GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN DI SMK MUHAMMADIYAH 7 GONDANGLEGI

TESIS

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Memperoleh Derajat Gelar S-2 Program Studi Kebijakan dan Pengembangan Pendidikan



DIREKTORAT PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG 2018

Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi

Olch

Abdul Wahid 201610240211003

Telah disetujui pada ban tanggal Rabu, 8 Agustus 2018

Pembimbing Utama

Pembimbing Pendamping

Akhsanul In'am, P.hD

Dr. Sri Hartiningsih, MM

Durektur Program Pascasarjana

Studi

Ketua Program Stut Magister Kebijakan da Pengembangan Pendidikan

kasanul la am, P,hD

Dr. Agustinus, M.Pd

Surat Pernyataan

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Abdul Wahid

NIM : 201610240211003

Program Studi : Magister Kebijakan dan Pengembangan Pendidikan

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa:

- 1. Tesis dengan Judul: Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di SMK Muhammdiyah 7 Gondanglegi adalah karya saya. Dan dalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, baik sebagian atapun keseluruhan, kecuali yang secara tertulis di kutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dalam daftar pustaka.
- 2. Apabila ternyata dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur PLAGIASI, saya bersedia Tesis ini DIGUGURKAN dan GELAR AKADEMIK YANG TELAH SAYA PEROLEH DIBATALKAN. Serta diproses sesuai dengan ketentuan hukum yan berlaku.
- 3. Tesis ini dapat dijadikan sumber pustaka yang merupakan HAK BEBAS ROYALTY NON EKSKLUSIF.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

MAL

Malang, Juli 2018

Yang menyatakan

Abdul Wahid

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan kekuatan untuk menyelesaikan Tesis dengan judul 'Gaya Kepemimpinna Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi' sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan program Magister Kebijakan dan Pengembangan Pendidikan di Universitas Muhammadiyah Malang.

Selama penyusunan tesis ini, penulis menyadari bahwa semua tidak akan selesai dengan baik tanpa bimbingan, motivasi dan bantuan baik secara langsung maupun tidak langsung dari berbagai pihak. Penulis mengucapkan terima kasih kepada:

- 1. Bapak Akhsanul In'am, Ph.D sebagai Direktur Direktorat Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Malang juga sebagai pembimbing utama yang telah memberikan motivasi dan pengarahan sehingga tesis ini dapat terselesaikan.
- 2. Ibu Dr. Sri Hartiningsih, M.M sebagai pembimbing pendamping yang selalu membantu dan membimbing dalam menyempurnakan tesis ini.
- 3. Bapak Dr. Agus Tinus, M.Pd sebagai Ketua Program Magister Kebijakan dan Pengembangan Pendidikan (MKPP), Segenap dosen dan staff di Program Studi Magister Kebijakan dan Pengembangan Pendidikan yang telah memberikan bekal selama kami studi.
- 4. Kepala Sekolah SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi beserta semua staff yang telah meluangkan waktunya dan memberikan kesempatan kepada kami untuk melakukan penelitian di sekolah sehingga bisa membantu terselesaikannya tesis ini.
- 5. Kedua orang tuaku yang telah menjadi inspirasi bagi kehidupanku.
- 6. Terima kasih yang tiada tara untuk keluarga kecilku, isteri dan puteraku tercinta yang selalu memberikan motivasi, nasehat, cinta, perhatian, dan kasih sayang serta doa yang tentu takkan bisa penulis balas.
- 7. Seluruh keluarga besar MTs. Muhammadiyah 1 Malang, terima kasih atas segala perhatian dan motivasi serta doanya.

Terima kasih untuk teman-teman seperjuangan di MKPP Angkatan 2016.
 Kalian pernah menjadi bagian dari kebahagiaanku selama proses studi di MKPP.

Semoga keikhlasan dari orang-orang yang kami sebut diatas dalam membimbing dan memotivasi kepada kami dicatat sebagai amal sholeh dan akan selalu memperoleh yang terbaik dari Allah SWT.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tesis ini masih banyak terdapat kekurangan dan kelemahan, dengan harapan ada penelitian lebih lanjut sebagai penguat tesis ini. Penulis berharap tesis ini mempunyai nilai kebermanfaatan untuk semua pelaku dan pengambil kebijakan dalam bidang pendidikan.



ABSTRAK

Abdul Wahid. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi **Pembimbing (I) Akhsanul In'am, Ph.D (II) Dr. Sri Hartiningsih, M.M**.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mendeskripsikan gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan di SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi Kabupaten Malang. Metode penelitian yang dilakukan adalah pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian adalah deskriptif. Data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya atau gaya kepemimpinan kepala sekolah SMK Muhammadiyah 7 Kabupaten Malang termasuk dalam gaya kepemimpinan visioner dan partisipatif. Hal tersebut dipertegas dengan hasil wawancara dengan kepala SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi yang menegaskan bahwa apa yang telah dilakukannya sebagai kepala sekolah dalam peningkatan mutu sekolah termasuk dalam gaya kepemimpinan visioner dan partisipatif. Dalam wawancara, kepala SMK Muhammdiyah 7 Gondanglegi selalu berpartisipasi aktif dalam setiap aktivitas dan kegiatan yang dilakukan di SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi Kabupaten Malang. Kepala sekolah SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi Kabupaten Malang memberikan contoh dengan kedisiplinan dalam proses belajar mengajar, berkontribusi dalam pengembangan potensi tenaga pengajar dengan mengadakan workshop, pelatihan, kursus singkat dan sebagainya. Sebagai administrator, kepala sekolah juga terlibat langsung dalam pengelolaan keuangan sekolah, dan mampu memberikan bukti dengan apa yang telah diraih oleh sekolah. Kepala sekolah pun juga melaksanakan pemantauan terhadap kinerja guru baik secara langsung maupun dengan menggunakan media social seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya. Beberapa inovasi dilakukan dengan mengajak para pihak terkait untuk bekerja melakukan inovasi yang ditawarkan. Sebagai seorang motivator, kepala sekolah juga memotivasi para guru, karyawan dan orang tua murid dengan target sasaran beberapa harapan untuk peningkatan mutu sekolah. Dengan pencapaian yang telah dicapai bisa menjadi bukti bahwa dengan gaya kepemimpinan partisipatif seorang kepala sekolah, pencapaian mutu sekolah yang lebih baik bisa tercapai.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Kepala Sekolah, Mutu Pendidikan.

ABSTRACT

Abdul Wahid. Principal's Leadership Style in Improving the Quality of Education in SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi **Advisor** (I) **Akhsanul In'am, Ph.D** (II) **Dr. Sri Hartiningsih, M.M.**

The purpose of this study is to know and describe the style of leadership of the principal in improving the quality of education in SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi at Malang Regency. The research method is qualitative approach with the type of research is descriptive. The data obtained through interviews, observation, and documentation studies. The results showed that the style of leadership of the principal at SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi included in the style of visioner and transformatif leadership. This was confirmed by interviews with the principal of SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi stating that what he had done as headmaster in improving the quality of school included in visioner and transformatif leadership style. In the explanation of the interview, he always participated actively in every activity and activities undertaken in SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi Malang. The Principal's of SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi Malang provides an example with the discipline in teaching and learning process, contribute in the development of potential teaching staff by holding workshops and so forth. As an administrator, the principal is also directly involved in the financial management of the school, and is able to provide evidence with what the school has achieved. The principal also carries out monitoring of teacher performance either directly or by using social media as described previously. Some innovations are done by inviting stakeholders to work to innovate on offer. As a motivator, the principal also motivates teachers, employees and parents to target some expectations for school quality improvement. With achievements that have been achieved can be proof that with the leadership style of a principal's leadership, achievement of better school quality can be achieved.

Keywords: Leadership Style, Headmaster, Education Quality.

MALAN

DAFTAR ISI

W. 1. 1. 1.	Halaman
Halaman Judul	
Halaman Persetujuan	
Surat Pernyataan	
Kata Pengantar	
Abstrak	V
Abstract	vi
Daftar IsiA. Pendahuluan	vii
A. Pendahuluan	1
B. Kajian Teori	6
1. Kepemimpinan	6
Kepemimpinan Gaya Kepemimpinan	8
3. Kepala Sekolah	10
3.1 Peran Kepala Sekolah	11
3.2 Fungsi Kepala Sekolah	12
3.3 Tugas Kepala Sekolah	13
4. Mutu Pendidikan	14
C. Metode Penelitian	16
1. Waktu dan Tempat Penelitian	16
2. Sumber Data	16
Teknik Pengumpulan Data Teknik Analisis Data	16
4. Teknik Analisis Data	17
5. Keabsahan Data	18
D. Hasil Penelitian	19
E. SimpulanF. Daftar Rujukan	30
F. Daftar Rujukan	32
J	

A. PENDAHULUAN

Pendidikan sangat berperan dalam membentuk baik dan buruknya pribadi manusia menurut ukuran normatif. Sekolah sebagai organisasi, di dalamnya terhimpun unsur-unsur yang masing-masing baik secara perseorangan maupun kelompok melakukan hubungan kerja sama untuk mencapai tujuan. Unsur-unsur yang dimaksud tidak lain adalah sumber daya manusia yang terdiri dari kepala sekolah, guru, staf, peserta didik, orang tua siswa atau masyarakat dan juga pemerintah. Pemberian otonomi yang luas kepada sekolah dalam mengembangkan kurikulum dan pembelajaran beserta sistem evaluasinya merupakan kepedulian pemerintah terhadap upaya peningkatan mutu pendidikan. Pemberian otonomi itu menuntut pendekatan manajemen yang lebih kondusif guna mendukung kemajuan dan sistem yang ada di sekolah (Mulyasa, 2011)

Pendidikan juga merupakan kebutuhan mendasar manusia yang sangat penting. 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. Ada banyak hal yang saling berkaitan untuk menunjang adanya kualitas atau mutu pendidikan yang baik. Tidak memungkinkan juga akan terdapat beberapa permasalahan yang menyangkut pendidikan.

Pendidikan adalah merupakan serangakaian kegiatan yang kompleks, meliputi berbagai komponen yang berkaitan satu sama lain. Jika pendidikan ingin dilaksanakan secara terencana dan teratur, maka berbagai elemen yang terlibat dalam kegiatan pendidikan perlu dikaji secara mendalam sebagai satu kesatuan sistem (Fattah, 2011).

