
5. Ketergantungan dengan pihak lain. Dalam pengambilan keputusan seorang pemimpin sering tergantung pada seseorang atau kelompok. Di perusahaan seorang direktur atau presdir dalam membuat keputusan tertentu tergantung pada dewan komisaris atau para pemegang saham dan lain-lain.

6. Keahlian dan pengalaman. Keahlian dan pengalaman yang dimiliki oleh seorang pemimpin sangat membantu dalam pengambilan keputusan. Pengetahuan dan pengalaman juga mempengaruhi intuisi dalam menentukan alternatif dan keluaran yang diharapkan.

Pada umumnya keputusan dibuat dengan menempuh langkah-langkah yang logis dan sistematis. Pemecahan masalah (problem solving) atau pembuatan keputusan (decision making) menurut Bengel dalam "*Elements of Modern Management*" sebagaimana dikutip oleh Sudarman Danim ditempuh melalui langkah-langkah yaitu: (1) Menetapkan masalah pokok, (2) Mengumpulkan informasi yang relevan, (3) Memilih pemecahan masalah yang paling cocok, (4) Melaksanakan keputusan yang diambil.⁴

Sementara Veithzal Rivai dan Dedy Mulyadi menjelaskan proses pengambilan keputusan melalui tahapan-tahapan antara lain adalah: (1) Tetapkan masalah, (2) Identifikasi kriteria keputusan, (3) Alokasikan bobot pada kriteria, (4) Kembangkan alternatif, (5) Evaluasi alternatif, (6) Pilih alternatif terbaik.⁵

⁴Sudarman Danim, *Motivasi kepemimpinan dan efektivitas Kelompok*, (Jakarta, Rineka Cipta, 2004) h. 89

⁵Veithzal Rivai dan Dedy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta, PT RajaGrafindo Persada, 2007), h. 158

Phillips dalam Aieman Ahmad Al Qamari, menyebutkan beberapa langkah dalam pengambilan keputusan harus melewati beberapa tahap yaitu:

“argued that the process of making a decision involves five stages: (a) identifying all the existing alternatives; (b) valuing the alternatives according to preferences, and their potential outcomes; (c) assembling the information; (d) swapping between preferences and outcomes; and (e) selecting the most favorable alternative yields to the decision.”⁶

Philips berpendapat bahwa proses pengambilan keputusan melibatkan lima tahap: (a) mengidentifikasi semua alternatif yang ada ; (b) menilai alternatif sesuai dengan preferensi , dan hasil potensi mereka; (c) perakitan informasi ; (d) swapping antara preferensi dan hasil ; dan (e) memilih hasil alternatif yang paling menguntungkan bagi keputusan.

Selain proses pengambilan keputusan, terdapat juga gaya pengambilan keputusan. Gaya pengambilan keputusan merupakan kuadran yang dibatasi oleh dimensi:

1. Cara berpikir yang terdiri dari:
 - a) Logis dan rasional; mengolah informasi secara serial
 - b) Intuitif dan kreatif; memahami sesuatu secara menyeluruh
2. Toleransi terhadap ambiguitas
 - a) Kabutuhan yang tinggi untuk menstruktur informasi dengan cara meminimalkan ambiguitas
 - b) Kebutuhan yang rendah untuk menstruktur informasi sehingga dapat

⁶Aieman Ahmad Al Qamari, *The Relationship between Decision Making Styles and Leadership Styles among Public Schools Principals (Toronto, Canadian Center of Science and Education, Scholarly Journals, 2013)*

memproses banyak pemikiran pada saat yang sama.

Kombinasi dari kedua dimensi di atas menghasilkan gaya pengambilan keputusan sebagai berikut:

1. Direktif (toleransi ambiguitas rendah dan mencari rasionalitas), efisien mengambil keputusan secara tepat dan berorientasi jangka pendek
2. Analitik (toleransi ambiguitas tinggi dan mencari rasionalitas), pengambil keputusan yang cermat, mampu menyesuaikan diri dengan situasi yang baru.
3. Konseptual (toleransi ambiguitas tinggi dan intuitif), berorientasi jangka panjang dan seringkali menekan solusi kreatif atas masalah.
4. Behavioral (toleransi ambiguitas rendah dan intuitif), mencoba menghindari konflik dan mengupayakan penerimaan.⁷

Pemimpin dalam bidang apapun harus mampu menghasilkan keputusan-keputusan fungsional. Artinya, keputusan yang benar-benar mengikat seluruh anggota suatu organisasi untuk mematuhi dan menjalankannya bersama-sama, baik dengan keterpaksaan maupun kesadaran. Keterpaksaan bagi orang tertentu mungkin terjadi meskipun sedapat mungkin dihindarkan, karena seseorang harus menyesuaikan diri dengan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan diberlakukan bagi semua jajaran organisasi, mulai dari diri pimpinan sampai staf paling bawah. Bagi mereka yang kurang setuju dengan suatu keputusan, maka perasaan terpaksa itu terkadang muncul.

Suatu kepemimpinan tanpa melahirkan keputusan, ibarat raga tanpa ruh, tidak ada artinya sama sekali. Siagian melanjutkan penegasan, “inti

⁷*Ibid.* h. 159

kepemimpinan adalah pengambilan keputusan.”⁸Pimpinan harus berani mengambil keputusan meskipun ternyata di kemudian hari keputusan itu dianggap salah.

Berdasarkan data lapangan, Kepala SMP Negeri I Dusun Selatandan Kepala MTsN Buntok selalu menggunakan cara musyawarah dalam pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan dengan musyawarah akan memperkuat hasil keputusan sehingga masing-masing pihak akan ikut bertanggungjawab dalam pelaksanaannya. Karena keputusan organisasi menjadi tanggungjawab individu dan kelompok yang ada dalam organisasi tersebut. Bertolak dari asumsi bahwa keputusan bukanlah tindakan suka atau tidak suka (*like and dislike*), maka keputusan yang diambil harus memenuhi kriteria tertentu baik dalam proses maupun pelaksanaannya. Adapun ciri keputusan yang baik diantaranya adalah:

- a. Setiap keputusan yang diambil harus dikomunikasikan dengan jelas kepada orang-orang yang terkena keputusan itu.
- b. Seluruh komponen organisasi /sekolah harus berpartisipasi penuh dalam pembuatan keputusan
- c. Keputusan yang diambil tidak kaku, rasional dan mudah diimplementasikan
- d. Tidak memaksakan melaksanakan apabila keputusan yang diambil tidak cocok untuk dilaksanakan.⁹

Temuan penelitian menunjukkan bahwa dalam proses pengambilan keputusan yang dilakukan Kepala SMP Negeri I Dusun Selatan dan Kepala MTsN

⁸Sondang P. Siagian, *Fungsi-fungsi Manajerial*, (Jakarta: Bina Aksara, 1989), h. 8.

⁹Sudarman Danim, *Motivasi kepemimpinan dan efektivitas Kelompok.*, h. 87

Buntok melibatkan berbagai pihak di sekolah, terutama tenaga pendidik dan kependidikan. Berdasarkan data di lapangan, terdapat banyak pihak di sekolah yang berkontribusi bagi pengambilan keputusan, terutama tenaga pendidik dan kependidikan, mereka inilah yang mewarnai keputusan yang diambil oleh kepala SMP Negeri I Dusun Selatan. Hal ini senada yang dinyatakan Danim, bahwa bagi guru, orang yang paling layak diajak bekerjasama dalam pembuatan keputusan pada tingkat organisasi sekolah adalah kepala sekolah. Sebaliknya, bagi kepala sekolah, orang yang layak diajak bekerjasama dalam pembuatan keputusan pada tingkat organisasi adalah guru atau lebih luas lagi anggota komite.¹⁰ Intinya, dalam proses pengambilan keputusan sebaiknya jangan dilakukan sendiri, tetapi harus melibatkan pihak-pihak terkait.

Keterlibatan berbagai pihak dalam pengambilan keputusan ini diharapkan dapat memberikan berbagai pandangan dan pertimbangan sehingga menghasilkan keputusan yang jernih, rasional dan dapat dipertanggungjawabkan pada atasan maupun publik. Keterlibatan berbagai pihak dalam tahap proses pengambilan keputusan akan berpengaruh pada tahap pelaksanaan. Siagian menegaskan bahwa pelaksanaan suatu keputusan akan berjalan lancar apabila pelaksanaan sejak semula dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Senada dengan penelitian dari University of Michigan bahwa partisipasi dari bawahan dalam pengambilan keputusan cenderung akan menghasilkan kepuasan kinerja yang lebih tinggi.¹¹

Berdasarkan penjelasan di atas, pengambilan keputusan yang dilakukan oleh

¹⁰Sudarwam Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah dari Unit Birokrat ke Lembaga Akademik*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), h. 231.

¹¹Gary Yukl, *Leadership in Organization*, h. 49.

kepala sekolah akan berpengaruh terhadap kelangsungan organisasi, yakni sekolah. Hal ini memiliki dampak terhadap perilaku maupun sikap tenaga pendidik dan kependidikan serta peserta didik. Oleh sebab itu, kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu memilih alternatif-alternatif keputusan yang tepat sehingga tujuan sekolah dapat tercapai secara optimal. Oleh sebab itu pula, maka ada beberapa hal yang harus dipertimbangkan oleh kepala sekolah dalam mengambil keputusan, diantaranya adalah: (1) tujuan dari pengambilan keputusan, yaitu mengetahui terlebih dahulu tujuan yang ingin dicapai dari pengambilan keputusan tersebut, (2) identifikasi alternatif-alternatif keputusan untuk memecahkan masalah dipilih untuk mencapai tujuan tersebut. Oleh karena itu, perlu dibuat daftar jenis-jenis tindakan yang memungkinkan untuk diadakan pemilihan, (3) perhitungan mengenai faktor-faktor yang tidak dapat diketahui sebelumnya atau di luar jangkauan manusia, dan (4) sarana atau alat untuk mengevaluasi atau mengukur hasil dari suatu pengambilan keputusan.¹²

Dengan demikian, pengambilan keputusan yang dilakukan kepala sekolah terlebih dahulu harus mengkaji dan mempertimbangkan tentang tujuan pengambilan keputusan, identifikasi masalah, faktor-faktor internal maupun eksternal sekolah serta sarana pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan memang membutuhkan ketelitian, pengalaman dan pertimbangan-pertimbangan yang mendalam. Sebab, keputusan yang diambil pada dasarnya mencerminkan informasi yang disusun secara sistematis. Untuk itu, sebelum mengambil keputusan perlu adanya data lengkap yang dapat dipertanggungjawabkan

¹²Ibnu Syamsi, *Pengambilan Keputusan dan Sistem Informasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), h. 13.

kebenarannya, informasi lengkap mengenai data yang telah terkumpul dan adanya dasar kejiwaan dan yuridis yang kuat.¹³

Berdasarkan data di lapangan, proses pengambilan keputusan dilakukan oleh kepala SMP Negeri I Dusun Selatan dan kepala MTsN Buntok dengan mengedepankan musyawarah dan mufakat, karena dalam proses musyawarah tersebut akan timbul berbagai macam pemikiran sebagai alternatif pemecahan masalah sehingga kepala sekolah harus mampu menimbang dan memilih berbagai alternatif dengan mempertimbangkan resiko yang terkecil di antara beberapa alternatif tersebut.

