Kata Pengantar Ahli

Prof. Dr. Farid Wajdi Ibrahim, M.A.

Rektor UIN Ar-Raniry Banda Aceh

Kepemimpinan Humanis Religius di Lembaga Pendidikan Islam

Dr. Sri Rahmi, M.A.

KENCANA

KEPEMIMPINAN HUMANIS RELIGIUS DI LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

Sanksi Pelanggaran Pasal 113 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, sebagaimana yang telah diatur dan diubah dari Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2002, bahwa:

Kutipan Pasal 113

(1) Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000,-(seratus juta rupiah).

(2) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,-(lima ratus juta rupiah).

(3) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,-(satu miliar rupiah).

(4) Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,-(empat miliar rupiah).

KEPEMIMPINAN HUMANIS RELIGIUS DI LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

Dr. Sri Rahmi, M.A.

KATA PENGANTAR AHLI

Prof. Dr. Farid Wajdi Ibrahim, M.A.

Rektor UIN Ar-Raniry Banda Aceh

KEPEMIMPINAN HUMANIS RELIGIUS DI LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

Edisi Pertama
Copyright © 2017

Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan (KDT)

ISBN 978-602-422-264-2
13.5 x 20.5 cm
x, 166 hlm.

Cetakan ke-1, Desember 2017

Kencana. 2017.0851

Penulis
Dr. Sri Rahmi, M.A.

Editor
Dakir

Desain Sampul
Yusuf Rendy

Penata Letak
Suwito

Penerbit
PRENADAMEDIA GROUP
(Divisi Kencana)
Jl. Tambra Raya No. 23
Rawamangun – Jakarta Timur 13220
Telp: (021) 478-64657 Faks: (021) 475-4134
e-mail: pmg@prenadamedia.com
www.prenadamedia.com
INDONESIA

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi buku ini dengan cara apa pun,
termasuk dengan cara penggunaan mesin fotokopi, tanpa izin sah dari penerbit.

KATA PENGANTAR AHLI

Segala puji dan syukur kita panjatkan ke hadirat Allah SWT, atas limpahan rahmat dan kasih sayang-Nya yang menyertai kita semua serta selawat beriring salam kepada junjungan alam, Nabi besar Muhammad SAW yang telah membawa manusia dari alam kegelapan kepada alam yang terang benderang dan penuh dengan curahan ilmu.

Kepemimpinan pendidikan merupakan suatu topik yang selalu diperbincangkan oleh para ahli dan pakar pendidikan, bahkan menjadi topik yang menarik untuk diseminarkan, lokakarya, pelatihan, penelitian ataupun dalam diskusi-diskusi. Agar lembaga pendidikan Islam mampu bersaing dengan lembaga pendidikan umum lainnya, maka diperlukan adanya kepemimpinan yang memiliki karakteristik tersendiri. Kepemimpinan humanis religius merupakan salah satu model kepemimpinan yang dirasa cocok dalam menjalankan lembaga pendidikan Islam.

Buku yang ada di hadapan para pembaca dinilai sangat bermanfaat bagi pimpinan organisasi, pimpinan lembaga pendidikan, manajer pendidikan, *supervisor,* dan mahasiswa

yang sedang memperdalam tentang kepemimpinan serta masyarakat awam yang tertarik membahas dan mempelajari tentang kepemimpinan pendidikan. Menurut penulis buku ini, bahwa lembaga pendidikan merupakan tempat berkumpulnya orang-orang yang memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Oleh karena itu, maka dibutuhkan model kepemimpinan yang memiliki nilai-nilai kemanusiaan dalam menjalankan roda kepemimpinannya.

Buku ini menjelaskan secara luas dan mendalam mengenai kepemimpinan dalam pengambilan keputusan, pemecahan masalah, pembentukan *team work* dan hal-hal lainnya yang berkaitan langsung dengan kepemimpinan dengan pendekatan humanis religius. Oleh karena itu, maka mahasiswa dan seluruh praktisi pendidikan serta masyarakat awam tidak perlu ragu untuk memiliki dan menelaahnya secara saksama sehingga diperoleh pengetahuan yang bermanfaat untuk mengembangkan pendidikan atau sebagai pegangan ilmu di bidang kepemimpinan pendidikan. Selamat berpikir dan mengaplikasikannya.