Menurut Sulaiman (2016) permasalahan pendidikan yang dapat dirasakan sekarang ini adalah rendahnya mutu pendidikan di berbagai tingkat dan jenjang pendidikan. Rendahnya mutu pendidikan bisa berdampak terhadap penyediaan sumber daya manusia (SDM) yang mempunyai pengetahuan, keahlian dan keterampilan untuk memenuhi sumber daya manusia dalam pembangunan bangsa Indonesia ke depan. Sebagai upaya yang optimal dalam meningkatkan mutu

pendidikan, pemerintah melalui Kementerian Pendidikan Nasional mengeluarkan kebijakan tentang penjaminan mutu pendidikan. Upaya penjaminan mutu pendidikan oleh pemerintah kemudian diimplementasikan ke dalam Sistem Penjamian Mutu Pendidikan (SPMP). Tujuan akhir dari SPMP adalah tercapainya kecerdasan kehidupan manusia dan bangsa sebagaimana dicita-citakan oleh Pembukaan Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 yang dicapai melalui penerapan Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan.

Manajemen pengelolaan sekolah dan madrasah dengan rancangan Manajemen Berbasis Sekolah dipandang berhasil jika mampu mengangkat mutu, proses dan produk pendidikan dan pembelajaran. Lebih jauh lagi, Nurhayati (2010) mengatakan bahwa penjaminan mutu pendidikan di Indonesia masih belum bisa mencapai target yang diharapkan, apalagi jika dibandingkan dengan mutu pendidikan negara lain. Dilihat dari aspek kuantitas jumlah siswa yang bersekolah baik tingkat dasar sampai dengan tingkat menengah atas sudah menunjukkan perkembangan yang signifikan, akan tetapi ditinjau dari segi kualitas, dunia pendidikan kita belum mampu menghadapi tantangan era globalisasi.

Dalam upaya menghasilkan pendidikan yang berkualitas di sekolah, banyak faktor atau komponen yang terlibat di dalamnya baik manusia maupun non manusia. Sekolah merupakan salah satu organisasi yang kompleks dan unik, sehingga dalam pelaksanaanya memerlukan koordinasi yang tinggi dengan segala komponennya. Dalam organisasi pendidikan, unsur kepemimpinan menjadi sebuah fakta yang sangat substantif yang bisa menentukan arus gerak lembaga pendidikan, juga sebagai unsur yang penting dalam membangun sekolah efektif (Rahmi, 2014).

Dalam mengembangkan sekolah tidak terlepas dari adanya kepemimpinan seorang pemimpin yang berkualitas. Sekolah yang unggul dimulai dari sosok seorang pemimpin yang peduli terhadap perkembangan sekolahnya. Pemimpin dalam lembaga formal atau sekolah adalah kepala sekolah, Kepala sekolah yang profesional dalam manajemen pendidikan akan memberikan dampak positif dan perubahan yang cukup mendasar dalam pembaruan sistem pendidikan di sekolah.

Kepala sekolah yang baik akan menciptakan sekolah yang berkualitas karena pemerintah memberikan wewenang penuh kepada kepala sekolah untuk mengembangkan sekolahnya. Manajemen berbasis sekolah adalah suatu ide tentang

pengambilan keputusan pendidikan yang diletakkan pada posisi yang paling dekat dengan pembelajaran. Kepala sekolah dituntut untuk mempunyai kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang memadai agar mampu mengambil inisiatif dalam meningkatkan mutu sekolah. Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin di sekolah, maka secara langsung merupakan contoh yang nyata dalam melaksanakan berbagai aktivitas kerja bawahannya. Kepala sekolah yang rajin, cermat, peduli terhadap bawahan, akan berbeda dengan seorang pemimpin yang acuh tak acuh, kurang komunikatif apalagi arogan dengan komunitas sekolahnya.

Kepemimpinan kepala sekolah menjadi faktor yang utama terhadap keberhasilan sekolah. Hal tersebut menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah faktor yang sangat penting sebagai kunci keberhasilan sekolah dalam mengembangkan sekolahnya. Munculnya teori-teori tentang kepemimpinan menunjukkan bahwa kepemimpinan memegang peranan penting dalam kemajuan suatu lembaga untuk memandu peningkatan prestasi dan pengembangan sekolah.

Kepala sekolah memiliki peranan yang sangat penting dalam menggerakkan dan menyerasikan semua sumber daya pendidikan yang tersedia di sekolah. Artinya, kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Kepala sekolah dituntut mempunyai kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang memadai agar mampu mengambil inisiatif dan prakarsa untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah (Mulyasa, 2011).

Menurut Permendiknas nomor 13 tahun 2007 tentang standart kepala sekolah atau madrasah menjelaskan bahwa kepala sekolah harus memenuhi beberapa dimensi kompetensi seperti kepribadian, managerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial. Dalam dimensi kompetensi managerial dijelaskan bahwa kepala sekolah harus memenuhi kompetensi yang beberapa diantaranya adalah menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan, mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan, memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal, mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif; menciptakan budaya

dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik, mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber dan manusia secara optimal, mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal. Dimensi kewirausahaan menjelaskan bahwa kompetensi kepala sekolah harus mampu menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah, bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif, memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah, pentang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah, memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiataan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

Sekolah bermutu menuntut kepemimpinan kepala sekolah professional yang memiliki kemampuan manajerial dan integritas pribadi untuk mewujudkan visi dan misi menjadi aksi, serta demokratis dan transparan dalam berbagai pengambilan keputusan (Mulyasa, 2011). Dalam hal ini kepala sekolah sebagai seseorang yang diberi tugas untuk memimpin sekolah. bertanggung jawab sepenuhnya atas tercapainya tujuan sekolah. Oleh karena itu, kualitas kepemimpinan kepala sekolah adalah sangat diperlukan bagi keberhasilan sekolah. Keberhasilan institusi pendidikan dalam menjalankan program yang telah direncanakan perlu didukung dengan sebuah kepemimpinan kepala sekolah, segenap sumber daya yang ada harus dapat dikerahkan secara efektif. Kehadiran kepemimpinan sangat esensial, mengingat kepemimpinan merupakan motor penggerak bagi sumber daya yang dimiliki lembaga. Kepala sekolah yang sukses dalam kontek peningkatan mutu pendidikan adalah mampu menyelesaikan sejumlah ketegangan yang muncul dan berbagai permasalahan yang terjadi di lingkungan sekolah (Raihani, 2010).

Seiring dengan era otonomi dengan asas desentralisasi, maka peningkatan mutu dan kualitas pendidikan menuntut partisipasi dan pemberdayaan seluruh komponen pendidikan dan penerapan konsep pendidikan sebagai suatu sistem (Tatang, 2012). Institusi pendidikan yang baik adalah institusi yang mampu memberikan pendidikan yang bermutu pada peserta didik. Sehingga sekolah

bermutu adalah sekolah yang menekankan pada iklim belajar yang positif di lingkungan sekolah. Sekolah bermutu adalah sekolah yang mampu memproses siswa dengan input rendah ketika masuk awal di sekolah menjadi lulusan yang bermutu tinggi pada saat lulus dari sekolah, yang berarti dalam sekolah terjadi proses belajar mengajar yang efektif.

Mutu pendidikan dapat dilihat dalam dua hal, yaitu mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan. Proses pendidikan dikatakan bermutu apabila seluruh komponen pendidikan terlibat dalam proses pendidikan itu sendiri. Komponen pendidikan mencakup berbagai *input*, seperti bahan ajar, metodologi, sarpras sekolah, administrasi yang baik, serta suasana yang kondusif. Sedangkan mutu pendidikan dalam konteks hasil pendidikan, mengacu kepada prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu (Suryosubroto, 2010)

Peneliti sangat tertarik mengadakan penelitian di SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi Kabupaten Malang karena ada beberapa hal yang ingin peneliti ketahui. Dimana sekolah ini merupakan sekolah menengah tingkat atas swasta yang dikelola oleh Persyarikatan Muhammadiyah yang menjadi sekolah rujukan Nasional. Disisi lain kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya mampu menggerakkan para guru, murid dan warga sekolah untuk selalu meningkatkan kemampuannya sehingga hasil prestasi akademik dan non akademik sangat menonjol. Kepala sekolah memiliki komitmen dan motivasi maju yang tinggi.

SMK Muhammadiyah 1 Gondanglegi Kabupaten Malang, disamping mengembangkan kurikulum Nasional juga mengembangkan kurikulum muatan lokal Propinsi, muatan lokal Kabupaten, muatan lokal sekolah masih ditambah kurikulum berbasis agama yang menjadi ciri khas sekolah Muhammadiyah. Adapun keadaan gurunya 80 % masih muda yang notabene masih perlu banyak pengalaman mengajar. Kondisi jumlah siswa yang sangat banyak dengan kapasitas setiap ruangan antara 29 – 35 siswa dengan semua kelas paralel membuat proses pembelajaran yang cukup menantang. Adapun standar maksimal tiap kelas hanya 28 anak (SNP) sedang jumlah seluruhnya ada 2300 orang siswa. Jumlah siswa yang lumayan besar dan berasal dari berbagai daerah tidak hanya dari satu kecamatan melainkan sampai luar kecamatan dan Kabupaten

Berdasarkan uraian tersebut peniliti tertarik untuk mengetahui bagaimana kepala sekolah dapat melaksanakan kepemimpinannya, maka peneliti memilih judul "Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi Kabupaten Malang)".

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu, bagaimanakah gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan sekolah di SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi Kabupaten Malang?



B. KAJIAN TEORI

1. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah salah satu faktor penting dalam suatu organisai, keberhasilan maupun kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan seorang pemimpin dalam menjalankan organisasinya. Kepemimpinan lebih tertuju pada gaya seorang peminpin dalam memimpin. Seperti yang dikemukakan oleh Kartono (2003) dalam kepemimpinan ini terdapat hubungan antar manusia, yaitu hubungan saling mempengaruhi (dari pemimpin) dan hubungan kepatuhan-ketaatan para pengikut/bawahan karena dipengaruhi oleh kewibawaan pemimpin. Para pengikut terkena pengaruh kekuatan dari pemimpinnya, dan bangkitlah secara spontan rasa ketaatan pada pemimpin.