Di samping itu SMP Negeri I Dusun Selatan senantiasa terbuka menerima masukan maupun saran baik dari tenaga pendidikan dan kependidikan maupun dari komite sekolah yang merupakan wakil dari para orang tua para murid. ini merupakan salah satu ciri penerapan gaya kepemimpinan partisipatif. Proses pengambilan keputusan yang demokratis dan kolaboratif ini mengusung beberapa nilai yang mencakup penghargaan, keterbukaan, kebersamaan, keterpercayaan dan transparansi. Strategi yang dilakukan kepala sekolah bersifat *bottom-up*, yakni melibatkan lebih banyak *stakeholders* dan mendorong mereka untuk memberikan saran dan umpan balik dalam proses pengambilan keputusan.

Pengambilan keputusan dapat melibatkan berbagai tingkat partisipasi. Hal ini kebanyakan akan bergantung pada sifat bidang keputusan, gaya kepemimpinan kepala sekolah, serta kemampuan dan kemauan orang untuk berpartisipasi. Pendapat yang mendukung partisipasi lebih besar antara lain rasa memiliki pada

¹³Pandji Anagora, *Psikologi Kepemimpinan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), h. 53-55.

mereka yang terlibat dalam pengambilan keputusan ketika keputusan itu dilaksanakan. Selain itu, partisipasi juga dapat memperkecil kemungkinan terjadi konflik.

Temuan lain di lapangan, bahwa kepala MTsN Buntok selalu mengedepankan musyawarah sebagai alat untuk pengambilan keputusan, baik itu dalam skala besar maupun kecil. Ada permasalahan yang hanya cukup diselesaikan dengan beberapa orang misalnya hanya melibatkan kepala dan wakil kepala, ada juga permasalahan yang perlu melibatkan seluruh komponen madrasah, sehingga musyawarah dilakukan berdasarkan apa konteks permasalahannya dan yang pasti bahwa dalam pengambilan keputusan Kepala MTsN Buntok selalu bermusyawarah dan melibatkan orang lain sehingga keputusan yang diambil adalah keputusan yang sepakati oleh peserta musyawarah. Kepala MTsN Buntok juga selalu memberikan kesempatan kepada peserta musyawarah untuk mengusulkan atau menyarankan sesuai dengan konteks permasalahan yang dimusyawarahkan.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepala SMP Negeri I Dusun Selatan selalu menggunakan cara musyawarah dalam mengambil keputusan. Ia mau mendengarkan saran dan pendapat dari bawahan, mempertimbangkannya dan apabila itu merupakan saran atau pendapat yang baik dan mendapatkan respon positif dari peserta rapat, maka itulah hasil rapat. Meskipun sebagai kepala sekolah, ia tentu sudah menyiapkan konsep dan alternatif pemecahan masalah atau paling tidak lebih banyak berpendapat dari para guru.

Sehubungan pengambilan keputusan dengan musyawarah ini, Allah swt.

berfirman dalam Q.S. Asy Syura/42:38.

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

Berdasarkan teori di atas bahwa pengambilan keputusan yang baik adalah harus dikomunikasikan kepada seluruh komponen yang akan menjadi pelaksana keputusan tersebut dan yang lebih penting lagi adalah bahwa pengambilan keputusan harus melibatkan partisipasi penuh seluruh komponen. Keputusan yang demikian akan memberi tanggung jawab dalam pelaksanaannya dan bawahan merasa dihargai karena dilibatkan dalam pengambilan keputusan tersebut. Bagaimanapun keterlibatan semua komponen madrasah dalam pengambilan keputusan adalah hal yang mutlak, kecuali kebijakan-kebijakan tertentu yang tidak memerlukan keterlibatan orang banyak. Karena dengan melibatkan semua komponen madrasah dalam pengambilan keputusan akan menambah legitimasi sebuah keputusan dan sebaliknya apabila seseorang tidak merasa terlibat dalam pengambilan keputusan, maka tidak akan ada tanggungjawab dan akan bersikap masa bodoh terhadap pelaksanaan keputusan tersebut.

B. Pendelegasian Tugas dan Wewenang.

Wirawan menjelaskan pengertian pendelegasian adalah sebagai berikut:

“Proses agen memberikan kekuasaan kepada target untuk melaksanakan suatu tugas khusus, membuat keputusan yang berhubungan dengan tugas dan mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas kepada agen, target berupa bawahan agen atau mitra bisnis yang sejajar dengan agen”¹⁴

Pengambilan keputusan yang akan diwujudkan menjadi kegiatan kelompok merupakan hak dan tanggung jawab pucuk pimpinan berupa wewenang dan wewenang itu bisa dilimpahkan. Allah berfirman dalam QS. al Nisa/4:58.

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ
إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴿٥٨﴾

Berkenaan dengan pemberian wewenang, nabi Muhammad Saw menegaskan bahwa pelimpahan tugas dan wewenang harus kepada orang yang profesional atau ahli tentang pekerjaan yang diberikan. Beliau bersabda dalam haditsnya sebagai berikut:

عن أبي هريرة رضي الله عنه قال. قال رسول الله صَلَّى الله عليه و سلم قال: اذا وسد الامر الى غير اهله فانتظر الساعه (رواه البخارى)

Pendelegasian harus diringi dengan pelimpahan yang bertanggung jawab. Tanggung jawab diartikan sebagai keharusan atau kewajiban melaksanakan wewenang yang dimiliki dengan cara yang baik dan benar dan menyampaikan

¹⁴Wirawan, *Kepemimpinan (teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, aplikasi dan penelitian)*, h. 664

laporan pelaksanaan hasilnya kepada pemberi wewenang agar tidak terjadi penyalahgunaan atau penyimpangan.¹⁵

Wirawan mengemukakan beberapa alasan Pimpinan mendelegasikan tugas kepada bawahannya yaitu:

1. Organisasi yang dipimpin terlalu besar dan tugas terlalu banyak sehingga ia tak dapat melakukannya sendiri dan memerlukan bantuan orang lain.
2. Waktu bagi pimpinan terbatas sehingga tak mampu melaksanakan tugas yang terlalu banyak.
3. Untuk mencapai efisiensi manajemen.

Bagi organisasi, pendelegasian tugas mempunyai efek positif antara lain:

1. Menghindari konsentrasi kekuasaan dan pembuatan keputusan ditangan satu orang.
2. Memperbaiki kualitas pembuatan keputusan.
3. Pendelegasian tugas, wewenang dan tanggungjawab merupakan kunci dari *job enrichment* dan *job enlargement* yang membuat pekerjaan bawahan menjadi lebih menarik, menantang dan mempunyai arti. *job enrichment* meningkatkan motivasi kerja dan kepuasan kerja dan retensi bawahan.
4. Pendelegasian tugas memperdayakan bawahan.
5. Efisiensi waktu bagi pimpinan atau manajer.¹⁶

¹⁵Wirawan, *kepemimpinan*,. h. 31

¹⁶Wirawan, *Kepemimpinan (teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, aplikasi dan penelitian)*, h. 666

Melalui pendelegasian wewenang dan tanggung jawab akan diperoleh manfaat sebagai berikut:

1. Pemimpin tertinggi mendapat kesempatan yang luas untuk memikirkan keputusan-keputusan dan melaksanakan tugas-tugas organisasi yang pokok-pokok saja.
2. Setiap keputusan dan perintah sesuai dengan sifat penting atau tidaknya dapat ditetapkan pada jenjang kepemimpinan yang tepat sehingga dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja.
3. Keputusan-keputusan dan perintah dapat diberikan secara cepat tanpa kekhawatiran terjadi penyalahgunaan wewenang, karena setiap kepemimpinan berkewajiban menyampaikan pertanggungjawabannya.
4. Memperbesar partisipasi dan meningkatkan dedikasi serta loyalitas pada pimpinan karena setiap anggota merasa berperan serta sesuai dengan posisi masing-masing.
5. Mendorong dan mengembangkan inisiatif, kreatifitas dan kemauan untuk berprestasi dibidang masing-masing.
6. Menghilangkan sifat dan sikap menunggu perintah sehingga kehidupan organisasi menjadi dinamis
7. Pelaksanaan pekerjaan tidak terhambat, meskipun pimpinan berhalangan karena sesuai wewenang yang sudah dilimpahkan tetap dapat diambil keputusan oleh para pembantu pimpinan pada bidang masing-masing.
8. Pimpinan berkesempatan memberikan latihan kepemimpinan sehingga selalu tersedia kader-kader pengganti yang berkualitas yang meneruskan kepemimpinan organisasi pada masa-masa yang akan datang.¹⁷

Data di lapangan menunjukkan bahwa kewenangan kepala SMP Negeri I Dusun Selatan maupun kepala MTsN Buntok bersifat desentralisasi, yaitu kewenangan tidak berpusat pada kepala sekolah saja, dalam arti sebagian kewenangan kepala sekolah telah didistribusikan kepada tenaga pendidik dan kependidikan sesuai fungsi dan perannya masing-masing. Sebagaimana penerapan manajemen pendidikan modern, yaitu Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), kewenangan dan tanggung jawab tidak lagi terpusat pada kepala sekolah, tetapi disebar atau didistribusikan kepada para pemangku kepentingan pendidikan di

¹⁷Ibid. h. 32

sekolah. Kekuatan di sekolah tidak lagi semata di satu pundak kepala sekolah, melainkan menjadi kekuatan kolektif (*team work*).¹⁸

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan fungsi utamanya adalah menciptakan suasana belajar mengajar sehingga para pendidik dapat mengajar dan peserta didik dapat belajar dengan baik. Dalam melaksanakan fungsinya tersebut, kepala sekolah memiliki tanggung jawab ganda yaitu melaksanakan administrasi sekolah sehingga tercipta situasi belajar yang baik, dan melaksanakan supervisi sehingga kemampuan guru-guru meningkat dalam membimbing pertumbuhan para peserta didiknya. Karena banyaknya tugas dan tanggung jawab tersebut, maka kepala sekolah perlu mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab kepada tenaga pendidik dan kependidikan sehingga ia dapat memusatkan perhatiannya pada usaha pembinaan program pembelajaran.