Banda Aceh, November 2017

Prof. Dr. Farid Wajdi Ibrahim, M.A.
Rektor UIN Ar-Raniry Banda Aceh

KATA PENGANTAR PENULIS

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Puji syukur penulis persembahkan ke hadirat Allah SWT, tuhan yang mengatur sekalian alam, yang telah melimpahkan karunia dan rahmat-Nya, serta telah memberikan kekuatan kepada penulis dalam menyelesaikan buku ini. Selawat beriring salam semoga tetap tercurah kepada junjungan kita Nabi besar Muhammad SAW.

Buku ini dimaksudkan untuk memperkaya khazanah referensi pendidikan di Indonesia. Buku ini berjudul *Kepemimpinan Humanis Religius di Lembaga Pendidikan Islam* dimaksudkan memberikan wawasan pengetahuan tentang kajian kepemimpinan di lembaga pendidikan. Buku ini terdiri beberapa bagian, yaitu tentang kepemimpinan, pemecahan masalah, pengambilan keputusan, dan pembentukan *team work* di lembaga pendidikan.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan buku ini masih jauh dari sempurna, di sana sini masih banyak kekurangan dan kesalahan. Agar bermanfaat bagi perbaikan ke depan, penulis mengharapkan kritik dan saran konstruktif dari semua

pembaca. Semoga buku ini dapat menjadi amal jariah bagi penulis dan bernilai pahala di sisi Allah SWT. *Amin Ya Rabbal'alamin*!

Hormat Penulis,

Dr. Sri Rahmi, M.A.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR AHLI v
KATA PENGANTAR PENULIS vii
DAFTAR ISI ix

BAB 1 PENDAHULUAN 1
A. Latar Kajian 2
B. Fokus Diskursus 10

BAB 2 KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN 19
A. Pengertian Kepemimpinan 20
B. Teori-teori Kepemimpinan 26
C. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Membangun Hubungan Antarmanusia (*Human Relation*) 39

BAB 3 IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MEMBANGUN HUBUNGAN ANTARMANUSIA (HUMAN RELATION) DI LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM 99

BAB 4 KONSTRUKSI PENGEMBANGAN ILMU: IMPLIKASI KERANGKA FILOSOFIS DAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MEMBANGUN HUBUNGAN ANTARMANUSIA (HUMAN RELATION) DI LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM 115

A. Implikasi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pemecahan Masalah 115
B. Implikasi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengambilan Keputusan 126
C. Implikasi Kepemimpinan kepala Sekolah dalam Pembentukan Kerja sama Tim 134
D. Dampak Membangun Hubungan Antarmanusia (*Human Relation*) Terhadap Lingkungan Internal Sekolah 142

BAB 5 PENUTUP 149

DAFTAR PUSTAKA 157

TENTANG PENULIS 163

I

PENDAHULUAN

Pada bab pendahuluan ini penulis mencoba untuk mengkaji secara mendalam mengenai tema sentral dalam buku berbasis riset ini. Sentral kajian yang dilakukan oleh penulis bertemakan pada kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun hubungan antarmanusia *(human relation)* pada saat pemecahan masalah, pengambilan keputusan dan pembentukan kerja sama tim pada lembaga pendidikan Islam. Hal ini dilakukan sebagai upaya dalam rangka menjawab salah satu problematika yang sering dihadapi dalam dunia pendidikan. Kepemimpinan terutama dalam dunia pendidikan merupakan hal yang sangat vital dalam membangun aspek sumber daya manusia atau sebagai investasi sumber daya manusia (*human capital investment*). Sebagaimana yang ditulis oleh Tobroni dalam Muhith bahwa kepemimpinan juga memiliki peran besar terhadap perubahan dan pencapaian tujuan dalam sebuah organisasi. Dalam sebuah organisasi yang efektif biasanya ditentukan oleh pemimpin yang efektif dan demikian juga sebaliknya. Ada korelasi yang signifikan antara peningkatan kinerja organisasi dengan efektivitas seorang pemimpin.[1]

[1] Muhith, Abd. dan Bahar A.S. 2013. *Tranformational Leadership*. Rajawali Press, Jakarta, hlm. 4.