Sudarwan (2012) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, Kepemimpinan menjadi pusat sumber gerak organisasi untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan juga merupakan rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi prilaku orang lain dalam situasi tertentu agar para bawahan bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Triyanto E, Sri Anitah, 2013)

Definisi kepemimpinan yang lain menurut Wahjosumidjo (2003) adalah bahwa kepemimpinan merupakan serangkaian aktivitas para pemegang kekuasaan dalam membuat keputusan untuk mempengaruhi aktivitas kelompok dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan bersama. Kepemimpinan juga merupakan sebuah pola interaksi kelompok yang konsisten dan bertujuan menyelesaikan problem-problem yang saling berkaitan. Sehingga aktivitas kepemimpinan terjelma dalam bentuk pemberian perintah, pembimbingan untuk mempengaruhi kelompok kerja dalam rangka mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efesien.

Dari berbagai batasan kepemimpinan diatas, para ahli manajemen berpendapat bahwa kepemimpinan sebagai sebuah konsep manajemen dalam kehidupan organisasi mempunyai kedudukan yang sangat strategis dan merupakan gejala sosial yang selalu diperlukan dalam setiap kehidupan kelompok.

Ketika lembaga pendidikan dipahami sebagai suatu organisasi, maka entitas kepemimpinan dan manjemen menjadi suatu keharusan yang menarik untuk dikaji, ditelaah, dan dianalisis. Artinya, lembaga pendidikan tersebut tidak terlepas dari dua entitas tersebut dalam aspek pengelolaannya untuk menjadi tatanan organisasi yang profesional. Oleh sebab itu, sebagai sebuah organisasi maka lembaga pendidikan memerlukan tidak hanya seorang manajer untuk mengelola sumber daya lembaga pendidikan, yang lebih banyak berkonsentrasi pada permasalahan anggaran dan persoalan administratif lainnya, melainkan juga memerlukan sosok pemimpin yang mampu menciptakan sebuah visi dan mengilhami anggota organisasi yang terkait untuk meningkatkan kinerja dan mampu mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efesien (Rahmi, 2014).

Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, yang dimaksud pemimpin adalah semua orang yang bertanggung jawab dalam proses perbaikan yang berada pada semua level kelembagaan pendidikan. Para pemimpin pendidikan harus memiliki komitmen terhadap perbaikan mutu. Oleh karena itu, fungsi dari kepemimpinan pendidikan haruslah tertuju pada mutu belajar serta semua staf lain yang mendukungnya. Keberadaan anggota atau staf adalah juga penting dalam organisasi. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan organisasi tidak akan berjalan tanpa peran pengikut atau staf. Seorang pemimpin tak terkecuali kepemimpinan manajerial dalam organisasi, untuk mencapai suatu tujuan tidak bisa bekerja sendirian. Para pemimpin membagi tugas-tugas kepada anggotanya, menjelaskan tujuan dan program, mempengaruhi dan mendorong dengan memberikan gaji atau insentif, serta menampilkan keteladanan.

Boleh dikatakan bahwa kinerja seorang kepala sekolah sering diukur dari kualitas dan kinerja bawahannya, yaitu guru dan karyawan lainnya, karena kinerja para anggota organisasi sekolah lahir dari keterampilan dan gaya kepemimpinan kepala sekolah. Kepemimpinan demokratis partisipatif dapat mendorong pemberdayaan dan keterlibatan guru dalam mengambil keputusan untuk memajukan sekolah. Untuk itu, sifat-sifat atau gaya kepemimpinan merupakan syarat penting dalam menciptakan kepemimpinan pendidikan yang dapat memperjuangkan mutu lulusan.

2. Gaya Kepemimpinan

Model kepemimpinan atau biasa di sebut gaya kepemimpinan memiliki beberapa pemahaman. Menurut Thoha (2013) bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya.

Thoha (2013) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan dapat digolongkan menjadi dua kategori, yaitu: (1) Gaya kepemimpinan otokratis, yang sering diterjemahkan sebagai gaya kepemimpinan berdasarkan kekuatan posisi dan penggunaan otoritas, (2) Gaya kepemimpinan demokratis, gaya ini dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

Sedangkan Hasibuan (2003) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan terbagi dalam tiga bagian, antara lain: (1) Kepemimpinan Otoriter adalah gaya kepemimpinan yang terjadi jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan, (2) Kepemimpinan Partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan. Dengan demikian, pimpinan akan selalu membina bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar, (3) Kepemimpinan Delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenangnya kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara

bawahan mengambil keputusan dan dalam mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan. Pada prinsipnya pemimpin bersikap menyerahkan dan mengatakan kepada bawahan inilah pekerjaan yang harus saudara kerjakan, saya tidak peduli, terserah saudara bagaimana mengerjakannya asal pekerjaan tersebut bisa diselesaikan dengan baik. Dalam hal ini bawahan dituntut memiliki kematangan dalam pekerjan (kemampuan) dan kematangan psikologis (kemauan). Kematangan pekerjaan dikaitkan dengan kemampuan untuk melakukan sesuatu yang berdasarkan pengetahuan dan keterampilan. Kematangan psikologis dikaitkan dengan kemauan atau motivasi untuk melakukan sesuatu yang erat kaitannya dengan rasa yakin dan keterikatan.

Lebih jauh lagi Sudarwan (2012) menjelaskan dari sekian banyak teori kepemimpinan bisa diringkas menjadi delapan jenis teori kepemimpinan, antara lain, yaitu: (1) teori genetis, teori ini berasumsi bahwa kapasitas kepemimpinan itu bersifat inheren, bahwa pemimpin besar itu dilahirkan bukan di buat. Teori ini menggambarkan bahwa sosok pemimpin itu heroik, mitos dan ditakdirkan untuk menjadi pemimpin jika diperlukan. (2) teori sifat, teori ini mengasumsikan bahwa manusia mewarisi sifat-sifat tertentu dan sifat-sifat yang membuat mereka lebih cocok untuk menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinan. (3) teori kontingensi, teori ini fokus pada variabel tertentu yang berhubungan dengan lingkungan yang bisa menentukan gaya kepemimpinan yang paling cocok untuk situasi yang cocok pula. Menurut teori ini tidak ada, tidak ada kepemimpinan yang terbaik dalam segala situasi. (4) teori situasional, teori ini mengusulkan bahwa pemimpin memilih tindakan terbaik berdasarkan variabel situasional. Gaya kepemimpinan yang berbeda mungkin lebih cocok untuk pembuatan keputusan tertentu pada situasi yang tertentu pula. (5) teori perilaku, teori ini didasari pada keyakinan bahwa pemimpin yang hebat merupakan hasil bentukan, bukan dilahirkan. Menurut teori ini, orang bisa belajar jadi pemimpin. (6) teori partisipatif, teori ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang ideal adalah mengambil prakarsa bagi pelibatan orang lain, sehingga pada setiap pengambilan keputusan seorang pemimpin memiliki hak untuk mengizinkan orang lain memberikan masukan. (7) teori transaksional, teori ini juga sering disebut dengan teori manajemen. Teori ini berfokus pada peran pengawasan, organisasi, dan kinerja kelompok. (8) teori

transformasional dan visioner, teori ini sering disebut sebagai teori relasional kepemimpinan. Teori ini berfokus pada hubungan yang terbentuk antara pemimpin dan pengikutnya. Pemimpin selalu memberikan motivasi, mengilhami dan menginspirasi orang lain dengan membantu anggota kelompok dalam memahami potensinya untuk kemudian ditransformasikan menjadi perilaku nyata dalam rangka penyelesaian tugas pokok dan fungsi dalam kebersamaan. Sedangkan visioner menjelaskan bahw sosok pemimpin menpunyai pandangan visi misi yang jelas dalam berorganisasi. Pemimpin visioner mampu membangkitkan semangat para anggotanya dengan menggunakan motivasi dan imajinasinya untuk membuat organisasi lebih hidup serta menggerakkan semua komponen yang ada dalam organisasi agar dapat berkembang.

3. Kepala Sekolah

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Fakta empirik menunjukkan bahwa masih banyaknya kepala sekolah yang belum menjalankan tugas sesuai peran dan fungsinya sebagai pemimpin pendidikan. Fenomena ini disebabkan karena kurang memenuhi standar proses pengangkatan, rendahnya kinerja kepala sekolah dengan ditandai kurangnya motivasi, semangat kerja, kurangnya komitmen dalam melakukan tugas, dan banyak faktor penghambat lain sebagai pemicu melemahnya produktivitas kerja kepala sekolah yang akhirnya menurunkan kinerja kepemimpinan kepala sekolah. Semua itu akan berakibat menurunnya mutu pendidikan karena rendahnya proses pendidikan yang akhirnya berdampak pada output serta outcome pendidikan (Saleh & Aini, 2014).

Wahjosumidjo (2003) mengartikan bahwa kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin suatu lembaga sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Kepemimpinan kepala sekolah berarti suatu bentuk komitmen para guru, murid, dan warga sekolah untuk selalu meningkatkan dan mengembangkan kompetensinya dan bertujuan agar kualitas profesional untuk menjalankan dan memimpin sumber daya sekolah untuk mau bekerjasama dalam mencapai tujuan

sekolah bersama. Seperti dinyatakan Amiruddin (2012), kepala sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai edukator, manajer, administrator dan supervisor. Seiring dengan meningkatnya kebutuhan masyarakat akan mutu pendidikan dan perkembangan zaman, maka seorang kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai *leader*, *inovator* dan *motivator* di sekolahnya. Sehingga, dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah minimal harus mampu berfungsi sebagai *edukator*, *manajer*, *administrator*, *supervisor*, *leader*, *inovator dan motivator*.

Sudarwan (2012) mengemukakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan yang dimiliki seorang kepala sekolah untuk mempangaruhi semua komponen sekolah (guru, murid dan staf) agar mau bekerja bersama, melakukan tindakan bersama dan perbuatan bersama dalam mencapai visi, misi dan tujuan sekolah. Dinamika kepemimpinan kepala sekolah merupakan replika apa yang dipirkan dan apa yang dikehendaki. Karenanya, kepala sekolah banyak berinteraksi dengan guru dan staffnya. Hubungan yang terjadi antara kepala sekolah dengan guru dan staffnya diangkat ke dalam tataran moral dan diatur dengan prinsip-prinsip kejujuran, keadilan, tanggung jawab, dan kesetiaan.

Kepala Sekolah sebagai pimpinan di sekolah memiliki fungsi dan peranan yang sangat penting dalam upaya meningkatkan kualitas sekolah. Sekolah akan mempunyai kualitas yang baik jika kinerja orang-orang yang ada di sekolah berjalan secara optimal. Untuk mengoptimalkan kinerja orang - orang yang ada di sekolah, maka seorang kepala sekolah harus memahami situasi dan kondisi yang ada di sekolah dan dapat berlaku adil dalam menjalankan tugasnya.