Pendelegasian dapat diartikan sebagai proses yang dilakukan kepala sekolah untuk mengalihkan atau memberikan sebagian tanggung jawab kepada bawahan.¹⁹ Perlu diingat bahwa ketika menugaskan bawahan untuk melakukan sesuatu tugas, kepala sekolah perlu memberikan kewenangan yang diperlukan agar ia dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Selain itu, di antara alasan mendelegasikan tanggung jawab adalah agar kepala sekolah dapat berkonsentrasi pada fungsi-fungsi utamanya sebagai manajer, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, supervisi dan evaluasi.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa salah satu alasan pendelegasian

¹⁸Kementerian Pendidikan Nasional, *Manajemen Berbasis Sekolah*,.h. 19

¹⁹Depdiknas, *Manajemen Sekolah*, (Sawangan, Pusdiklat Pegawai Depdiknas, 2005), h. 9.

yang dilakukan Kepala SMP Negeri I Dusun Selatan maupun Kepala MTsN Buntok adalah agar bisa berkonsentrasi terhadap tugas-tugas kepala sekolah yang lebih utama. Sejalan dengan Gary Yukl, pendelegasian adalah salah satu metode utama manajemen waktu bagi kepala sekolah yang dibebani tanggung jawab berlebihan. Dengan mendelegasikan tugas-tugas dan fungsi-fungsi kepada tenaga pendidik dan kependidikan, seorang kepala sekolah mempunyai waktu lebih banyak untuk melaksanakan terhadap tugas-tugas yang utama. Tanpa pendelegasian, seorang kepala sekolah tidak akan mempunyai waktu yang cukup untuk melakukan tugas-tugas utama tersebut.²⁰

Pendelegasian tanggung jawab dan kewenangan adalah sebuah bentuk dari pengkayaan tugas (*job enrichment*) yang memungkinkannya akan membuat pekerjaan seorang bawahan menjadi lebih menarik dan menantang. Oleh karena itu, sebagai pendelegasi yang baik, kepala sekolah harus mampu memotivasi bawahan untuk melaksanakan tugas dan memikul tanggung jawab yang didelegasikan kepada mereka.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa Kepala SMP Negeri I Dusun Selatan maupun Kepala MTsN Buntok memahami terhadap kapabilitas tenaga pendidik dan Kependidikan dalam melakukan pekerjaan. Oleh sebab itu, ia berusaha memilih tenaga pendidik dan kependidikan yang kompeten untuk melaksanakan tugas dan wewenang yang akan didelegasikan kepada mereka agar efektif dan efisien serta bertanggungjawab dan pendelegasian yang dilakukan kepala sekolah hendaknya merupakan tindakan kepercayaan dan ungkapan rasa

²⁰Gary A. Yulk, *Leadership In organitation*, diterjemahkan oleh yusuf Udaya dengan judul, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, (Jakarta, Prenhalindo, 1998) h. 147

yakin kepada bawahan. Hal ini merupakan cara yang paling penting untuk menciptakan demokrasi dan partisipasi di sekolah.

Data di lapangan menunjukkan bahwa Kepala SMP Negeri I Dusun Selatan maupun Kepala MTsN Buntok telah memberdayakan sumber daya dan menghargai seluruh potensi yang ada di sekolah untuk mencapai tujuan dan sasaran sekolah melalui pendelegasian wewenang. Mendayagunakan semua sumber daya terutama tenaga pendidik dan kependidikan, artinya memberikan tugas yang sesuai dengan kemampuannya, sehingga setiap orang dapat berkerja secara efektif dan efisien. Temuan ini sejalan dengan kriteria-kriteria dari Departemen Pendidikan Nasional bahwa dalam pemberian tugas lain atau tugas tambahan kepada tenaga pendidik harus mempertimbangkan beberapa kriteria, antara lain: (1) tugas utamanya sebagai guru mata pelajaran sudah maksimum atau belum, (2) pengalaman kerja, (3) kedekatan kesesuaian tugas tambahan tersebut dengan latar belakang pendidikannya, (4) dedikasi terhadap tugas dan tanggung jawab, (5) senioritas dilihat dari segi watak, kemampuan dan keterampilan, dan (6) beban kerja di luar sekolah yang tidak mungkin ditinggalkan.²¹

Walaupun pendelegasian tugas dan wewenang yang dilakukan oleh Kepala SMP Negeri I Dusun selatan dan Kepala MTsN Buntok belum sepenuhnya sesuai dengan kriteria di atas, tetapi ada beberapa kriteria yang sudah terpenuhi dalam pendelegasikan wewenang kepada para tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Diantaranya adalah pengalaman kerja, dedikasi terhadap tugas dan tanggungjawab dan juga senioritas dilihat dari segi watak, kemampuan dan keterampilan. Sebagai

²¹Depdiknas, *Manajemen Tenaga Kependidikan*, h. 33.

contoh berdasarkan data di lapangan menunjukan wakil kepala bidang kurikulum pada SMP Negeri I Dusun Selatan dan MTsN Buntok dilakukan dengan memilih orang-orang yang mempunyai pengalaman, kompetensi serta loyalitas yang tinggi. Pengalaman dalam hal ini dapat diukur dengan masa kerja yang tinggi atau senioritas. Karena bisa dikatakan bahwa setengah dari pekerjaan kepala sekolah adalah menjadi bagian tugas dari wakil kepala bidang kurikulum sehingga pengalaman sangat membantu pelaksanaan tugas. Sedangkan kompetensi dalam hal ini dapat diukur dengan kemampuan seseorang untuk memahami bidang tugas yang diberikan, karena apabila tugas diberikan kepada orang yang tidak mempunyai kompetensi, maka pelaksanaan tugas tidak akan bisa berjalan dengan baik bahkan gagal. Sedangkan loyalitas dapat diukur dengan kemauan yang tinggi untuk melaksanakan tugas yang diberikan baik pada jam kerja atau diluar jam kerja. Karena kegiatan sekolah tidak hanya dilaksanakan pada saat jam pelajaran berlangsung tapi juga bisa terjadi di luar jam sekolah, sehingga diperlukan orang-orang yang selalu siap meluangkan waktunya untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut.

Temuan ini sesuai dengan pendapat Hersy dan Balnchard dalam Veithzal Rivai²², kematangan dimaksudkan adalah kemauan dan kemampuan tenaga pendidik dan kependidikan dalam melaksanakan wewenang atau tugas yang didelegasikan kepadanya, termasuk tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas tersebut, juga kemampuan mengarahkan diri sendiri.

Temuan penelitian lain yang berbeda antara yang terjadi di SMP Negeri I

²²Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi.*, h. 73.

Dusun Selatan dan MTsN Buntok. Hal yang terjadi pada MTsN Buntok berkenaan dengan pendelegasian tugas adalah kepala sekolah memberikan tugas secara berlebihan. Sebagai contoh seorang guru yang bersertifikasi yang mempunyai kewajiban tatap muka minimal 24 jam, ditunjuk sebagai wakamad, selain itu kepala sekolah juga memberikan tugas tambahan sebagai bendahara. Karena banyaknya tugas yang menjadi tanggungjawabnya, maka pelaksanaan tugas justru tidak efektif, sebagian tugas yang lain menjadi terbengkalai. Menjadi guru adalah tugas yang cukup memerlukan banyak waktu dan ditambah lagi tanggungjawab sebagai wakil kepala madrasah serta bendahara yang banyak berhubungan dengan pihak luar madrasah. Hal ini tidak sesuai dengan kriteria pendelagasian tugas seperti yang dinyatakan Departemen Pendidikan Nasional terkait dengan tugas utamanya sebagai guru mata pelajaran sudah maksimum atau belum, tetapi keadaan ini dimungkinkan karena terbatasnya sumber daya manusia (SDM) yang kompeten dalam hal itu.

Hal lain yang terjadi di MTsN Buntok dalam pendelegasian wewenang adalah berkenaan dengan Kepala Urusan Tata Usaha pada MTsN Buntok menunjukkan bahwa kepala sekolah sebagai *top manajer* kurang maksimal dalam mengelola pendelegasian tugas dengan baik sehingga tugas tidak didelegasikan secara merata pada setiap bagian yang seharusnya dapat menunjang pelaksanaan program-program sekolah. Tata usaha sebagai mitra kepala sekolah dalam menjalankan tugas mempunyai peran yang sangat strategis dalam pengelolaan administrasi baik berupa surat menyurat, administrasi pegawai, keuangan, barang milik negara (BMN) dan juga administrasi kesiswaan, sehingga sangat

disayangkan apabila keberadaan Kepala urusan tata usaha tidak fungsikan sebagaimana mestinya. Dalam hal ini walaupun pelaksanaan tugas tata-tata usaha dilakukan oleh tenaga-tenaga yang lain akan tetapi harus tetap dalam kendali kepala Urusan Tata Usaha. Sebagai contoh bendahara pada madrasah negeri adalah termasuk staf tata usaha yang harus bertanggungjawab kepada kepala urusan Tata usaha sebagai pejabat pembuat komitmen (PPK), maksudnya segala transaksi keuangan dan penggunaan dana harus sepengetahuan kepala urusan tata usaha sedangkan kepala madrasah dalam hal ini bertindak sebagai Kuasa Pengguna Anggaran (KPA) yang mempunyai kewenangan untuk menyetujui segala draf penggunaan dana pada sebuah madrasah. Maka dari itu apabila Kaur Tata Usaha tidak difungsikan sebagaimana mestinya maka bisa dikatakan pelaksanaan kegiatan administrasi keuangan tidak melalui prosedur yang semestinya juga. Kerena apabila terjadi pemeriksaan keuangan maka Kepala UrusanTata Usaha tetap akan dimintai pertanggungjawabannya terhadap tugas-tugas yang seharusnya menjadi kewenangan tata usaha.

Berdasarkan pengamatan penulis, kepala MTsN Buntok telah melakukan upaya perbaikan kondisi dengan menempatkan seluruh pegawai Tata Usaha termasuk kepala urusannya dalam satu ruangan yang berdekatan dengan ruangan kepala madrasah, hal ini dimaksudkan untuk memudahkan jalur komunikasi dan pelaksanaan tugas dengan baik.

Pendelegasian dapat memberikan kontribusi memperbesar partisipasi dan meningkatkan dedikasi serta loyalitas pada kebersamaan dan bahkan pada pemimpin, karena setiap anggota kelompok merasa ikut berperan serta sesuai

dengan posisinya masing-masing.²³ Selain itu, pendelegasian dapat juga mendorong dan membangkitkan inisiatif, kreativitas, dan kemauan untuk berprestasi di bidangnya masing-masing.