Berdasarkan hal tersebut, penulis pada bab ini mencoba memaparkan ranah kajian kepemimpinan kepala sekolah pada lembaga pendidikan Islam. Hal pertama yang dideskripsikan oleh penulis adalah keterampilan manajerial yang meliputi keterampilan konseptual (*conceptual skill*),[2] keterampilan hubungan antarmanusia (*human relation skill*),[3] dan keterampilan teknik (*technical skill*). Selain keterampilan manajerial, dalam kompetensi kepala sekolah juga terdapat dimensi sosial yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah yang meliputi: bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah, berpartisipasi dalam kegiatan sosial, memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain. Dari strukturisasi pemikiran inilah nantinya dispesifikasikan pada varian-varian yang lebih sempit dengan membandingkan dan melakukan proses penelaahan riset terdahulu (*state of the art*) hingga muncul fokus kajian yang spesifik untuk kajian kritis yang mendalam.

A. LATAR KAJIAN

Memasuki abad XXI bangsa Indonesia dihadapkan dengan berbagai macam tantangan sulit yang berskala global. Tantangan tersebut timbul dari proses globalisasi yang terjadi secara menyeluruh di penjuru dunia yang diperkirakan akan semakin parah pada abad-abad yang akan datang. Globalisasi tidak hanya mendorong terjadinya transformasi peradaban dunia melalui proses modernisasi, industrialisasi dan revolusi informasi. Lebih dari itu juga akan menimbulkan perubahan-perubahan dalam struktur kehidupan bangsa-bangsa di dunia, termasuk bangsa Indonesia. Pada abad yang sedang berlangsung dan yang akan datang, Indonesia diperkirakan akan

[2] Keterampilan konseptual adalah keterampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi.

[3] Keterampilan antarmanusia ialah keterampilan untuk bekerja sama, memotivasi, dan memimpin.

mengalami perubahan dari berbagai segi kehidupan dengan serba cepat, baik perubahan pada bidang sosial, budaya, ekonomi, keamanan, politik maupun pendidikan.[4]

Dunia pendidikan saat ini dihadapkan pada tantangan bagaimana bisa meningkatkan mutu pendidikannya. Peningkatan mutu di lembaga pendidikan sudah seharusnya dimulai dari jenjang pendidikan dasar, karena pada jenjang pendidikan dasar itulah seorang anak dibentuk dengan berbagai konsep, yang sangat menentukan langkah pendidikannya ke depan dan dilanjutkan pada jenjang pendidikan menengah serta pendidikan atas, sehingga menghasilkan anak didik yang siap untuk hidup di tengah masyarakat, membangun bangsa Indonesia ke arah yang lebih baik.

Peranan pemimpin dalam konteks ini sangat penting dan strategis. Pemimpin dalam membangun hubungan antarmanusia *(human relation)* diperlukan, karena pemimpin memiliki tanggung jawab tertinggi dalam menyukseskan tujuan-tujuan yang telah direncanakan oleh sekolah. Selain itu, kepala sekolah juga merupakan orang yang mempunyai wewenang dalam memutuskan segala kebijakan di sekolah. Sebagai kepala sekolah, dalam menjalankan tugasnya mempunyai peran ganda sebagai pendidik, manajer, administrator, pemimpin dan supervisor pendidikan.