3.1. Peran Kepala Sekolah

Cara kerja kepala sekolah dan cara ia memandang peranannya dipengaruhi oleh kepribadiannya, persiapan dan pengalaman profesionalnya, serta ketetapan yang dibuat oleh sekolah mengenai peranan kepala sekolah di bidang pengajaran.

Menurut Wahjosumidjo (2005) seorang kepala sekolah mempunyai beberapa peran antara lain, yaitu: (a) kepala sekolah sebagai seorang pendidik (educator), dalam hal ini kepala harus mampu menjalankan tugas sebagai perencana, pengelolaan kelas dan evaluasi pembelajaran. Kegiatan perencanaan meliputi penyusunan perangkat pengajaran; pengelolaan meliputi pemilihan dan

penerapan strategi pembelajaran tepat guna dan tepat waktu; evaluasi pembelajaran meliputi; kemampuan mencari metode yang sesuai dan reflektif dalam rangka perbaikan kegiatan belajar mengajar. Selaian itu juga kepala sekolah melaksanakan peran dalam membimbing peserta didik, tenaga pendidik dan kependidikan, (b) kepala sekolah sebagai seorang leader berperan untuk memberdayakan segala kemampuan yang ada di sekolah, terutama tenaga pendidik dan kependidikan dalam mencapai tujuan sekolah. Kepala sekolah diharapkan nengaplikasikan prinsipprinsip dan metode-metode kepemimpinan yang baik serta mampu menjadi panutan, memotivasi dan menggerakkan bawahan. (c) kepala sekolah sebagai seorang manager dituntut untuk memiliki kemampuan dalam menjalankan pengelolaan kurikulum, siswa, keuangan, fasilitas sekolah, administrasi, serta hubungan kedalam dan keluar sekolah melalui sebuah proses perencanaan (Planning), pengorganisasian (Organizing), pelaksanaan (actuating), melakukan fungsi kontrol (controling). (d) kepala sekolah sebagai seorang administrator harus mampu menganalisa sekelilingnya dengan tepat dan membuat strategi guna mengadakan perubahan dan perbaikan sekolah. (e) kepala sekolah sebagai seorang wirausahawan (enterpreuner) harus mampu menggali ide yang kreatif dan inovatif untuk pengelolaan sekolah. Hal tersebut untuk mengantisipasi keterbatasan sumber keuangan sehingga diharapkan memiliki alternatif untuk memberdayakan sumber lain yang digali dari masyarakat dan atau pemerintah. (f) kepala sekolah sebagai seorang supervisor harus mampu melaksanakan aktivitas berupa observasi kelas, melaksanakan rapat atau briefing untuk memberikan arahan kepada tenaga pendidik dan kependidikan, serta menolong mencarikan dan memberikan jalan keluar untuk masalah yang dialami guru.

3.2. Fungsi Kepala Sekolah

Menurut Mulyasa (2013) kepala sekolah mempunyai beberapa fungsi utama, yaitu: (a) sebagai seorang administrator, maka kepala sekolah mempunyai wewenang dalam pengelolaan keuangan, perannya adalah memanfaatkan pendanaan yang mencukupi sebagi usaha untk meningkatan kemampuan tanaga pendidik dibidang akademik dan non akademik. Mulyasa (2011) memaparkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah sebagai seorang administrator berkaitan dengan kemampuan dalam melakukan administrasi kependidikan di lembaga yang

dia pimpin. (b) sebagai seorang *inovator* kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk menjalin kerjasama yang baik dengan lingkungan, menemukan ide-ide baru, mampu menjadi panutan kepada bawahan serta mencari metodemetode pembelajaran yang baru. (c) sebagai seorang *motivator*, maka kepala sekolah harus bisa memotivasi baik kepada dirinya sendiri, bawahan dan lingkungan sekitarnya. Hal ini ditularkan lewat situasi kerja, lingkungan kerja, disiplin kerja, motivasi tinggi, menyediakan berbagai sumber belajar sera memberikan penghargaan

3.3. Tugas Kepala Sekolah

Sudarwan (2012) menjelaskan bahwa tugas pokok kepala sekolah adalah melaksanakan pengelolaan kegiatan pendidikan dan kegiatan belajar mengajar di lembaga pendidikan yang dia pimpin. Dalam pelaksanaannya, kepala sekolah memiliki tugas pokok meliputi kegiatan memberdayakan sumber yang disekolah maupun sekelilingnya secara menyeluruh guna mencapai visi misi sekolah. Peranan kepala sekolah adalah bagian yang sangat penting dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Selain itu, ia harus dapat memberikan delegasi tugas tertentu kepada bawahan atau staff yang cakap dan mampu untuk melaksanakan berbagai program sekolah sudah ditetapkan. Seorang kepala sekolah juga berkewajiban memberikan dorongan kepada semua bawahan dan staff dalam menjalankan tugasnya. Karena itu kepala sekolah diharapkan mampu berkomunikasi secara baik untuk menghindari terjadinya kesalahpahaman

Lebih lanjut Wahyudi (2009) menjelaskan bahwa kepala sekolah harus mampu malakukan tugas-tugas, yakni: (a) bekerjasama dengan orang lain, (b) bertindak sebagai penyuara bagi lingkungan sekolah, (c) penanggungjawab semua aktivitas yang dilakukan bawahan dan warga sekolah baik secara sengaja ataupun tidak sengaja, (d) mampu memberikan solusi yang ada sesuai dengan kondisi permasalahan yang ada di sekolah, (e) mampu menganalisa dan memyusun rancangan. Kepala sekolah harus bisa menganalisa segala permasalahan, selanjutnya memberikan solusi yang tepat, (f) mampu memediasi bawahan yang ada di sekolah dengan beragam latarbelakang yang rawan terhadap persoalan dan konflik yang muncul, (g) mampu menjalin kerjasama dengan berbagai pihak melalui pendekatan yang baik guna mencapai tujuan sekolah.

4. Mutu Pendidikan

Kholis Nur (2014) menjelaskan bahwa peningkatan mutu pendidikan bisa tercapai apabila segenap komponen sekolah termasuk guru harus berpartisipasi aktif dan bersama-sama membuat dalam keputusan agar faktor-faktor penentu keberhasilan peningkatan mutu dikelola dan disinergikan untuk mencapai tujuan penyelenggaraan pendidikan di sekolah yaitu terciptanya kualitas output. Salah satu faktor penentu kualitas lulusan yaitu manajemen sarana prasarana. Mutu mengandung makna derajat (tingkat) keunggulan suatu produk (hasil kerja/upaya) baik berupa barang maupun jasa, baik yang *tangible* (dapat dipegang) maupun yang *intangible* (tidak dapat dipegang) (Suryosubroto, 2010b).

Sesuatu yang bermutu merupakan bagian dari standar yang sangat tinggi yang tidak dapat diungguli. Produk yang bermutu adalah sesuatu yang dibuat dengan sempurna dan dengan biaya yang mahal. Produk tersebut dapat dinilai serta membuat puas dan bangga para pemiliknya. Mutu dalam pandangan ini digunakan untuk menyampaikan keunggulan status dan posisi, dan kepemilikan terhadap barang yang memiliki "mutu" akan membuat pemiliknya berbeda dari orang lain yang tidak mampu memilikinya (Sallis, 2011).

Pengertian mutu dalam konteks pendidikan mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan. Proses pendidikan yang bermutu melibatkan berbagai input seperti bahan ajar, metode pembelajaran, sarana sekolah, dukungan administrasi, dan sarana prasarana serta sumber daya lainnya untuk penciptaan suasana sekolah yang kondusif. Mutu dalam pendidikan untuk menjamin kualitas input, proses, produk/output, dan outcome sekolah sehingga dapat meningkatkan akuntabilitas sekolah. Input pendidikan dinyatakan bermutu jika siap diproses. Proses pendidikan yang bermutu apabila mampu menerapkan PAKEM yang efektif. Output dinyatakan bermutu jika hasil belajar akademik dan non akademik peserta didik tinggi. Outcome dinyatakan bermutu apabila lulusan cepat terserap di dunia kerja, gaji wajar atau sesuai, dan semua pihak mengakui kehebatan lulusan dan merasa puas dengan kompetensi yang dimiliki oleh lulusan (Kholis Nur, 2014)

Sedangkan Tatang (2012) memberikan penjelasan bahwa pendidikan dikatakan bermutu dan berkualitas apabila pelanggan internal (kepala sekolah, guru dan karyawan) senantiasa berkembang baik secara fisik maupun psikis untuk terus

belajar dan mengembangkan kemampuan, bakat dan kreatifitasnya. Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah merupakan alternatif baru dalam pengelolahan pendidikan yang lebih menekankan pada kemandirian dan kreativitas sekolah.

Mutu dalam konteks "hasil pendidikan" mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu. Prestasi yang dicapai atau hasil pendidikan (student achivement) dapat berupa hasil tes kemampuan akademis. Dapat pula prestasi di bidang lain, seperti prestasi di cabang olahraga, seni, keterampilan, dan lain-lain. Bahkan prestasi sekolah dapat berupa kondisi yang tidak dapat dipegang (intangible), seperti suasana disiplin, keakraban, saling menghormati, kebersihan, dan sebagainya (Sowiyah, 2010).

Peraturan Pemerintah No. 19 tahun 2005 dinyatakan bahwa pendidikan di Indonesia menggunakan delapan standar yang menjadi acuan dalam membangun dan meningkatkan kualitas pendidikan. Standar Nasional Pendidikan merupakan kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia, ada delapan standar yang menjadi kriteria minimal tersebut yaitu: (1) standar isi, (2) standar proses, (3) standar kompetensi lulusan, (4) standar pendidik dan tenaga kependidikan, (5) standar sarana dan prasarana, (6) standar pengelolaan, (7) standar pembiayaan, dan (8) standar penilaian pendidikan. Standar Nasional Pendidikan bertujuan menjamin mutu pendidikan nasional dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dan membentuk watak serta keberadaan bangsa yang bermartabat.

MALA

C. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini jenis penelitian yang penulis gunakan adalah penelitian kualitatif. Metode penelitian kualitatif atau disebut sebagai metode penelitian naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah (natural setting), objek yang alamiah adalah objek yang berkembang apa adanya tidak dimanipulasi oleh peneliti dan kehadiran peneliti tidak mempengaruhi dinamika pada objek tersebut (Sugiyono, 2010).

1. Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan pada akhir bulan Juni sampai dengan selesai. Lokasi penelitian akan dilakukan di SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi.

2. Sumber Data

Metode yang digunakan oleh peneliti untuk memperoleh data dengan tekhnik sampling yaitu purposive sampling, yaitu tekhnik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini, misalnya informan tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan, atau mungkin sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi objek/situasi sosial yang diteliti (Sugiyono, 2010). Adapun nantinya sumber data yang akan diwawancarai adalah kepala sekolah, guru, siswa, dan wali murid. Hal ini dilakukan untuk lebih bisa mendapatkan data-data yang mendukung penelitian sehingga akan didapat hasil yang bisa menjawab rumusan permasalahan.

3. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Kriyantono (2010), metode pengumpulan data adalah caracara atau teknik yang digunakan dalam mengumpulkan data. Untuk mendapatkan informasi yang relevan, maka penelitian ini menggunakan teknik sebagai berikut:

a. Observasi

Teknik observasi difokuskan untuk mendeskripsikan dan menjelaskan suatu fenomena penelitian. Fenomena tersebut meliputi interaksi secara langsung dan percakapan yang terjadi diantara subjek yang sedang diteliti. Kegiatan yan diamati oleh peneliti adalah bagaimana gaya

kepemimpinan kepala sekolah SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi Malang dalam menjamin mutu pendidikan.

b. Wawancara

Wawancara adalah bentuk komunikasi yang melibatkan antara dua orang, yang diarahkan pada proses mengali atau memperoleh informasi dari seseorang dengan mengajukan suatu pertanyaan-pertanyaan berdasarkan dengan tujuan tertentu, pada suatu masalah tertentu yang berhubungan dengan masalah dan fokus penelitian (Mulyana, 2010).

c. Dokumentasi

Metode ini dilakukan untuk memperoleh data yang tidak diperoleh di dengan cara wawancara dan observasi. Dokumentasi yang dimaksud yaitu dengan memperoleh melalui informasi dari dokumen atau arsip, fotofoto, termasuk buku-buku yang relevan denggan peneltian yang akan diteliti

4. Teknik Analisa Data

Analisis data yag digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data interaktif. Sejalan dengan analisis interaktif yang dimaksud, maka dalam penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan secara sistematis, faktual, dan akurat. Adapun alur kegiatan analisis data interaktif menurut Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2010) meliputi:

1. Pengumpulan Data

Pengumpulan data yaitu kegiatan yang dilakukan oleh seorang peneliti untuk memperoleh data yang valid.Pengumpulan data ini dilakukan melalui wawancara dengan pihak-pihak yang terkait dengan penelitian ini, observasi ke lapangan dan dokumentasi.

Reduksi Data

Reduksi data yaitu kegiatan yang bertujuan untuk menajamkan, menggolongkan, membuang data yang dianggap tidak perlu, dan mengorganisasi data dengan cara yang sedemikian rupa sehingga dapat dilakukan proses penarikan kesimpulan atau verifikasi.

3. Penyajian Data

Penyajian data yaitu berisi sekumpulan informasi tersusu yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan atau veifikasi. Dengan melihat penyajian data, kita dapat memahami apa yang terjadi dan apa yang harus dilakukan.

4. Menarik Kesimpulan atau Verifikasi

Proses penarikan kesimpulan atau verifikasi ini dilakukan secara longgar, tetapi terbuka dan dirumuskan secara rinci dan mengakar.

5. Teknik Keabsahan Data

Peneliti disini menggunakan metode triangulasi dalam menyelidiki keabsahan data yang diteliti atau diperoleh. Sugiyono (2010) menjelaskan, bahwa tujuan triangulasi adalah bukan untuk mencari kebenaran, melainkan pada peningkatan pemahaman peneliti dengan apa yang telah ditemukan. Moleong (2012) membedakan empat macam triangulasi yang bermanfaat guna memeriksa data dengan penggunaan sumber, teori, metode, dan penyidik

Di sini peneliti telah menentukan triangulasi metode yang artinya dengan cara melakukan *cross check* data terhadap sumber data yang sama dengan cara atau teknik pengambilan yang berbeda. Dalam penelitian ini data yang diperoleh melalui wawancara akan diperiksa dengan data-data yang diperoleh melalui observasi terhadap sumber data atau informan. Peneliti disini memilih triangulasi metode dengan maksud untuk melihat atau melakukan *cross check* terhadap data yang dikumpulkan oleh peneliti.

MALANG

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Kepala sekolah merupakan seorang pemimpin yang sudah terpilih dalam memimpin dan menggerakkan roda pendidikan baik dari segi akademik maupun non akademik di sebuah sekolah. Seperti dinyatakan (Haidar, 2008) bahwa kepala sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai edukator, manajer, administrator dan supervisor. Selanjutnya, sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai leader, inovator dan motivator di sekolahnya. Sehingga, dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah minimal harus mampu berfungsi sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator.

Dalam penelitian ini peneliti akan membahas tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi Malang. Dimana dalam penelitian ini peneliti akan mengkaitkan keberadaaan kepala sekolah sesuai tugasnya di sekolah dan mengkaitkan dengan gaya kepemimpinan yang ada.

1. Kepala sekolah sebagai educator

Kepala sekolah adalah seorang guru atau pendidik yang mendapat tugas tambahan. Dalam hal ini kepala harus mampu menjalankan tugas tersebut sebagai perencana, pendelolaan kelas dan evaluasi pembelajaran. Kegiatan perencanaan meliputi penyusunan perangkat pengajaran; pengelolaan meliputi pemilihan dan penerapan strategi pembelajaran tepat guna dan tepat waktu; evaluasi pembelajaran meliputi; kemampuan mencari metode yang sesuai dan refleksi guna perbaikan kegiatan belajar mengajar. Selaian itu juga kepala sekolah melaksanakan peran dalam membimbing peserta didik, tenaga pendidik dan kependidikan.

Sebagai pendidik, guru adalah pelaku utama dan pengembang inti kurikulum. Oleh karena itu kepala sekolah harus memiliki keinginan dan kemauan yang besar serta menitik beratkan pada pengembangan kurikulum dan pembelajaran di sekolah. Tentunya dengan memfokuskan pada kemampuan kompetensi tenaga pendidik, selanjutnya juga berupaya memotivasi tenaga pendidik untuk menambah kompetensi mereka serta tidak puas akan hasil yang telah dicapai. Di SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi Malang, menurut pemaparan dari kepala sekolah Bapak H. Pahri, S.Ag, MM menjelaskan bahwa dalam melakukan tugasnya, kepala sekolah menyesuaikan dengan PERMENDIKBUD bahwa kompetensi kepala

sekolah ada 4 hal, antara lain: kompetensi kepribadian, sosial, manajerial, supervisi dan kewirausahaan.

"kan tugas kepala sekolah itu sudah diatur di Permendikbud, jadi ya saya harus bekerja berdasarkan itu, mulai kompetensi kepribadian, social, manajerial, supervise dan kewirausahaan"

Sebagai kepala sekolah dan sebagai guru, beliau juga memberikan contoh yang konkrit kepada bapak/ibu guru yang lain, dalam hal ketertiban, kedisiplinan, kelengkapan administratif sebagai seorang guru (dokumen panduan, dokumen perencanaan,dokumen pelaksanaan dan dokumen evaluasi, dan tindak lanjut). Menjadi seorang kepala sekolah dan pendidik harus bisa memberi contoh yang baik dalam hal tutur kata, sikap, perilaku dan ahlak. Dalam wawancara yang telah dilakukan, selaku kepala sekolah dan pengajar bapak Pahri, S.Ag, MM juga membuat aturan bersama yang bersifat mengikat semua guru dan karyawan, yang berujung pada reward dan punishment. Hal ini diharapkan bisa memberikan motivasi secara tidak langsung kepada para tenaga pengajar lain dalam bekerja untuk mencapai visi dan misi SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi Malang.

"sebagai seorang kepala sekolah dan juga guru tentu saja saya harus bisa memberikan contoh yang baik, baik itu kepada para guru dan karyawan maupun pada murid dan wali murid. Ketertiban, kedisiplinan, kelengkapan administrasi sebagai guru dan juga sikap yang baik atau beretika selalu saya tekankan kepada mereka"

Kepala sekolah pada dasarnya adalah pemimpin. Ia adalah pemimpin bagi guru, pegawai non guru dan anak didik. Ini membawa implikasi bahwa peranan kepala sekolah sangat penting dalam menentukan operasional kerja harian, mingguan, bulanan, semesteran, dan tahunan yang dapat memecahkan berbagai problematika ini sebagai komitmen dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui kegiatan supervisi pengajaran, konsultasi, dan perbaikan-perbaikan penting guna mengingkatkan kualitas pembelajaran. Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, yaitu Setiap satuan pendidikan dipimpin oleh seorang kepala sekolah sebagai penangung jawab pengelolaan pendidikan.

Di lingkungan sekolah, kepala sekolah memiliki kepemimpinan kembar, yaitu "kepemimpinan formal (*formal leadership*) dan informal (*informal leardership*)". Sebagai pemimpin formal, pengaruh yang diberikan kepada orang-

orang yang dipimpinnya bersifat formal. Artinya ia menggerakkan dan mengarahkan guru, pegawai non guru serta anak didik dalam suasana kedinasan. Kepala sekolah dapat menjadi pemimpin informal karena pengalamannya yang lebih banyak dibandingkan guru. Kelebihan kepala sekolah tidak terbatas pada pengalamannya saja tetapi juga kelebihan di bidang ketrampilan dan pengetahuan tentang mengajar yang efektif. Dengan kelebihannya itu ia menjadi orang yang paling tepat untuk dimintai bantuan oleh guru.

Hal tersebut diatas dipertegas oleh informan lain dalam penelitian ini yaitu salah satu guru dari SMK 7 Gondanglegi Malang yang menjelaskan bahwasannya kepala sekolah SMK 7 Gondanglegi Malang adalah sosok yang disiplin dan kreatif. Berikut pemaparannya:

"pak Pahri itu orangnya sangat disiplin, untuk kedatangan ke sekolah saja selalu lebih dulu dan lebih pagi. Tidak jarang juga kalo pak Pahri ini memberikan petunjuk dan bimbingan kepada kami selaku guru dalam mengajar, bahkan tukang kebun dan satpam juga sering mendapat arahan dari beliaunya..."

Kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orangorang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan. Siapa pun yang akan diangkat menjadi kepala sekolah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan-persyaratan tertentu seperti: latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat dan integritas. Kepala sekolah sebagai leader harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Wahjosumidjo (2003) mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai leader harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.

2. Kepala Sekolah Sebagai Pengelola (manajer)

Sebagai pengelola, kepala sekolah mampu menjalankan pemeliharaan dan pengembangan profesi tenaga pendidik. Ia menyediakan peluang yang besar kepada tenaga pendidik dalam mengembangkan profesi mereka lewat bermacam-macam aktivitas di tingkat sekolah ataupun luar sekolah. Menurut kepala sekolah SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi Malang, setiap PTK harus wajib menguasai kompetensi yang ada. Dimana menurut penjelasannya kompetensi yang diharapkan

meliputi, pemberian pemahaman akan tugas dan tanggung jawabnya sebagai seorang guru. Memberikan penyegaran-penyegaran dengan mendatangkan Nara Sumber dan motivator 6 x dalam setahun baik pembicara tingkat lokal maupun nasional di bidang pendidikan. Mengadakan DIKLAT dan Workshop yang ada kaitannya dengan tugas, fungsi dan tanggung jawab seorang guru. Mengirim guruguru untuk mengikuti program pemagangan di dunia usaha dan industri, khususnya bagi guru yang produktif sesuai dengan jurusan masing-masing. Dan yang terakhir adalah mengikutsertakan guru-guru dalam program *Short Course* ke Luar Negeri (Singapura, Perancis, Thailand, dan Jepang) durasi waktu 1 minggu sampai dengan 3 bulan.

"menurut saya, kompetensi ya memang harus dimiliki oleh setiap tenaga pengajar atau pendidik. Mereka harus menguasai kompetensi sesuai yang diharapkan. Ada banyak hal tentang pengembangan kompetensi yang dilakukan, seperti memberikan pemahaman akan tugas dan tanggung jawab sebagai guru, kami mendatangkan motivator yang kompetibel dibidang pendidikan, mengadakan diklat atau workshop, studi banding, mengikutsertakan guru kedalam program Short Course ke luar negeri dan sebagainya..."

Menurut Mulyasa (2013) kompetensi merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya, sehingga ia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, afektif dan psikomotorik dengan sebaik baiknya. Menurut UU No 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen, kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai oleh guru dan dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya.

Apa yang telah dijelaskan oleh kepala sekolah seperti yang disebutkan diatas, juga diperkuat oleh salah seorang tenaga pengajar di SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi Malang yang pernah mengikuti diklat tentang kompetensi tenaga pengajar. Informan menjelaskan bahwa kepala sekolah selalu berusaha untuk menjadikan SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi ini lebih maju, dan tenaga pendidik dituntut untuk memiliki kredibilitas dan kompetensi yang mumpuni dalam mengajar.

"saya beberapa kali ikut diklat, karena di SMK ini sering mengadakan diklat tentang kompetensi tenaga pengajar, tidak hanya di SMK ini saja, diklat yang kita ikuti juga kadang di luar sekolah, di Malang dan Surabaya.

Intinya pesan pak Pahri agar SMK ini memiliki guru yang mumpuni dengan memiliki kompetensi guru yang lebih baik...."

Dalam hubungannya dengan tenaga kependidikan, kompetensi menunjuk pada perbuatan yang bersifat rasional dan memenuhi sertifikasi tetentu dalam melaksanakan tugas kependidikan. Tenaga kependidikan dalam hal ini adalah guru. Selain kompetensi yang telah dipaparkan diatas kompetensi guru diaturr dalam Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 Tentang Guru BAB II Pasal 2 bahwa Guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikasi pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Hal tersebut juga dijelaskan dalam pasal 3 yaitu, 1). Kompetensi sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 merupakan sewperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dikuasai dan dilaksanakan oleh guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya. 2). Kompetensi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi kompetensi pegagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi social, dan kompetensi professional yang diperoleh melalui pendidikan profesi. 3).

Dari hasil wawancara dan beberapa penjelasan tentang sebuah kompetensi yang dimiliki seorang guru harus meliputi penguasaan kemampuan, keterampilan, nilai, dan sikap yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru yang bersumber dari pendidikan, pelatihan, dan pengalamannya sehingga dapat menjalankan tugas mengajarnya secara profesional, sedangkan kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang guru telah dikemukakan, sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan serta Undang-Undang Guru dan Dosen (UUGD) yang direliasasikan dalam Peraturan Pemerintah.

3. Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Sebagai pengelola keuangan, perannya adalah memanfaatkan pendanaan yang mencukupi sebagi usaha untk meningkatan kemampuan tanaga pendidik dibidang akademik dan non akademik. Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola

administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola adminitrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas sekolah.

Dalam melaksanakan tugas-tugas di atas, kepala sekolah sebagai administrator, khususnya dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas sekolah, dapat dianalisis berdasarkan beberapa pendekatan, baik pendekatan sifat, pendekatan perilaku, maupun pendekatan situasional. Dalam hal ini, kepala sekolah harus mampu bertindak situasional, sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada. Meskipun demikian, pada hakekatnya kepala sekolah harus lebih mengutamakan tugas (*task oriented*), agar tugas-tugas yang diberikan kepada setiap tenaga kependidikan bisa dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

"pak Pahri itu sangat teliti dan disiplin kalo soal keuangan, beliau bisa memberikan estimasi perhitungan untuk pengeluaran yang baik, dan sampai sejauh ini memiliki akurasi yang tepat. Dalam soal keuangan, beliau selalu menginginkan transparansi data dan catatan mendetail tentang pemasukan dan pengeluaran. Beliau juga selalu memiliki target dan sasaran untuk pengeluaran dan pemasukannya dan itu selalu ditegaskan kepada kami...."

Penjelasan diatas didapat dari salah satu staf administrasi keuangan di SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi Malang. Dimana informan memaparkan bahwa sosok Kepala Sekolah SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi Malang sangat disiplin dan teliti dalam hal pemasukan dan pengeluaran keuangan. Beliau juga sangat transparan dan mendetail dalam pengelolaan keuangan.

Pada wawancara dengan kepala sekolah SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi Malang menjelaskan keterlibatan beliau dalam urusan keuangan sekolah, dimana beliau terlibat dalam proses perencanaan sumber-sumber pendapatan sekolah baik dari internal maupun eksternal. Terlibat dalam aspek pengelolahan dana, walaupun pada akhirnya di delegasikan kepada bendahara. Disamping itu beliau juga melakukan monitoring dan pemantauan karena urusan keuangan sangat urgent dan vital. Kepala sekolah juga melakukan evaluasi terhadap pengelolahan keuangan sekolah dimana yang pada akhirnya nanti dari seluruh pendapatan di sekolah hanya di gunakan 90 % dan 10 % untuk investasi dan pengembangan

"keuangan memang menjadi hal yang sangat sensitive, harus ada transparansi data pengelolaan. Disini saya terlibat dalam proses perencanaan sumber pendapatan sekolah, pengelolaan dana yang saya serahkan ke bendahara, monitoring keuangan, pengevaluasian dan harus bisa memisahkan untuk investasi dan pengembangan. Dalam hal ini pembagian dari seluruh pendapatan 90% dan yang 10% untuk investasi dan pengembangan sekolah..."

Kepala sekolah sebagai yang bertanggung jawab di sekolah mempunyai kewajiban menjalankan sekolahnya. Ia selalu berusaha agar segala sesuatu di sekolahnya berjalan lancar, misalnya: murid-murid dapat belajar pada waktunya, guru-gurunya siap untuk memberikan pelajaran, waktu untuk mengajar dan belajar agar teratur, fasilitas dan alat-alat lainnya yang diperlukan dalam kegiatan belajar mengajar harus tersedia dan keuangan yang diperlukan dalam keseluruhan proses belajar-mengajar harus diusahakan dan digunakan sebaik-baiknya. Dengan singkat dapat kita rumuskan bahwa kepala sekolah harus berusaha agar semua potensi yang ada di sekolahnya, baik potensi yang ada pada unsur manusia maupun yang ada pada alat, perlengkapan, keuangan dan sebagainya dapat dimanfaatkan sebaik-baiknya, agar tujuan sekolah dapat tercapai dengan sebaik-baiknya pula. Jadi kepala sekolah adalah seorang administrator dalam pendidikan

4. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Sebagai seorang pengawas, kepala sekolah harus memahami guru dalam menjalankan kegiatan belajar mengajar. Hal ini dilakukan dengan mengadakan supervisi secara rutin, saat kunjungan kelas guna melihat kegiatan belajar mengajar dan peran serta peserta didik pada kegiatan tersebut. Supervisi ini untuk mengetahui kekurangan dan kelebihan guru saat melakukan kegiatan belajar mengajar serta tingkat kemampuan guru.

Selain kewajiban yang harus dimiliki PTK di SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi Malang, kepala sekolah juga memberikan tahapan evaluasi terhadap kompetensi guru di sekolah tersebut. Mulai tahun 2009 sudah dibuatkan sistem penilaian Kinerja Guru. Di awali dengan pembuatan 10 komitmen guru dan karyawan (1 s/d 4 terkait dengan komitmen Al Islam Kemuhammadiyahan, 5 s/d 10 berkaitan dengan komitmen kinerja). 10 komitmen tersebut diterjemahkan dalam 5 kinerja (MSG – Morning Spiritual Gathering, Kehadiran, kelengkapan administrasi guru, kegiatan dan keaktifan di pengajian, penilaian dari siswa berupa

angket). Kepala sekolah juga mengadakan rekap dan dishare lewat group WA yg bisa dilihat oleh guru lain dalam setiap bulannya. Ada raport semester untuk semua guru (semester 1 dan 2), pemberian raport kinerja guru setiap akhir tahun dan juga pemberian *reward* (guru terbaik, wali kelas terbaik, wakil kepala sekolah terbaik, dan karyawan terbaik) berupa barang-barang kebutuhan rumah tangga dengan asumsi agar dikenang selalu maka dia berusaha mendapat yang terbaik dan juga *Punishment* (pengurangan jam mengajar, pemberian SP dan dikasih kesempatan 2 tahun, jika tidak ada perubahan maka di off kan).

"itu menjadi semangat bagi kami para guru, kami juga tentunya akan malu apabila mendapat nilai jelek hehehhe... dan menurut saya pribadi apa yang dilakukan oleh pak Pahri bisa menjadi motivasi kami untuk bekerja dengan baik dan memberikan yang terbaik buat siswa...."