Pendelegasian tugas dan wewenang dari pimpinan kepada para bawahan merupakan salah satu ciri gaya kepemimpinan demokratis dimana seorang pemimpin memberikan kesempatan kepada para bawahan untuk secara aktif baik fisik, mental, maupun materiil dalam kiprahnya dalam organisasi. Dalam hal ini Kepala SMP Negeri I Dusun Selatan dan Kepala MTsN Buntok telah menggunakan cara-cara tersebut di atas sebagai upaya untuk memberikan peran lebih besar dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan di sekolah.

Berdasarkan teori di atas dalam penerapan manajemen pendidikan modern, yaitu Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), kewenangan dan tanggung jawab tidak lagi terpusat pada kepala sekolah, tetapi disebar atau didistribusikan kepada para pemangku kepentingan pendidikan di sekolah. Kekuatan di sekolah tidak lagi semata di satu pundak kepala sekolah, melainkan menjadi kekuatan kolektif (*team work*), dan memudahkan pencapaian tujuan sekolah, kepala sekolah harus melakukan pendelegasian tugas dengan baik. Pendelegasian tugas selain sebagai bentuk penghargaan dan motivasi bagi bawahan juga sebagai ajang latihan bagi para bawahan untuk menjadi pemimpin masa depan. Akan tetapi pendelegasian tugas dan wewenang tidak boleh melebihi kapasitas kemampuan seseorang untuk bisa melaksanakannya dengan baik, karena salah satu prinsip pendelegasian tugas adalah untuk memudahkan pelaksanaan program-program dan rencana

²³Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, h. 49.

kegiatan sekolah yang sudah direncanakan sehingga pelaksanaannya bisa berjalan secara serempak. Oleh karena itu pendelegasian tugas harus dilakukan secara merata kepada semua komponen sekolah sesuai dengan tingkat kematangan dan kemauan dan jangan sampai tertumpu pada beberapa pihak saja sehingga tugas yang didelegasikan tidak bisa dilaksanakan dengan baik atau bahkan tidak terlaksana.

Pendelegasian tugas dan wewenang juga tidak boleh didasarkan pada faktor kedekatan dan loyalitas semata tanpa memperhatikan kompetensi yang bersangkutan. Karena tugas apabila diserahkan kepada orang yang tidak mempunyai kemampuan, maka tugas tidak akan bisa terlaksana dengan baik bahkan gagal. Dengan demikian sesuai dengan pendapat Mulyasa, bahwa gaya kepemimpinan situasional cocok untuk diterapkan di sekolah dalam hal pendelegasian tugas dan wewenang, dalam hal ini kepala sekolah harus mampu memilih dan bertindak sesuai dengan tingkat kematangan tenaga pendidik dan kependidikan.²⁴

C. Hubungan Masyarakat

Salah satu fungsi manajemen yang tak kalah pentingnya dengan fungsi yang lain adalah hubungan masyarakat atau Public Relation. Humas dapat diartikan sebagai kegiatan usaha berencana yang menyangkut i'tikad baik, rasa simpati, saling mengerti, dan dukungan masyarakat melalui komunikasi dan sarana lain (media masa) untuk mencapai kemanfaatan dan kesepakatan

²⁴E. Mulyasa, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah.*, h. 85.

bersama.²⁵

Dalam rangka memberdayakan masyarakat dan lingkungan sekitar, peran kepala sekolah merupakan kunci keberhasilan dalam menaruh perhatian tentang apa yang terjadi pada peserta didik di sekolah dan apa yang dipikirkan orang tua dan masyarakat sekitar tentang sekolah. Kepala sekolah senantiasa dituntut untuk membina dan mengembangkan hubungan kerja sama yang baik antara sekolah dan masyarakat guna mewujudkan sekolah yang efektif dan efisien. Hubungan yang harmonis itu akan membentuk hal-hal yang positif di antaranya adalah: 1) saling pengertian antara sekolah, orang tua dan masyarakat. 2) saling membantu antara sekolah dan masyarakat karena mengetahui manfaat, arti dan pentingnya peranan masing-masing, 3) kerjasama yang baik antara sekolah dengan berbagai pihak yang ada dimasyarakat dan mereka akan merasa ikut bertanggungjawab atas suksesnya pendidikan disekolah.²⁶

Humas pendidikan meliputi pembicaraan hubungan masyarakat luas yang pesannya berupa masalah-masalah pendidikan. Pentingnya humas pendidikan menurut Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana dapat diterangkan sebagai berikut:

1. Humas merupakan kegiatan yang sangat diperlukan dalam pelaksanaan semua pekerjaan dan sebagai sarana untuk mengenalkan diri kepada masyarakat tentang apa yang sedang dan akan terjadi.

²⁵Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi pendidikan* (Yogyakarta, Ar Ruzz Media, , 2008). H. 201

²⁶E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), h. 187

2. Humas merupakan alat untuk menyebarkan gagasan kepada orang lain.
3. Humas sebagai sarana untuk mendapatkan bantuan dari orang atau badan lain.
4. Humas mendorong usaha seseorang atau suatu badan untuk membuka diri agar diberikan masukan atau kritik dan saran dari orang lain.
5. Humas memenuhi keingintahuan manusia dalam rangka memenuhi naluri untuk selalu berkembang.²⁷

Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana²⁸ dalam Manajemen pendidikan menjelaskan bentuk-bentuk hubungan sekolah dengan masyarakat yaitu antara lain:

1. Hubungan sekolah dengan orang tua siswa dan warga masyarakat. Hubungan ini dapat berbentuk hubungan individual maupun organisatoris.
2. Hubungan sekolah dengan alumni

Dari para alumni, sekolah mendapatkan masukan tentang kekurangan sekolah yang perlu dibenahi dan juga memanfaatkan alumni untuk berbagi pengalaman dengan para siswa.

3. Hubungan sekolah dengan dunia kerja.

Hubungan ini biasanya menjadi bidang garapan guru bimbingan dan konseling.

4. Hubungan sekolah dengan instansi lain.

Bentuk hubungan ini biasanya terjadi antara satu sekolah dengan sekolah yang lainnya atau dengan badann-badan pemerintah maupun swasta.

²⁷Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, *Manajemen pendidikan*, (Yogyakarta, Aditya Media, 2008), h. 355

²⁸Ibid., 362-364.

Pengaruh lingkungan masyarakat terhadap sekolah/madrasah sebagai lembaga sosial terasa amat kuat dan berpengaruh pula terhadap individu-individu yang berada di lingkungan madrasah. Lingkungan dimana sekolah berada merupakan masyarakat yang bersifat kompleks, terdiri dari berbagai macam tingkatan yang saling melengkapi dan bersifat unik sebagai akibat dari latar belakang budaya yang bermacam-macam.²⁹

Tujuan pokok hubungan sekolah dengan masyarakat adalah memungkinkan orang tua dan warga wilayah berpartisipasi aktif dan penuh arti dalam kegiatan pendidikan sekolah. Sedangkan tujuan yang lainnya adalah membangun komunikasi antara sekolah dengan masyarakat melalui bantuan anggota-anggota staf dalam menganalisis dan memahami keluarga dan lingkungan serta para peserta didiknya.³⁰

Data di lapangan menunjukkan bahwa hubungan masyarakat yang lakukan kepala SMP Negeri I Dusun Selatan dan Kepala MTsN Buntok telah menempatkan kedua sekolah tersebut sebagai pilihan terbaik bagi masyarakat sekitar. Komite sekolah sebagai wakil dari orang tua seluruh siswa juga berperan aktif dalam rangka memperkenalkan visi dan misi masing-masing sekolah sehingga makin dikenal masyarakat luas.

Partisipasi aktif komite sekolah dalam memberikan dorongan, saran, usulan bahkan kritik terhadap kebijakan-kebijakan kepala sekolah merupakan bentuk perhatian masyarakat sekitar dan juga orang tua siswa terhadap perkembangan sekolah, hal ini menunjukkan jalinan hubungan yang baik antara SMP Negeri I

²⁹Wahyosumijo, *kepemimpinan Kepala Sekolah*, h. 331

³⁰Ibid., 334

Dusun Selatan maupun Kepala MTsN Buntok dan hal ini pula yang akan mendorong masyarakat untuk berpartisipasi baik secara langsung maupun tidak langsung demi kemajuan sebuah lembaga sekolah.

Data di lapangan menunjukkan kedua sekolah selalu aktif berpartisipasi dalam berbagai kegiatan di masyarakat baik yang bersifat umum maupun keagamaan. Yang bersifat umum misalnya kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Barito Selatan seperti apel bendera di kantor Bupati, pawai pembangunan dalam rangka hari jadi kabupaten dan kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh pihak-pihak terkait, sedangkan kegiatan keagamaan adalah kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan dalam rangka keagamaan, salah satu contohnya adalah pawai hari raya idul adha. Hal ini menunjukkan hubungan baik antara sekolah dengan instansi-instansi atau lembaga-lembaga penyelenggara kegiatan.

Hubungan sekolah dengan masyarakat disekitarnya sangat penting. satu sisi sekolah memerlukan masukan dari masyarakat dalam menyusun program yang relevan, sekaligus memerlukan dukungan masyarakat dalam melaksanakan program tersebut. Di lain pihak, masyarakat memerlukan jasa sekolah untuk mendapatkan program-program pendidikan sesuai dengan yang diinginkan. Jalinan semacam itu dapat terjadi, jika pimpinan sekolah aktif dan dapat membangun hubungan yang saling menguntungkan, demi anak didik. Hubungan dengan masyarakat akan tumbuh jika masyarakat juga merasakan manfaat dari keikutsertaannya dalam program sekolah. Manfaat dapat diartikan luas, termasuk rasa diperhatikan dan rasa puas karena dapat menyumbangkan kemampuannya

bagi kepentingan sekolah.³¹

Hubungan sekolah dan masyarakat luar sekolah adakalanya bersifat formal maupun nonformal. Hubungan formal misalnya hubungan dengan para pejabat atau instansi dimana sekolah bernaung. Misalnya penyampaian surat permohonan bantuan, laporan pertanggungjawaban, laporan bulanan dan lain sebagainya. Atau hubungan sekolah dengan pejabat di lingkungan sekolah, sebagai contoh pemberitahuan kegiatan kepada ketua RT setempat apabila ada kegiatan diluar jam sekolah apalagi sampai waktu malam. Sedangkan hubungan dalam bentuk nonformal misalnya para guru dan kepala sekolah mendatangi *saruan pengantin* atau hal-hal lain yang sifatnya tidak berhubungan aktivitas pendidikan.

Selain hubungan dengan masyarakat sekitar, hubungan kepala sekolah dengan masyarakat sekolah (guru, staf, murid, penjaga sekolah, satpam, tukang warung dan sebagainya) adalah yang paling utama. Mereka adalah pihak-pihak yang terlibat langsung dalam kegiatan sekolah dan mempunyai peran masing-masing untuk mendukung pelaksanaan proses belajar mengajar di sekolah. Diantara pihak-pihak tersebut di atas guru adalah yang paling utama. Tanpa keterlibatan guru tak bisa kita bayangkan bagaimana proses kegiatan sekolah, oleh karena itu, wajib bagi kepala sekolah untuk selalu menciptakan, membina dan menjaga hubungan harmonis dengan para guru.