Aktivitas organisasi merupakan aktivitas hubungan antarmanusia *(human relation)* dan interaksi antar-anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.[5] Dalam organisasi sering terjadi hubungan yang kurang harmonis antar-individu, salah satu sebabnya adalah komunikasi yang kurang lancar antar-individu dalam organisasi, atau dikarenakan tujuan individu berbeda dengan tujuan organisasi. Untuk menjalin kerja sama yang baik, maka perlu diciptakan

[4] Husni Rahim, 2001, *Arah Baru, Pendidikan Islam di Indonesia*, PT Logos Wacana Ilmu, Jakarta, hlm. 175.

[5] Wahyudi, 2009, *Kepemimpinan Kapala Sekolah dalam Organisasi Pembelajar (Learning Organization)*, Alfabeta, Bandung, hlm. 71.

hubungan secara harmonis di antara anggota organisasi. Hubungan yang harmonis ini harus dirancang dan dilakukan oleh kepala sekolah sebagai seorang *top leader,* agar kepemimpinannya sukses dan berhasil.[6]

Untuk mendapatkan kualitas sekolah yang baik (bermutu), maka yang perlu diperhatikan tidak hanya dari segi sarana prasarana saja, tetapi juga sumber daya manusia yang ada di sekolah dan sumber daya yang berhubungan langsung dengan kesuksesan sekolah seperti para *stakeholder.* Selain itu, kompetensi kepala sekolah sebagaimana yang dipersyaratkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang standar kepala sekolah/madrasah, belum cukup untuk menjamin keberhasilan sekolah dalam mencapai visi dan misi yang ditetapkan, oleh sebab itu perlu ditambah dengan kompetensi-kompetensi lain yang berkaitan dengan tugas dan fungsi kepala sekolah, mengingat kepala sekolah dalam pengelolaan satuan pendidikan mempunyai kedudukan yang strategis dalam mengembangkan sumber daya sekolah terutama mendayagunakan guru dan karyawan dalam pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya memiliki peran ganda yakni sebagai pendidik, manajer, administrator, pemimpin, dan supervisor pendidikan. Berkaitan dengan kepala sekolah sebagai manajer, Gorton & Schneider mengatakan bahwa untuk mendayagunakan sumber daya sekolah, maka kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin tidak dapat dilepaskan dari keterampilan manajerial. Terdapat tiga bidang keterampilan manajerial yang perlu dikuasai oleh kepala sekolah yaitu keterampilan konseptual (*conceptual skill*),[7] keterampilan hubungan antarmanusia

[6] *Ibid.*, 72.

[7] Keterampilan konseptual adalah keterampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi.

(*human relation skill*),[8] dan keterampilan teknik (*technical skill*).[9] Ketiga keterampilan manajerial ini diperlukan untuk melaksanakan tugas manajerial secara efektif, akan tetapi jenis keterampilan berbeda menurut tingkatan manajer dalam organisasi termasuk organisasi sekolah.[10]

Keterampilan teknikal sangat penting artinya pada tingkat manajemen rendah, misalnya seperti lembaga pendidikan yang baru berdiri atau lembaga pendidikan yang sudah mulai redup pamornya. Untuk keterampilan konseptual dibutuhkan pada kondisi/keadaan lembaga pendidikan yang sudah maju dan terkenal. Pada tahap ini keterampilan teknikal sudah tidak dominan. Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam jenjang kepemimpinan dalam suatu organisasi, keterampilan teknisnya semakin tidak relevan dan sebaliknya keterampilan hubungan kemanusiaan semakin dominan, sedangkan keterampilan hubungan antarmanusia dibutuhkan pada semua jenjang kepemimpinan/manajerial.

Selain keterampilan manajerial, dalam kompetensi kepala sekolah juga terdapat dimensi sosial yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah yang meliputi: bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah, berpartisipasi dalam kegiatan sosial, memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Berdasarkan beberapa keterampilan di atas, penulis ingin mengungkap lebih jelas hal-hal yang berkenaan dengan keterampilan hubungan antarmanusia *(human relation).* Hal ini dikarenakan bahwa manusia merupakan aset organisasi yang sangat menentukan keberlangsungan sebuah organisasi termasuk organisasi sekolah, dan keterampilan ini dibutuhkan oleh segala macam kondisi lembaga pendidikan yang ada.