Penjelasan diatas adalah hasil wawancara dengan guru di SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi Malang, dimana pada wawancara tersebut dengan apa yang telah ditetapkan Sekolah tentang 10 komitmen guru dan karyawan serta beberapa aktivitas untuk memonitor kinerja guru dan karyawan dinilai baik. Karena secara tidak langsung hal tersebut menjadi motivasi bagi para guru dan karyawan.

5. Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin (Leader)

Sebagai pemimpin, kepala sekolah mampu mengaplikasikan bermacammacam gaya kepemimpinan. Hal ini dapat disesuaikan dengankondisi dan kebutuhan yang ada. Mulyasa (2013) memaparkan bahwa kepemimpinan berkaitan dengan kepribadian, dan kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin tercermin melalui sifat-sifat; jujur, percaya diri, tanggung jawab, berani mengambil resiko dan keputusan, berjiwa besar, emosi stabil, dan teladan. Kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan yang mempunyai peranan sangat besar dalam mengembangkan mutu pendidikan di sekolah. Kualitas kepemimpinan kepala sekolah sangat berpengaruh terhadap terbentuknya semangat kerja, kerja sama yang harmonis, minat terhadap perkembangan pendidikan, suasana kerja yang menyenangkan, dan perkembangan mutu profesional diantara para guru.

Kepala sekolah merupakan orang atau personil kependidikan yang memiliki peran besar dalam mencapai keberhasilan pengelolaan suatu sekolah, sedangkan guru berada posisi lain yang berperan besar dalam keberhasilan proses belajar mengajar di dalam kelas disamping peran siswa, karyawan sekolah dan juga

orang tua siswa. Kualitas kepemimpinan kepala sekolah yang didalamnya terdapat juga kepribadian, keterampilan dalam mengelola sekolah termasuk dalam menangani masalah yang timbul di sekolah, gaya kepemimpinan serta kemampuan menjalin hubungan antar manusia sangat menentukan atau memiliki pengaruh yang besar terhadap kualitas proses belajar dan mengajar di sekolah.

Kepemimpinan diartikan sekumpulan dari rangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk didalamnya kewibawaan untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya denganrela, penuh semangat, ada kegembiraan bathin serta merta tidak terpaksa (Purwanto, 2009).

Pada hasil wawancara dengan para informan control menegaskan bahwa sosok kepemimpinan dari kepala sekolah SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi Kabupaten Malang ini memiliki disiplin yang tinggi namun tetap bersahaja. Menurut penjelasan informan, dalam segala hal kepala sekolah SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi ini mengajarkan sebuah tanggung jawab dan memberikan contoh untuk berusaha dalam memberikan hasil yang terbaik. Dari hasil wawancara dengan kepala sekolah sendiri beliau menjelaskan bahwa segala sesuatu hal yang diputuskan adalah hasil keputusan bersama, dan dari situ segala apapun yang dilakukan untuk sebuah keputusan harus menjadi tanggung jawab bersama.

Maka dari itu, semaksimal mungkin harus bisa berusaha untuk memberikan yang terbaik. Disiplin dan tanggung jawab kuncinya.

"tahun 2009 sudah dibuatkan system penilaian kinerja guru dengan pembuatan 10 komitmen guru dan karyawan. Dimana didalamnya diterjemahkan dalam 5 kinerja yang terdiri dari morning spiritual gathering, kehadiran, kelengkapan administrasi guru, kegiatan dan keaktifan pengajian, dan penilaian dari siswa berupa angket. Kami juga menge-share penilaian guru di grup whatsapp, setiap tahun kami juga mengadakan evaluasi rapat kinerja guru. Dan disitu kami memberikan reward bagi guru dan karyawan yang berprestasi..."

Seorang kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk menggerakkan tenaga kependidikan, sehingga tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Kepemimpinan Kepala Sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk mewuudkan visi, misi, tujuan, dan

sasaran sekolah melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Dalam mengarahkan visi dan misi pemimpin harus menetapkan tujuan ke arah kegiatan yang tepat dan memerintahkan untuk bergerak.

Menurut K. Hoy dkk (2014) bahwa para pemimpin yang matang secara emosional cenderung memiliki kesadaran yang kuat akan kekuatan dan kelemahan mereka sekaligus berorientasi kepada diri, mereka tidak menyangkal kelamahan diri atau menghayal tentang kesuksesan. Kepala Sekolah adalah pemimpin pendidikan pada tingkat sekolah, sehingga seorang kepala sekolah harus menghindarkan diri dari wacana retorika dan perlu membuktikan bahwa ia memiliki kemampuan kerja secara profesional serta menghindarkan diri dari aktivitas yang dapat menyebabkan pekerjaan yang ada di sekolah menjadi sangat membosankan.

6. Kepala Sekolah Sebagai Inovator

Sebagai inovator, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk menjalin kerjasama yang baik dengan lingkungan, menemukan ide-ide baru, mampu menjadi panutan kepada bawahan serta mencari metode-metode pembelajaran yang baru. Seorang innovator dituntut memiliki kemampuan untuk mencari dan melakukan pembaharuan dalam berbagai aspek. Menurut Uno Hamzah (2011) keberhasilan seorang kepala sekolah dalam melakukan sebuah inovasi dipengaruhi oleh; 1). Keuntungan relative yaitu sejauh mana inovasi dianggap menguntungkan bagi penerima; 2) kompatibel, yaitu tingkat kesesuaian inovasi dengan nilai, pengalaman dan kebutuhan penerima inovasi; 3) kompleksitas, yaitu tingkat kesukaran untuk memahami dan menggunakan inovasi; 4). Trialabilitas, yaitu dapat dicoba tidaknya suatu inovasi; 5) dapat diamati (*observability*) yaitu mudah tidaknya diamati hasil inovasi.

Dari hasil wawancara yang telah dilakukan dengan kepala sekolah, beliau menjelaskan bahwa inovasi yang selama ini yang dilakukan adalah mengembangkan SMK 7 Gondanglegi Kabupaten Malang. Dengan membuat aturan baru, menciptakan pola baru, merubah mindset guru dan karyawan, serta harus bisa menjalin hubungan baik dengan pihak eksternal. Beliau juga mengatakan banyak sisi positif sekolah yang berada di desa untuk dikembangkan, karena masyarakatnya masih lugu, anak-anaknya juga masih lugu, pegaulannya masih

sehat, guru yang mempunyai semangat dan motivasi yang tinggi daripada sekolah di kota. Beliau mengatakan bahwa tidak mudah membuat aturan baru khususnya 10 komitmen, 5 kinerja karena banyak terdapat PTK yg bekerja seenaknya sendiri karena sudah merasa nyaman dengan budaya yg sudah ada. Namun beliau optimis bahwa majunya sekolah itu karena majunya bapak atau ibu guru (disiplin, komitmen dan tanggung jawab). Awalnya banyak yang mencemooh dengan konsep bapak Pahri. dulu sangat sulit karena belum ada bukti. Namun seiring berjalannya waktu bapak Pahri selaku kepala sekolah SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi Malang bisa membuktikan dari apa yang telah dilakukannya. Hal tersebut bisa diketahui dari meningkatnya jumlah siswa dari 556 siswa menjadi 2300 siswa. Dari segi jurusan/kompetensi keahlian dari 2 jurusan menjadi 13 jurusan. Dari jumlah PTK yang sebelumnya hanya 42 orang menjadi 112 orang. Lahan yang sebelumnya hanya 6000 m menjadi 24.000 m. SPP siswa dari hanya 30.000-rupiah menjadi 240.000 s/d 400.000-rupiah sesuai dengan jurusan yang ada. Banyak prestasi siswa meningkat dari lokal menjadi nasional. Dari segi rombongan belajar siswa yang hanya 12 menjadi 68 rombongan belajar. Dari kerja sama industri yang sebelumnya 30 MoU menjadi 400 perusahaan baik nasional maupun internasional. Dari segi keterserapan lulusan yang sebelumnya hanya 5 % menjadi 95 %. Tingkat kesejahteraan guru yang dulunya hanya Rp. 200.000-rupiah sekarang Rp. 2.500.000 rupiah.

"kalo ngomong inovasi tentunya harus ada pembuktiannya ya hehehhe...kalo inovasi, kami memiliki system pembelajaran yang berbeda dan hal tersebut dibuktikan dengan semakin meningkatnya jumlah murid secara signifikan. Dengan penambahan jurusan, penambahan PTK dan sebagainya. Hal lain yang kami lakukan adalah perluasan lahan, naiknya jumlah SPP menyesuaikan dengan fasilitas yang didapat. Hal yang kami dapatkan adalah dengan meningkatnya prestasi siswa dari local menjadi nasional dan itu sangat menyenangkan sekali. Banyak perusahaan yang menjalin kerjasama dengan SMK ini, peningkatan jumlah kelulusan dan kami bisa menaikkan gaji guru untuk kesejahteraannya"

Hal tersebut menjadi sebuah pembuktian dari bapak Pahri sebagai kepala sekolah SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi Malang, bahwa dirinya juga bisa sebagai innovator untuk SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi Malang. Sebagai seorang innovator, kepala sekolah dituntut untuk mampu mendorong semua guru, staf dan orang tua siswa untuk memahami dan memberikan dukungan terhada

inovasi yang telah di tawarkan. Keberhasilan inovasi yang dilakukan juga tidak lepas dari kontribusi para stakeholder lain dalam mendukung pelaksanaan inovasi tersebut.

"SMK ini menurut saya sudah modern bukan hanya pada ilmu yang kita dapatkan, tenaga pengajar serta sarana dan prasarananya sangat mendukung. Hal ini yang dulu menjadi pertimbangan saya dan orang tua untuk memilih SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi ini..."

Pemaparan tersebut merupakan pemaparan dari siswa sebagai narasumber dalam penelitian ini. Dimana pada pemaparan tersebut, siswa menilai bahwa SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi Malang merupakan sekolah modern, materi pendidikan, Guru dan juga sarana prasarana mencirikan sebagai sebuah sekolah yang modern. Hal ini juga yang menjadikan pertimbangan banyak orang tua dan siswa yang ingin menyekolahkan anaknya di SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi Malang.