Temuan di lapangan menunjukkan, Kepala SMP Negeri I Dusun Selatan mampu menciptakan kondisi yang harmonis antara para guru. Sebagaimana dipaparkan di atas bahwa para guru dan staf di SMP Negeri I Dusun Selatan

³¹Departemen Pdan K, Panduan Manajemen Sekolah, (Jakarta, 1999) h.167

sangat heterogen dalam hal suku dan agama. Bahkan sebagian besar dari mereka adalah non muslim, sehingga diperlukan pendekatan yang tepat untuk menjaga hubungan antar guru dan staf pada sekolah tersebut. Salah satu yang ditonjolkan adalah pendekatan kekeluargaan. Dengan pendekatan ini, walaupun berbeda-beda semuanya akan merasa satu keluarga, sehingga permasalahan-permasalahan yang timbul dikalangan para guru bisa diselesaikan dengan kekeluargaan juga. Disamping itu, kepala sekolah tidak membeda-bedakan antar guru dengan agama tertentu dalam pemberian tugas dan wewenang, yang terpenting dalam hal ini adalah profesionalisme dan dedikasi dalam menjalankan tugas yang diberikan, selain itu kemampuan kepala SMP Negeri I Dusun Selatan menjadi tauladan yang baik bagi seluruh guru dan staf tata usaha.

Kepemimpinan kepala SMP Negeri I Dusun Selatan cenderung pada pemimpin yang berorientasi pada orang atau yang mengutamakan penciptaan hubungan manusiawi yang menghasilkan hubungan masyarakat dilingkungan SMP Negeri I Dusun Selatan kondusif. Suasana yang kondusif akan berpengaruh pada pelaksanaan tugas para pendidik dan tenaga kependidikan dan siswa dalam proses belajar mengajar.

Sementara di MTsN Buntok dalam hal hubungan masyarakat kepala sekolah dengan guru terjalin dengan baik, walaupun ada hal-hal yang mungkin kurang dikomunikasikan dengan baik. Bahwa terdapat kelompok-kelompok dikalangan guru. Ada kelompok guru yang pro kepala sekolah, kelompok yang kontra dan kelompok yang netral. Hal ini dimungkinkan karena kurangnya komunikasi antara kepala madrasah dengan para guru sehingga timbul persepsi yang berbeda dengan

apa yang dilakukan oleh kepala madrasah.

Kepemimpinan Kepala MTsN Buntok cenderung pada perilaku pemimpin yang berorientasi pada tugas dengan mengesampingkan penciptaan hubungan manusiawi sehingga peran para pendidik dan tenaga kependidikan sebagai pelaksana tugas, menjalankan langkah-langkah yang sudah ditetapkan oleh pimpinan, interaksi terbatas dan inisiatif juga terbatas. Perilaku pemimpin yang demikian hanya memandang bagaimana tugas dapat terlaksana dengan baik dan tujuan sekolah tercapai.

Berdasarkan teori di atas bahwa tujuan pokok hubungan sekolah dengan masyarakat adalah memungkinkan orang tua dan warga wilayah berpartisipasi aktif dan penuh arti dalam kegiatan pendidikan sekolah. Sedangkan tujuan yang lainnya adalah membangun komunikasi antara sekolah dengan masyarakat melalui bantuan anggota dan staf dalam menganalisis dan memahami keluarga dan lingkungan serta para peserta didiknya. Hubungan masyarakat adalah kegiatan yang harus selalu dibina dan dijaga kelangsungannya. Apabila hubungan sekolah dengan masyarakat sekitar terjalin dengan baik, maka akan timbul rasa kepedulian baik kepada sekolahnya sebagai lembaga maupun kepada para guru dan siswanya.

D. Membangun Komunikasi

Komunikasi adalah pengiriman dan penerimaan pesan atau berita antara dua orang atau lebih sehingga pesan dimaksud dapat difahami. Komunikasi juga sebagai proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang kepada orang lain.³²

³²Veizal Rivai dan Dedy Mulyadi, *Kepemimpinan dan perilaku organisasi*, h. 336

Berkenaan dengan kegiatan komunikasi, Russel menjelaskan sebagai berikut:

“effective leader depended upon using communicatin skills that promote information sharing and gathering and provides clear direction. the communication proses has two main component. communication input (taking on various forms of information) and communication output (putting on various forms of information). these two components focus on both verbal dan nonverbal communication.

a. communication input

1. focuses in listening skill and the leader ability to gather and absorb information from a variety of sources
2. focuses on the content of the information exchange
3. make eyes contact
4. uses body language that encourages open communication.
5. able to paraphrase key thoughts, words and ideas

b. Communication output

1. assesses the situastion, environment, needs and communication style of others to match their preferences in the delivery of information
2. ask and invites questions for clarifications
3. summarizes data and demonstrates engagement in the conversation
4. promotes inclusion by encouraging others to share ideas
5. uses body language just as much as words to communicate feelings.³³

Pemimpin yang efektif tergantung pada keterampilan menggunakan komunikasi dalam menyampaikan berbagai informasi dan memberikan arah yang jelas kepada para bawahan. Proses terjadinya komunikasi memiliki dua komponen utama yaitu input (mengambil berbagai bentuk informasi) dan output komunikasi (menggunakan berbagai bentuk informasi). Dua komponen ini fokus pada kedua bentuk komunikasi yaitu verbal dan nonverbal .

³³Lou Russell, Leadership Development, (USA, ASTD Press, 2001), h. 9

Dalam komunikasi ada tiga unsur yang selalau hadir setiap terjadi komunikasi yaitu sumber informasi (*receiver*), saluran (*media*), dan penerima informasi (*audience*). Sumber informasi adalah seseorang atau institusi yang memiliki bahan informasi untuk disebarkan kepada masyarakat luas, sedangkan saluran adalah media yang digunakan untuk kegiatan penyampaian informasi, sedang audience adalah per oarang atau kelompok masyarakat yang menjadi sasaran informasi.³⁴

Selain tiga unsur di atas, Veizal Rivai dan Dedy Mulyadi menambahkan lima unsur-unsur komunikasi yaitu di atas encoding (menterjemahkan informasi), message (pesan), decoding (pengertian), noise (gangguan) dan umpan balik.³⁵

Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana³⁶ menjelaskan beberapa komunikasi yang terjadi di lingkungan sekolahantara lain:

1. Komunikasi Kepala sekolah dengan guru.

Komunikasi antara kepala sekolah dan guru merupakan komunikasi vertikal, maka arah komunikasi datang dari atas dan dari bawah atau komunikasi ke bawah dan ke bawah. Sebagai contoh komunikasi ke bawah adalah pemberian petunjuk pelaksanaan tugas, memberikan perintah, memberikan informasi baik secara lisan maupun tulisan serta memberi pujian atau penghargaan kepada guru.

³⁴Burhan Bungin, *Sosiologi Komunikasi*, (Jakarta, Prenada Media Group, 2006), h. 57

³⁵Veizal Rivai dan Dedy Mulyadi, *Kepemimpnan dan perilaku organisasi*, h. 336

³⁶Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, *Manajemen pendidikan*, h. 359-361

2. Komunikasi kepala Sekolah Tata Usaha.

Pegawai tata usaha juga merupakan pembantu kepala sekolah dalam bidang administrasi.

3. Komunikasi antara kepala sekolah dengan siswa.

Komunikasi ini dapat berlangsung dengan cara tertulis (pengumuman, edaran, teguran, sanksi dan lainnya maupun secara lisan

4. Komunikasi antara guru dengan guru.

Komunikasi antara guru dengan guru lebih banyak menyangkut tentang hubungan kerja dan kerjasama dalam melaksanakan tugas di sekolah dan hubungan kedinasan dapat berupa pertemuan dalam rapat di sekolah, bekerja sama dalam membimbing kelompok, menyelesaikan tugas kelompok dan lain sebagainya.

5. Komunikasi antara guru dengan tata usaha.

Komunikasi antara guru dengan tata usaha banyak terjadi dalam hal yang tidak formal, dalam kedinasan komunikasi diarahkan pada usaha kerja sama yaitu mencapai tujuan sekolah.

6. Komunikasi antara guru dengan siswa.

Komunikasi antara guru dengan siswa dapat terjadi dalam komunikasi formal di kelas dalam bentuk proses belajar mengajar dan interaksi di luar dan di kelas sebagai ayah dan ibu dan anak-anaknya.

7. Komunikasi antara siswa dengan tata usaha.

Komunikasi antara siswa dan tata usaha terjadi dalam bentuk surat-surat keterangan, pembayaran SPP, pengambilan buku presensi, buku kelas dan lain-lain.

8. Komunikasi antara siswa dengan siswa.

Komunikasi antara siswa dengan siswa lebih bersifat formal tetapi bukan dinas yaitu ketika terjadi dalam kelas dalam proses belajar mengajar.

Sebagai pemimpin, kepala sekolah harus menguasai cara-cara kepemimpinan terutama dalam keterampilan berkomunikasi, sehingga dapat bertindak sebagai seorang pemimpin yang baik. Dalam hal ini seorang kepala sekolah harus menguasai bagaimana cara mengajak anggota berpartisipasi, memberi bantuan kepada anggota kelompok, memupuk moral kelompok, bersama-sama membuat keputusan, membagi dan menyerahkan tanggung jawab dan sebagainya. Semua itu tidak terlepas dari proses komunikasi.

Dalam kepemimpinan, komunikasi dapat digunakan sebagai alat pengikat semua sub sistem dari sistem administrasi yang dipimpin oleh pemimpin yang bersangkutan. Komunikasi timbal balik dari pimpinan kepala semua unit, dan dari semua pimpinan unit kepala pucuk pimpinan. Demikian juga setiap fungsi manajemen, yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin akan diikat oleh komunikasi ini hingga fungsi yang satu dengan fungsi yang lain tetap mempunyai kaitan dan tidak terpisah-pisah. Kepala sekolah yang mempunyai perhatian tinggi, baik atas penyelesaian tugas maupun atas hubungan manusia, akan lebih efektif memimpin, apalagi ia berlaku sebagai orang yang dapat menolong bawahannya

dalam kesulitan. Pemimpin yang bijaksana, penuh cinta dan ketulusan akan menciptakan komunikasi yang lebih terbuka, komunikasi dua arah yang akan menghasilkan dua pemahaman bersama yang lebih baik.³⁷

Berdasarkan data di lapangan, kepala SMP Negeri I Dusun Selatan dan kepala MTsN Buntok melakukan komunikasi baik secara formal maupun informal baik secara lisan maupun tulisan. Secara formal ia lakukan melalui rapat-rapat dan publikasi atau sosialisasi di papan pengumuman. Komunikasi secara formal ini bertujuan untuk menyampaikan informasi kegiatan sekolah, peristiwa yang sedang terjadi, surat keputusan, dan tugas yang dapat mempengaruhi individu atau kelompok pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik, orang tua peserta didik, tamu yang berkunjung ke sekolah dan lain-lain. Selain itu, juga berupa berbagai pendapat dan gagasan secara bebas dan terbuka, menyimak pandangan orang lain, dan mendorong orang untuk menemukan informasi dan meminta saran serta kritik yang membangun.