---

[8] Keterampilan antarmanusia ialah keterampilan untuk bekerja sama, memotivasi, dan memimpin.

[9] Keterampilan teknikal adalah keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan perlengkapan untuk menyelesaikan tugas-tugas tertentu.

[10] *Ibid.*, hlm. 33.

Lembaga Pendidikan Islam (LPI) merupakan lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena LPI sebagai organisasi, di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lain saling berkaitan dan saling menentukan. Adapun sifat unik menunjukkan bahwa LPI sebagai organisasi memiliki ciri-ciri yang menempatkan LPI memiliki karakter tersendiri, tempat terjadi proses belajar mengajar dan tempat terselenggaranya pembudayaan kehidupan umat manusia.

Sebagai organisasi yang unik dan kompleks itulah, maka LPI memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi, terutama kaitannya dengan membangun hubungan antarmanusia. Keberhasilan LPI membangun hubungan antarmanusia *(human relation)*, dicerminkan oleh keberhasilan kepala sekolah. Kepala sekolah berhasil apabila mereka memahami keberadaan LPI sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai seseorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah.

Pada tingkat paling operasional, kepala sekolah berada di garis terdepan yang mengoordinasikan upaya membangun hubungan antarmanusia *(human relation)* dengan seluruh komponen yang berkaitan dengan sekolah. Kepala sekolah memang bukan satu-satunya penentu bagi efektif tidaknya suatu sekolah karena masih banyak faktor lain yang perlu dipertimbangkan misalnya guru, namun kepala sekolah memainkan peran yang sangat menentukan.

Kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan Islam sedang mengalami keprihatinan. Sebagian besar LPI terutama yang swasta tidak mampu berkembang dan akhirnya tidak bertahan lama. Banyak dari LPI swasta yang berkonflik dengan pihak yayasan ataupun munculnya konflik di lingkungan internal sekolah. Penyebab paling utama adalah ketidakberhasilan kepala sekolah mengelola sumber daya manusia baik guru, siswa, karyawan maupun orangtua siswa. Terlebih lagi dengan perbedaan yang ada dari setiap individu yang dipimpin yang memiliki perbedaan suku, agama dan sta-

tus sosial, sehingga membedakan karakter dari setiap individu yang dipimpin tersebut. Namun di tengah menurunnya kepercayaan masyarakat terhadap LPI, SDI Hikmatul Fadhillah dan SDI Shafiyyatul Amaliyyah Medan berhasil menarik perhatian masyarakat tidak hanya yang berada di sekitar LPI tersebut. Hal ini dibuktikan dari data yang diberikan oleh masing-masing KTU sekolah yang mana jumlah siswa yang mendaftar melebihi jumlah siswa yang diterima, dan berasal dari beberapa daerah yang berbeda. Kedua LPI yang terletak di kota Medan tersebut memiliki karakteristik yag sama yakni keduanya merupakan lembaga pendidikan Islam terpadu, yang di dalamnya terdapat jenjang pendidikan dasar, menengah dan atas. Penulis memfokuskan kajiannya pada jenjang pendidikan dasar saja sebab pendidikan dasar merupakan pendidikan pemula bagi seorang anak yang besar pengaruhnya pada pendidikan anak selanjutnya.