7. Kepala Sekolah Sebagai Motivator

Kepala sekolah berperan sebagai motivator baik kepada bawahan dan lingkungan sekitarnya. Hal ini ditularkan lewat situasi kerja, lingkungan kerja, disiplin kerja, motivasi tinggi, menyediakan berbagai sumber belajar sera memberikan penghargaan. Sutomo (2007) menyebutkan sebagai motivator kepala sekolah bertugas menyihir lingkungan kerja, suasana kerja, membangun prinsip penghargaan dan hukuman yang sistemik.

Apabila kepala sekolah mampu berperan sebagai motivator maka produktivitas guru dan karyawan disekolah akan meningkat. Keberhasilan kepala sekolah sebagai motivator dapat dilihat bilamana guru dan karyawan yang dipimpinnya mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi (Hasibuan, 2003).

Menurut hasil wawancara dengan kepala sekolah SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi Malang, beliau memiliki beberapa harapan yang juga harapan tersebut selalu diberitahukan kepada para guru, karyawan dan bahkan pada saat pertemuan wali murid. Adapun yang menjadi harapan beliau yaitu perluasan lahan dari 24.000 harus bisa berkembang menjadi 100.0000 (10 h). Bangunan sekolah harus representatif untuk siswa praktek. Kalau punya 13 jurusan minimal harus punya 13 TeFa (*Teaching Factory*) yang masing-masing luasnya 1000 m. Tercipta unit usaha

dan unit produksi, sehingga masing-masing jurusan harus punya produk unggulan. Dan kesejahteraan guru dan karyawan kedepan harus bisa di atas UMR yaitu 5 juta. Pak Pahri menyatakan:

"menjadi motivator tentunya harus ada target dan sasaran yang dicapai, dari sini saya pribadi memiliki motivasi untuk mengembangkan lahan yang dimiliki sampai dengan 10 ha, mendirikan bangunan yang representative untuk praktek sesuai jurusan, menciptakan usaha dan unit produksi di setiap jurusan serta dapat meningkatkan kesejahteraan guru dan karyawan diatas UMR, itu motivasi saya yang kemudian saya salurkan juga kepada karyawan dan guru di SMK 7 Muhammadiyah Gondanglegi ini"

Hal tersebut yang akhirnya memotivasi beliau dalam bekerja sebagai kepala sekolah dan hal itu pula yang akhirnya menjadi materi untuk memotivasi para guru, karyawan, orang tua murid serta para *stakeholder* lain. Motivator merupakan dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan tertentu. Motivasi menurut arti kata berarti pemberian motif, penimbulan motif atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan (Manullang, 2008).

Sebagai seorang motivator, kepala sekolah harus dapat membangkitkan dan menumbuhkan motivasi pada diri bawahan. Karena pada dasarnya semua orang termasuk guru, karyawan dan pihak terkait di sekolah sangat memerlukan motivasi untuk mengembangkan dirinya kea rah terpenuhinya kebutuhan diri yang lebih baik. Terkait dengan fungsi kepala sekolah sebagai seorang motivator, tentunya memiliki target dan sasaran, dan harapan dari kepala sekolah sesuai dengan hasil wawancara tersebut yang menjadi sasaran bagi kepala sekolah untuk memberikan motivasi kepada pihak terkait.

MATANG

E. SIMPULAN

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan dengan Kepala Sekolah SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi Kabupaten Malang, peneliti dapat menarik simpulan bahwa gaya atau gaya kepemimpinan kepala sekolah SMK Muhammadiyah 7 Kabupaten Malang termasuk dalam gaya kepemimpinan visioner dan transformasional. Hal ini didasarkan pada penyimpulan dari hasil wawancara yang kesemuanya dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi Kabupaten Malang memiliki kompetensi yang merujuk pada kepemimpinan visioner. Kepemimpinan Visioner adalah kemampuan pemimpin dalam mencipta merumuskan, mensosialisasikan atau mentransformatifkan, dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosiaol diantara anggota organisasi dan stakehorders yang meyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personil (Sudarwan, 2012)

Gaya kepemimpinan visioner ditunjukkan dengan kemampuan seorang kepala sekolah yang mampu berkomunikasi aktif dan efektif kepada para guru dan karyawan, siswa serta orang tua wali murid dalam mencapai visi sekolah. Dimana dalam hal ini kepala sekolah berperan aktif dalam memberikan motivasi dan pemahaman tentang pentingnya kompetensi dengan melakukan beberapa hal yang terkait pengembangan kompetensi guru untuk membentuk tenaga pengajar yang handal di sekolah. Pihak sekolah juga melibatkan orang tua siswa untuk mendukung program sekolah demi kualitas lulusan SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi yang lebih baik.

Kepala sekolah SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi Kabupaten Malang memberikan contoh dengan kedisiplinan dalam proses belajar mengajar, berkontribusi dalam pengembangan potensi tenaga pengajar dengan mengadakan workshop dan sebagainya. Sebagai administrator, kepala sekolah juga terlibat langsung dalam pengelolaan keuangan sekolah, dan mampu memberikan bukti dengan apa yang telah diraih oleh sekolah. Kepala sekolah pun juga melaksanakan pemantauan terhadap kinerja guru baik secara langsung maupun dengan menggunakan media social seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya. Beberapa inovasi dilakukan dengan mengajak para pihak terkait untuk bekerja melakukan inovasi yang ditawarkan. Sebagai seorang motivator, kepala sekolah juga memotivasi para guru, karyawan dan orang tua murid

dengan target sasaran beberapa harapan untuk peningkatan mutu sekolah. Dengan adanya target sasaran untuk masa depan berarti kepala sekolah memiliki perhitungan untuk pengembangan SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi yang lebih maju lagi.

Untuk gaya kepemimpinan transformasional ditunjukkan dari attitude dan personal kepala sekolah SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi Kab. Malang dalam memimpin. Menurut (Saleh & Aini, 2014) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan dimana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka. Pemimpin tersebut mentransformasi dan memotivasi para pengikut dengan cara membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil—hasil suatu pekerjaan, mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau tim daripada kepentingan diri sendiri, dan mengaktifkan kebutuhan – kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi.

Dari hasil observasi peneliti selama penelitian, peneliti menyimpulkan bahwa kepala sekolah SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi Kab. Malang memiliki ambisi yang kuat untuk membentuk SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi Malang sebagai SMK unggulan. Hal ini juga dapat dilihat dari karakter kepala sekolah sendiri yang memiliki antusiasme tinggi dalam mencapai visi sekolah serta mentransformasikannya kepada para guru, karyawan, siswa dan juga para stakeholder lain. Sehingga hal tersebut dirasa akan memberikan efek atau pengaruh positif dalam mencapai visi dan misi sekolah yang lebih baik lagi.

Berdasarkan simpulan yang telah dibahas, diharapkan hasil penelitian ini menjadi acuan atau wacana bagi pihak SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi Malang dalam bekerja untuk mencapai visi dan misi sekolah yang lebih baik. Keberadaan Kepala Sekolah dengan gaya kepemimpinannya, diharapkan mampu ditingkatkan lagi demi antusisme nya menjadikan SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi Malang sebagai SMK Unggulan. Dari hasil penelitian ini juga diharapkan sebagai bahan refleksi bagi para kepala sekolah lain dalam melakukan perannya sebagai kepala sekolah.



F. DAFTAR RUJUKAN

- Fattah, N. (2011). *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Haidar, A. (2008). Reaktualisasi Fungsi dan Peranan Kepala Sekolah. *Jurnal Tenaga Kependidikan Vol. 3 No. 2. Direktorat Tanaga Kependidikan, Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.*
- Hasibuan. (2003). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- K. Hoy dkk. (2014). *Administrasi Pendidikan: Teori, Riset dan Praktek.*Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Kartono, K. (2003). Pemimpin dan kepemimpinan. Bandung: Rosda Karya.
- Kholis Nur, Z. (2014). Mutu Sekolah dan Budaya Partisipasi Stakeholders, Studi Fenomenologi di Sekolah Konvensional MIN Tegalsari Wlingi, Blitar. *Jurnal Pembangunan Pendidikan, Vol. 2. No.2*, 2.
- Kriyantono. (2010). Teknis Praktis Riset Komunikasi: contoh Praktis Riset Media, Public Relation, Komunikasi Organisasi. Jakarta: Kencana.
- Manullang. (2008). *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: Gadja Mada University Press.
- Moleong. (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mulyana. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif "Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial."* Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa. (2013). Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mulyasa, E. (2011). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Nurhayati. (2010). Managemen Mutu Pendidikan. Bandung: Alfabeta.

 Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer Dalam Implementasi Manajemen
 Berbasis Sekolah. (2012). Pontianak: Program Magister Administrasi
 Pendidikan FKIP UNTAN.
- Purwanto, N. (2009). Evaluasi Hasil Belajar. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Rahmi. (2014). Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi: Ilustrasi di Bidang Pendidikan. Jakarta: Mitra Wacana Media.

- Raihani. (2010). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Transformatif*. Jogjakarta: Cemerlang.
- Saleh, K., & Aini, A. N. (2014). Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan. *FENOMENA*.
- Sallis, E. (2011). Total Quality Management in Education (Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan).
- Sowiyah. (2010). *Pengembangan Kompetensi Guru SD*. Lampung: Lembaga Penelitian Universitas Lampung.
- Sudarwan. (2012). Kepemimpinan Pendidikan: Kepemimpian Jenius, Perilaku Motivasional, dan Mitos. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2010). Metodologi Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Pendekatan Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Sulaiman, A. (2016). Implementasi Sistim Penjaminan Mutu Internal Sebagai Upaya Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 4 No 1.
- Suryosubroto. (2010a). Manajemen Pendidikan di Sekolah. Jakarta: Rineka Cipta.
- Suryosubroto. (2010b). Manajemen Pendidikan Di Sekolah. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sutomo. (2007). Manajemen Sekolah. Semarang: UNESS PRESS.
- Tatang. (2012). Ilmu Pendidikan. Bandung: Penerbit Pustaka Setia.
- Thoha. (2013). *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Implikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo.
- Triyanto E, Sri Anitah, N. S. (2013). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pemanfaatan Media Pembelajaran Sebagai Upaya Peningkatan Kualitas Proses Pembelajaran. *Jurnal Teknologi Pendidikan, Vol 1 No. 2, 1*.
- Uno Hamzah. (2011). *Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di Bidang Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.

Wahjosumidjo. (2003). *Kepemimpinan Dalam Managemen*. Jakarta: PT. Raja Grafindo.

Wahjosumidjo. (2005). Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritis dan Permasalahannya. Jakarta: Rajawali Pers.

Wahyudi. (2009). Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajar (Learning Organization). Bandung: Alfabeta.