Secara informal ia lakukan melalui pembicaraan pribadi atau konfedensi di kantor, pembicaraan lewat telepon/hp, diskusi dengan guru saat istirahat, dan lain-lain. Komunikasi informal bersifat pembinaan, pengarahan, konsultasi, saran dan kritik, dan lain-lain.³⁸

Komunikasi yang dilakukan kepala sekolah merupakan proses penyampaian dan penerimaan pesan berupa berita atau informasi, permintaan atau perintah dari kepala sekolah kepada para tenaga pendidik dan kependidikan, peserta didik, dan

³⁷Isjoni, *Manajemen kepemimpinan dalam Pendidikan*,(Bandung, Sinar Baru, Algesindo, 2007), h. 23-24.

³⁸Depdiknas, *Manajemen Sekolah*,, h. 113

warga sekolah lainnya agar pesannya ditanggapi atau dijawab.³⁹ Menurut Lasswell dalam Onong Uchjana Effendy, komunikasi adalah proses penyampaian pesan oleh komunikator (orang yang menyampaikan pesan) kepada komunikan (yang menerima pesan) melalui media yang menimbulkan efek tertentu.⁴⁰ Dengan demikian, komunikasi akan terjadi jika seorang ingin menyampaikan informasi kepada orang lain, komunikasi dapat berjalan baik dan tepat jika dalam penyampaian dilaksanakan dengan baik pula, dan penerima informasi dapat menerimanya tidak dalam bentuk distorsi.

Data di lapangan menunjukkan bahwa Kepala SMP Negeri I Dusun Selatan dan Kepala MTsN Buntok lebih banyak menggunakan komunikasi dua arah yaitu, *pertama* komunikasi antarpersona (*interpersonal communication*). Komunikasi ini dilakukan misalnya pada saat kepala sekolah menegur para guru yang indisipliner dalam menjalankan tugas. Kepala sekolah menegur dengan cara memanggil untuk berdialog dengan meminta penjelasan kepada yang bersangkutan dan ini merupakan tahap pertama. Tahap berikutnya adalah dengan teguran secara tertulis bagi yang bersangkutan apabila mengulangi hal yang sama. Contoh lain ketika kepala sekolah menelpun guru yang terlambat datang ke sekolah atau guru yang tidak hadir tanpa keterangan. *Kedua*, komunikasi kelompok (*group communication*), baik kelompok kecil (*small group communication*) maupun kelompok besar (*large group communication*) secara tatap muka dan bersifat dialogis. Komunikasi secara kelompok kecil misalnya rapat terbatas antara

³⁹Isjoni, *Manajemen kepemimpinan dalam Pendidikan*, h. 97.

⁴⁰Onong Uchjana Effendy, *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktik*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005), h. 10.

kepala sekolah, para wakil dan Kaur tata usaha sekolah dan kelompok besar misalnya penyampaian suatu informasi baru kepada seluruh dewan guru dalam forum rapat sekolah. Komunikasi yang dilakukan oleh kepala sekolah dapat berbentuk instruksi atau perintah, saran, bimbingan, arahan, nasihat maupun kritik yang bersifat membangun. Komunikasi dalam bentuk seperti yang tersebut di atas misalnya arahan dan bimbingan kepala sekolah kepada guru yang baru bertugas di sekolah tersebut.

Di SMP Negeri I Dusun Selatan pada saat penulis melakukan penelitian ini terdapat guru baru yaitu guru Pendidikan Agama Islam. Dia adalah pindahan dari SMP Negeri 5 Dusun Selatan. Ia dipindahkan untuk menggantikan guru Pendidikan Agama Islam (PAI) yang mutasi ke Kabupaten Barito Timur karena kepentingan keluarga. Ketika terdapat bawahan/guru baru tentu saja harus perkenalkan dengan lingkungan sekolah. Dalam hal ini kepala sekolah memberikan arahan bagaimana praktik mengajar Pendidikan Agama Islam (PAI) di SMP Negeri I Dusun Selatan dan seterusnya.

Hal ini sesuai dengan yang dijelaskan Giltinane tentang kepemimpinan situasional sebagai berikut:

“Situational leadership has been defined as being 'based on a relationship between the leader's supportive and directive behaviour, and between the follower's level of development. Supportive behaviour involves the personal involvement leaders have with their followers, achievable by maintaining communication and providing emotional support. Directive behaviour is the amount of direction the leader provides to the group, in terms of defining group roles. This can be achieved by the leader explaining the activities each role should complete and how these tasks are to be completed. The development level of the followers is a result of their own experiences, willingness and ability to take on responsibility. This has also been referred to as the 'readiness level' a follower displays.”⁴¹

Kepemimpinan situasional telah didefinisikan sebagai berdasarkan pada hubungan antara mendukung dan direktif perilaku pemimpin, dan antara tingkat kematangan pengikut. Perilaku yang mendukung melibatkan keterlibatan pribadi pemimpin harus dengan pengikut mereka, dicapai dengan menjaga komunikasi dan memberikan dukungan emosional. Perilaku direktif adalah jumlah arahan pemimpin memberikan kepada kelompok, Hal ini dapat dicapai oleh pemimpin menjelaskan kegiatan masing-masing peran harus menyelesaikan dan bagaimana tugas-tugas tersebut akan selesai. Tingkat pengembangan pengikut adalah hasil dari pengalaman mereka sendiri, kemauan dan kemampuan untuk mengambil tanggung jawab.

⁴¹Charlotte Louise Giltinane, *Leadership style and practice*, (Cambridge, Nursing Standar, 2013)

Di samping komunikasi dari atas yang dilakukan oleh kepala sekolah, maka komunikasi dari bawah juga sangat penting diperhatikan. Komunikasi dari bawah bisa berupa laporan, keluhan, harapan-harapan, serta penyampaian ide-ide dan kritik yang perlu mendapat perhatian, karena hal semacam ini sering lepas dari perhatian pemimpin.⁴²

Temuan penelitian lain di SMP Negeri Selatan dalam hal komunikasi kepala sekolah dengan warga sekolah terutama dengan guru dan staf, bahwa pada sekolah tersebut sebagian besar tenaga pendidik dan tenaga kependidikannya adalah non muslim. Dengan kondisi yang demikian, maka kepala sekolah berupaya senantiasa merangkul semua komponen sekolah tanpa membedakan suku dan agama. Kepentingan sekolah adalah di atas kepentingan pribadi dan golongan. Dalam pendelegasian tugas dan wewenang beliau tidak pernah mempertimbangkan agama atau suku tertentu sehingga semuanya merasa dihargai dan merasa dilibatkan dalam menjalankan program-program sekolah. Berdasarkan paparan kepala sekolah di SMP Negeri I Dusun Selatan tidak pernah terjadi permasalahan yang disebabkan sentimen agama, suku antara satu guru dengan guru yang lainnya, rasa hormat menghormati sangat dijunjung tinggi, bahkan berdasarkan paparan data penelitian, setelah beliau menjabat sebagai Kepala SMP Negeri I Dusun Selatan, beliau mengubah teks doa yang digunakan dalam kegiatan apel bendera setiap hari senin, yang sebelumnya berdasarkan agama-agama yang dianut oleh seluruh siswa di SMP Negeri I Dusun Selatan menjadi teks yang umum yang tidak menonjolkan satu agama tertentu sehingga siapapun

⁴²Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*,.h. 139.

yang yang mendapatkan tugas membaca doa saat apel dapat membacakannya. Selain hal-hal yang tersebut di atas, sikap yang ditunjukkan oleh kepala SMP Negeri I Dusun Selatan adalah beliau selalu mengingatkan kepada para guru agama tentang pelaksanaan program-program keagamaan yang sudah direncanakan.

Temuan penelitian pada MTsN Buntok perihal membangun komunikasi, sebagaimana data di lapangan bahwa Kepala MTsN Buntok mampu mengomunikasikan visi dan misi madrasah, program-program dan juga permasalahan-permasalahan yang terjadi di lingkungan MTsN Buntok. Walaupun visi dan misi madrasah, program-program belum berjalan sepenuhnya serta permasalahan-permasalahan belum juga teratasi sepenuhnya, tetapi selalu ada upaya-upaya dari kepala MTsN Buntok bagaimana mewujudkan visi dan misi, merealisasikan program-program dan juga mengatasi permasalahan. Dalam rangka pencapaian itu semua maka komunikasi antara kepala madrasah dengan guru, tata usaha bahkan dengan para siswa berjalan dengan baik dan semua komponen madrasah bersinergi sehingga suasana kondusif dalam mewujudkan tujuan madrasah.

Dalam rangka pelaksanaan tugas, komunikasi dalam bentuk secara satu arah juga dijalankan oleh Kepala MTsN Buntok, karena ini menyangkut orang yang diberi kepercayaan untuk menjalankan tugas yang diberikan oleh kepala sekolah. Misalnya menelpun guru yang tidak masuk pada saat jam mengajar atau juga guru yang tidak hadir tanpa keterangan. Kepala MTsN Buntok juga melakukan komunikasi kelompok secara tatap muka dan bersifat dialogis,

misalnya rapat-rapat sekolah atau pengarahan pada saat apel atau kegiatan-kegiatan lain yang memungkinkan kepala sekolah menyampaikan sesuatu baik kepada guru dan staf.

Bagi seorang kepala sekolah, perlu diingat bahwa setiap warga sekolah, terutama tenaga pendidik dan kependidikan, dan peserta didik selalu ingin mengetahui apa yang sedang berlangsung dalam lingkungannya. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu mengatur pertemuan rutin atau surat edaran yang menjelaskan tentang (1) masalah apa yang sedang dihadapi, (2) apa kebijakan pimpinan dalam menghadapi masalah tadi, (3) bagaimana kedudukan setiap orang dalam situasi semacam itu, (4) apa peranan setiap orang di dalamnya, dan (5) sejauh mana prestasi yang telah dicapai dalam menangani masalah masa lalu, dan lain sebagainya.⁴³

Kemampuan berkomunikasi seorang kepala sekolah memegang peranan yang penting, karena ia akan berhadapan dengan bermacam pribadi tenaga pendidik dan kependidikan, peserta didik, dan warga sekolah lainnya yang berbeda watak maupun latar belakangnya. Dalam kehidupan sekolah, pencapaian tujuan dengan segala proses membutuhkan komunikasi yang efektif. Oleh sebab itu, kepala sekolah harus memperhatikan berbagai aspek dalam menyampaikan informasi berupa perintah, atau bawahan menyampaikan laporan, baik secara lisan maupun tulisan sehingga mencapai sasaran dengan persepsi yang sama.⁴⁴

Komunikasi yang efektif yaitu komunikasi dan perlakuan yang menimbulkan rasa senang dan puas antarkedua pihak. Kondisi seperti ini akan

⁴³Isjoni, *Manajemen kepemimpinan dalam Pendidikan*, h. 99.

⁴⁴Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, h. 138.

menimbulkan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*), rasa ikut bertanggung jawab (*sense of responsibility*), dan adanya kemauan untuk berpartisipasi (*sense of participation*), baik pada orang-orang yang dipimpin maupun para pemimpin unit masing-masing.

Komunikasi adalah salah satu ciri gaya kepemimpinan demokratis. Dalam kepemimpinan terdapat kegiatan pengaruh mempengaruhi serta menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuan, selain harus memiliki kualitas ataupun sifat juga dituntut dapat mempengaruhi dan mengarahkan bawahannya. Dengan demikian seorang pemimpin harus mampu melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan salah satunya adalah komunikasi.

Kemampuan komunikasi kepala sekolah sangat berpengaruh iklim sekolah. Sebagaimana kita tahu bahwa sekolah merupakan lembaga yang sangat kompleks dengan berbagai permasalahan, maka diperlukan kemampuan komunikasi untuk mengurai berbagai permasalahan tersebut. Disamping itu karena sekolah adalah sebuah organisasi yang didalamnya terdapat watak, tabiat, kehendak yang berbeda-beda. Tugas kepala sekolah adalah menyatukan berbagai macam perbedaan untuk menuju satu tujuan yaitu tujuan sekolah, dan salah satu cara untuk menyatukan berbagai macam perbedaan itu adalah kemampuan kepala sekolah untuk berkomunikasi secara baik dengan seluruh warga sekolah.

E. Pemberian Motivasi

Dalam kehidupan sehari-hari, kita bisa melihat ada orang yang bekerja keras walaupun dia tidak memiliki kemampuan yang tinggi dengan apa yang dikerjakannya. Sebaiknya, kita juga menemukan orang yang sangat cerdas, tetapi tidak tertarik

dengan pekerjaan yang dilakukannya. Fenomena tersebut erat kaitannya dengan motivasi.

Kepemimpinan dan motivasi merupakan dua hal yang berbeda, meski memiliki hubungan dalam konteks kerja dan interaksi antar manusia organisasional. Keith Davis dalam Danim mengemukakan bahwa tanpa kepemimpinan, organisasi merupakan kelompok manusia yang kacau, tidak teratur dan tidak akan melahirkan perilaku bertujuan. Kepemimpinan adalah faktor manusiawi yang mengikat suatu kelompok dan memberinya motivasi menuju tujuan-tujuan tertentu, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Hal ini menunjukkan antara kepemimpinan dan motivasi memiliki ikatan yang kuat.⁴⁵

Keberhasilan pendidikan di sekolah dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor internal maupun eksternal sekolah. Dari berbagai faktor tersebut, motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain ke arah peningkatan kinerja. Dalam hal tertentu motivasi sering disamakan dengan mesin dan kemudi mobil, yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah.⁴⁶

Kepala sekolah sebagai motivator harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan,

⁴⁵Sudarman Danim, *Motivasi kepemimpinan dan efektivitas Kelompok.*, h. 18

⁴⁶E. Mulyasa, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah* (Jakarta, Depag. RI Dirjen Kelembagaan Islam, 2003).h. 82.

penghargaan secara efektif serta penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).⁴⁷

Sehubungan dengan hal tersebut, ada beberapa cara kepala sekolah memotivasi bawahan dalam pendelegasian, yaitu: (1) menunjukkan standar kinerja yang diharapkan, batas waktu, dan kondisi lainnya dengan jelas, (2) memberikan kesempatan bagi penerima delegasi untuk melaksanakan tugas tanpa gangguan yang tidak perlu, (3) menghargai upaya yang dilakukan penerima delegasi dan menawarkan bantuan jika diperlukan, (4) belajar menerima bahwa sebagai tugas yang didelegasikan mungkin tidak dilaksanakan sebaik yang dilakukan sendiri oleh kepala sekolah, dan (5) menggunakan kesalahan untuk mengembangkan ketimbang menertawakan bawahan. Namun, penerima delegasi perlu memastikan bahwa kesalahan tersebut tidak akan membahayakan organisasi atau sekolah.⁴⁸

Berdasarkan data di lapangan, kepala SMP Negeri I Dusun Selatan dan kepala MTsN Buntok juga melakukan upaya untuk memberikan berbagai motivasi kepada tenaga pendidik dan kependidikan serta peserta didik untuk mendorong dan meningkatkan semangat, gairah dan kedisiplinan kerja dalam rangka mencapai tujuan sekolah. Menurut Makmun, motivasi merupakan suatu kekuatan (*power*), tenaga (*force*), daya (*energy*), atau suatu keadaan kompleks (*a complex state*) dan kesiapsediaan (*Preparatory set*) dalam diri individu (*organisme*) untuk

⁴⁷E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah yang Profesional*, h. 120

⁴⁸Kementerian Pendidikan Nasional, *Manajemen Berbasis Sekolah, Suplemen Materi Pelatihan Penguatan Kemampuan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan dan Penjaminan Mutu Pendidikan, 2011), h. 10

bergerak (*to move, motion motive*) ke arah tujuan tertentu, baik disadari maupun tidak disadari.⁴⁹ Senada dengan Mohyi, motivasi adalah suatu usaha menimbulkan dorongan (motif) pada individu maupun kelompok agar bertindak melakukan sesuatu.⁵⁰ Motivasi juga dijadikan sebagai salah satu alat atasan agar bawahan mau bekerja keras dan bekerja cerdas sesuai dengan yang diharapkan.⁵¹ Seseorang termotivasi mengerjakan sesuatu apabila didasari oleh sesuatu dari kebutuhan.

Motivasi merupakan hasil interaksi individu dengan situasi. Motivasi itu dinamis dan selalu berubah. Motivasi adalah proses yang timbul, diarahkan dan dipertahankan untuk mencapai tujuan. Motivasi erat kaitannya dengan kebutuhan. Usaha untuk memenuhi kebutuhan sangat ditentukan oleh kuat tidaknya motif yang dimiliki seseorang.⁵²

Kepala SMP Negeri I Dusun Selatan dan Kepala MTsN Buntok menyadari bahwa setiap pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah, memiliki karakteristik khusus, yang satu sama lain berbeda. Hal tersebut memerlukan perhatian dan pelayanan khusus, agar mereka dapat memanfaatkan waktu untuk meningkatkan kinerjanya.⁵³ Oleh karena itu, perlu usaha untuk memenuhi kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan dengan memperhatikan kondisi fisiknya, memberikan

⁴⁹Abin Syamsuddin Makmun, *Psikologi Kependidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005), h. 37.

⁵⁰Ach.Mohyi, *Teori dan Perilaku Organisasi*, (Malang: UMM Press, 1999), h. 157.

⁵¹Kementerian Pendidikan Nasional, *Kewirausahaan, Suplemen Materi Pelatihan Penguatan Kemampuan Kepala Sekolah*, h. 27

⁵²Depdiknas, *Manajemen Tenaga Kependidikan; Materi Pelatihan Terpadu untuk Kepala Sekolah*, h. 44.

⁵³E. Mulyasa, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*, h.85

rasa aman, menunjukkan bahwa kepala sekolah perhatian, sehingga setiap pendidik dan tenaga pendidikan memperoleh kepuasan dan penghargaan.

Berdasarkan data di lapangan, ada beberapa strategi yang dilakukan Kepala SMP Negeri I Dusun Selatan dan Kepala MTsN Buntok untuk memotivasi para tenaga pendidik dan kependidikan, diantaranya melalui pendelegasian tugas dan keteladanan, melibatkan dalam pengambilan keputusan dan pemberian ganjaran (*reward*) dan sanksi (*punishment*).

Kepala SMP Negeri I Dusun Selatan dan Kepala MTsN Buntok menganggap bahwa Pendelegasian tugas dan wewenang merupakan salah satu bentuk motivasi kepada bawahan agar mereka mempunyai inisiatif untuk melakukan tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini sudah dijelaskan pada paparan mengenai pendelagasian tugas, dan yang membedakan dari keduanya adalah pertimbangan-pertimbangan yang digunakan dalam melakukan kegiatan tersebut.

Strategi lainnya yang tampak dilakukan Kepala SMP Negeri I Dusun Selatan dalam menumbuhkan dan meningkatkan motivasi para tenaga pendidik dan kependidikan adalah melalui keteladanan. Misalnya, dalam meningkat kedisiplinan kerja, ia selalu datang lebih awal ke sekolah dan pulang selalu bersama-sama bahkan kadang paling akhir karena ada pekerjaan yang masih diselesaikan atau sedang menerima tamu sekolah. Dengan semboyan “*ibda’ binafsika*”(memulai dari diri sendiri) para tenaga pendidik dan kependidikan termotivasi untuk meningkatkan kedisiplinan kerja mereka, hal ini akan menimbulkan rasa simpatik terhadap semangat dan keteladanan kepala sekolah

dalam meningkatkan kedisiplinan kerja dan pada akhirnya mereka akan mendukung semua program sekolah.

Berdasarkan pengamatan penulis, Kepala SMP Negeri I Dusun Selatan selalu hadir lebih awal dari para guru walaupun ada beberapa guru yang datang lebih awal dari kepala sekolah apalagi pada hari senin dan jumat. Pada hari senin aktifitas di SMP Negeri I Dusun Selatan diawali dengan apel bendera sedangkan pada hari jumat diawali dengan senam kesegaran jasmani. Kegiatan ini nampaknya mendapat perhatian dari kepala sekolah bahkan kadang-kadang kepala sekolah ikut mempersiapkan pelaksanaan kegiatan tersebut.

Strategi pemberian motivasi dengan keteladanan juga dilakukan oleh Kepala MTsN Buntok untuk memberikan motivasi kepada tenaga pendidik dan kependidikan, motivasi ini diberikan untuk selalu menjaga semangat kerja para guru dan karyawan di lingkungan MTsN Buntok. Motivasi dalam bentuk keteladanan dilakukan oleh kepala MTsN Buntok dalam bentuk perilaku yang bisa di contoh langsung oleh para bawahan misalnya selalu hadir ke sekolah tepat waktu demikian juga ketika jam pulang. Dengan perilaku yang demikian maka para guru akan merasa sungkan untuk datang terlambat bahkan pulang lebih awal. Dengan motivasi dalam bentuk keteladanan kepala MTsN Buntok tidak perlu banyak memberikan arahan bahkan teguran kepada para guru dan diharapkan dapat mengikuti apa yang dilakukan oleh kepala madrasah. Karena bagaimana pun, kepala madrasah adalah figur yang harus selalu memberikan contoh yang baik kepada para bawahannya, sekecil apapun hal yang berbeda dari apa yang diucapkan dengan apa yang dilakukan, maka hal itu akan menjadi perhatian para

bawahan. Sehingga apabila pimpinan sudah tidak bisa menjadi tauladan maka motivasi apapun tidak akan mampu mempengaruhi kerja para bawahan kecuali motivasi yang berasal dari diri sendiri

Ada beberapa cara dalam memotivasi diri sendiri, diantaranya: (1) Berpikir positif, (2) Menciptakan perubahan yang kuat. (3) Membangun percaya diri. Banyak kelebihan kita sendiri yang tidak dimiliki orang lain, (4) Memantapkan pelaksanaan. (6) Ingin selalu melakukan yang terbaik, dan (7) Membasmi sikap suka menunda-nunda.⁵⁴

Temuan lain dari pemberian motivasi yang dilakukan kepala SMP Negeri I Dusun Selatan kepada para tenaga pendidik dan kependidikan adalah dengan melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan. Implementasi gaya kepemimpinan demokratis ini memungkinkan terbukanya kebebasan berpikir dan tindakan (tentu saja masih dalam kerangka misi dan tujuan sekolah). Seperti dibahas sebelumnya, keterlibatan berbagai pihak diharapkan dapat memberikan berbagai pandangan dan pertimbangan sehingga menghasilkan keputusan yang baik dan dapat dipertanggungjawabkan. Di samping itu, dengan keterlibatan berbagai pihak dalam tahap proses pengambilan keputusan akan berpengaruh juga pada tahap pelaksanaan.

Strategi memotivasi para guru dan staf dengan melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan juga dilakukan oleh kepala MTsN Buntok. Sebagai contoh ketika dalam rapat untuk memusyawarahkan sesuatu, kepala madrasah dan selalu melibatkan para guru dalam pengambilan keputusan dan juga menerima usulan

⁵⁴*Ibid.*, h. 25.

dan saran, serta pendapat para guru para staf tata usahasehingga keputusan bukan keputusan kepala madrasah semata akan tetapi menjadi keputusan bersama.

Strategi lain dalam pemberian motivasi yang dilakukan oleh Kepala SMP Negeri I Dusun Selatan dan Kepala MTsN Buntok adalah dengan memberikan ganjaran (*reward*) dan sanksi (*punishment*). Menurut Isjoni, keduanya merupakan alat yang dapat dipergunakan untuk menggerakkan bawahan.⁵⁵ Ditinjau dari cara memberikannya, Mohyi membedakannya menjadi dua, yaitu motivasi positif berupa ganjaran (*reward*) dan motivasi negatif berupa sanksi (*punishment*).⁵⁶

Berdasarkan data di lapangan, Kepala SMP Negeri I Dusun Selatan dan Kepala MTsN Buntok memberikan motivasi kepada tenaga pendidik dan kependidikan baik dengan cara motivasi positif maupun dengan motivasi negatif. Motivasi positif adalah pemberian motivasi yang dilakukan dengan cara memberikan pujian, ucapan terimakasih kepada para guru bahkan kepada siswa yang sudah melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan baik. Dengan motivasi positif ini, semangat dan gairah kerja para guru dan staf dapat meningkat menjadi lebih baik seperti yang diharapkan.

Sedangkan motivasi negatif (*punishment*) merupakan pemberian motivasi yang dilakukan dengan cara pemberian denda, hukuman, ancaman (sanksi). Dalam hal ini Kepala SMP Negeri I Dusun Selatandan Kepala MTsN Buntok memberikan teguran para guru dan staf yang tidak memenuhi ketentuan-ketentuan sekolah. Misalnya, tenaga pendidik dan kependidikan tidak hadir tanpa keterangan,

⁵⁵Isjoni, *Manajemen Kepemimpinan Dalam Pendidikan.*, h. 95.

⁵⁶Moch.Mohyi, *Teori dan Perilaku Organisasi.*, h. 163.

terlambat hadir di kelas, dan lain-lain. Dalam memberikan teguran kepada para tenaga pendidik dan pendidikan yang kurang disiplin, kepala SMP Negeri I Dusun Selatan melakukan pembinaan dengan dua tahap yaitu: *pertama* secara lisan dengan cara dipanggil kemudian ditanya kenapa, ada masalah apa dan sebagainya sehingga terjadi komunikasi yang hangat dan bagi yang bersangkutan menandatangani buku binaan. *Kedua* secara tertulis dan disampaikan tembusan kepada pihak Dinas pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Barito Selatan. Walaupun tembusan itu tidak benar-benar disampaikan, hanya sebagai peringatan bagi guru yang bersangkutan.

Akan tetapi baik Kepala SMP Negeri I Dusun Selatan maupun Kepala MTsN Buntok masih sangat toleransi terhadap pelanggaran-pelanggaran disiplin yang dilakukan oleh para guru dan staf. Menegur dan mengingatkan memang menjadi kewajiban para pimpinan dengan harapan agar para bawahan bisa menjalankan tugas dan kewajiban dengan sebaik-baiknya, kecuali pada perilaku-perilaku yang dapat merusak nama baik sekolah maupun guru sebagai profesional. Hal ini pernah terjadi di SMP Negeri I Dusun Selatan dan kepala sekolah merekomendasikan bagi bersangkutan untuk pindah tugas.

Penggunaan (*reward*) dan (*punishment*) sebagai alat motivasi hendaknya didasarkan pada tujuan yang ingin dicapai. Sejauh mana kedua alat tersebut dapat berfungsi untuk memacu semangat para tenaga pendidik dan kependidikan untuk berlomba atau berkompetisi mengejar target atau tujuan sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah hendaknya tidak menggunakan hukuman yang tidak seimbang dengan kesalahan yang dilakukan seseorang atau menghukum tanpa alasan yang

tepat. Bahkan, walaupun seseorang melakukan kesalahan berat, pemberian hukuman hendaknya dilihat sebagai alat untuk memperbaiki kesalahan, bukan untuk upaya balas dendam.⁵⁷

Untuk menopang pengembangan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan, Kepala SMP Negeri I Dusun Selatan dan Kepala MTsN Buntok menganggap motivasi sebagai faktor penting. Karena itu, berbagai cara untuk memotivasi tenaga pendidik dan kependidikan ia lakukan, termasuk memberikan penghargaan dan dukungan individual, memberikan tekanan pada performa bawahan pada setiap rapat. Kepala sekolah memberikan semacam penghargaan bagi para tenaga pendidik dan kependidikan, termasuk pujian-pujian dan ucapan terimakasih bagi mereka yang telah menjalankan tugasnya dengan baik dan penghargaan materil seperti honor, insentif dan lain-lain. Ini disebut sebagai *kesejahteraan* yang meliputi psikologis, spritual, fisik dan finansial.

Sejalan dengan Mohyi, pemberian motivasi yang dilakukan Kepala SMP Negeri I Dusun Selatan dan Kepala MTsN Buntok akan mendatangkan beberapa manfaat dan tujuan, yaitu: (1) untuk meningkatkan semangat, gairah dan kedisiplinan kerja tenaga pendidik dan kependidikan, (2) memupuk rasa memiliki (*sense of belonging*), loyalitas dan partisipasi para tenaga pendidik dan kependidikan, (3) meningkatkan kreativitas dan kemampuan tenaga pendidik dan kependidikan untuk berkembang, (4) meningkatkan produktivitas (prestasi) tenaga pendidik dan kependidikan, dan (5) meningkatkan kesejahteraan serta kepuasan

⁵⁷Depdiknas, *Manajemen Tenaga Kependidikan*, h. 50

tenaga pendidik dan kependidikan.⁵⁸

Ada hal lain yang bisa memperkuat motivasi tenaga pendidik dan kependidikan untuk bisa memberikan kontribusi dan kinerja yang tinggi, yaitu keyakinan atas kemuliaan profesi yang digelutinya. Sehingga, ia pun akan rela berkorban dan mengerahkan usahanya disaat ia mengingat keistimewaan ilmu dan pengetahuan, belajar, dan juga mengajar.⁵⁹

Sebagaimana dipaparkan sebelumnya juga, bahwa setiap individu membutuhkan suatu penghargaan dan penghormatan dari sesamanya. Kebutuhan ini memotivasinya untuk bersaing dalam melakukan segala sesuatunya dengan profesional.

Dalam perspektif Islam, setiap individu hendaknya melakukan segala sesuatu dengan tujuan mengharapkan keridhaan Allah swt. sehingga, Allah akan menilai semua perbuatannya tersebut sebelum manusia menilainya. Allah swt. berfirman dalam Q.S. At Taubah/9:105.

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Berdasarkan teori-teori di atas, banyak hal yang bisa dilakukan oleh kepala sekolah dalam memberikan motivasi kepada para bawahannya, diantaranya adalah reward, punishment, pendelagasian tugas, sanjungan bahkan keteladanan seorang

⁵⁸Ach. Mohyi, *Teori dan Perilaku Organisasi*, h. 162.

⁵⁹Muhammad Izuddin Taufiq, *al-Ta'shil al-Islamy li al-Dirasat al-Nafsiyyah*, Diterjemahkan oleh Sari Narulita, et al. Dengan judul, *Panduan Lengkap dan Praktis Psikologi Islam*, (Jakarta: Gema Insani Press, 2006), h. 652.

pemimpin. Maksud dari semua itu adalah bagaimana seseorang mampu melakukan sesuatu dari yang semstinya. Pemberian motivasi dengan keteladanan adalah suatu yang wajib bagi pemimpin terhadap para bawahan. Apapun bentuk motivasi yang diberikan kepada bawahan tidak akan mampu untuk mendorong dan meningkatkan semangat kerja seseorang, tetapi apabila ada orang yang dilihat sebagai contoh, maka bawahan dengan serta merta mengikuti apa yang pemimpin lakukan. Sebagai contoh, ketika seorang kepala sekolah menghendaki semua guru untuk disiplin dalam menjalankan tugas, maka jangan sampai hal itu hanya dibibir saja, tetapi harus ada aksi nyata bagaimana kita disiplin dalam bekerja.