Secara geografis kedua lembaga tersebut tidak berada pada lokasi yang sama, SDI Hikmatul Fadhillah berada di lokasi yang jauh dari pusat Kota Medan, sedangkan SDI Shafiyyatul Amaliyyah Medan terletak di tengah Kota Medan. Secara sosiologis kedua sekolah memiliki kesamaan yakni berada di bawah naungan Lembaga Pendidikan Islam yang berlokasi di tengah masyarakat yang mayoritas beragama Kristen. Sehingga sumber daya manusia yang terdapat di kedua lembaga pendidikan ini berasal dari beraneka ragam suku, agama, dan bangsa. Mendapati kondisi tersebut peran kepala sekolah sebagai pemimpin menjadi sangat sentral. Keterampilan kepala sekolah dalam membangun hubungan antarmanusia *(human relation)* menjadi sangat dibutuhkan, sehingga dapat merangkul dan menaungi segala perbedaan yang ada di bawah kepemimpinannya dan dalam rangkan mewujudkan sekolah unggulan yang siap bersaing dengan sekolah-sekolah Kristen yang jumlahnya memang lebih banyak di daerah Medan. Dengan adanya SDI yang unggul dan bermutu, maka secara otomatis dapat membantu anak-anak Muslim yang ingin mendapatkan

pendidikan yang berkualitas, baik itu pendidikan umum maupun pendidikan agama.

Penunjukan SDI Hikmatul Fadhillah dan SDI Shafiyyatul Amaliyyah Medan dikarenakan dua SDI tersebut telah tercipta hubungan harmonis sesama komponen yang ada di sekolah maupun dengan pihak yang ada di luar sekolah seperti orangtua siswa, maupun masyarakat yang berada di sekitar sekolah. Keharmonisan hubungan antarmanusia *(human relation)* ini terlihat sangat jelas pada aktivitas-aktivitas penting yang setiap saat dilakukan oleh kepala sekolah seperti pada saat kepala sekolah memecahkan masalah, mengambil keputusan dan pada saat kepala sekolah membentuk kerja sama tim di sekolah. Dengan adanya keharmonisan hubungan antarmanusia *(human relation)* pada aktivitas-aktivitas tersebut, maka dua sekolah Islam ini mampu memperkecil munculnya masalah dan mampu meredam munculnya konflik di lingkungan sekolahnya, sehingga akhirnya mampu meningkatkan citra dan reputasi sekolahnya masing-masing.

Hj. Zulyasari Harahap, Lc., selaku kepala SDI Hikmatul Fadhillah Medan, menjelaskan bahwa di sekolah yang dipimpinnya itu sangat menjunjung tinggi nilai-nilai penghargaan terhadap semua orang yang ada di bawah kepemimpinannya, terutama saat pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Setiap pemecahan masalah dan pengambilan keputusan akan selalu melibatkan komponen sekolah yang ada sesuai dengan kapasitasnya masing-masing, walaupun hasil akhir tetap diputuskan oleh kepala sekolah, setelah menerima masukan dan saran dari orang-orang yang ada di bawah kepemimpinannya. Adapun kerja sama tim sangat diutamakan dalam suasana kerja dua sekolah ini. Adapun Azhar Fauzi, S.Ag. selaku kepala SDI Shafiyyatul Amaliyyah Medan juga mengungkapkan bahwa membina hubungan sesama di SDI Shafiyyatul Amaliyyah berjalan sangat baik dan terjaga, walaupun dengan perbedaan suku, agama, dan bangsa dari masing-masing guru dan karyawan yang ada di SDI Shafiyyatul Amaliyyah sangat

memungkinkan untuk munculnya masalah atau konflik, namun berkat keharmonisan hubungan yang berhasil dibangun oleh Pak Fauzi, maka kekompakkan bawahan dan kepala sekolah sangat kuat dan harmonis.

Penulis mengamati, secara sederhana keharmonisan yang coba ditampakkan oleh kedua sekolah tersebut adalah dalam pengaturan ruang kepala sekolah yang berada bersama dengan ruang guru hanya bersekatkan lemari atau pembatas rendah. Hal ini dimaksudkan agar terciptanya hubungan kekeluargaan yang erat dengan seluruh penghuni sekolah.

Hubungan kedekatan antara kepala SDI Hikmatul Fadhillah dan kepala SDI Shafiyyatul Amaliyyah dengan yayasan dan bawahannya masing-masing sangat terjaga dan terjalin secara profesional. Sebagaimana yang diungkapkan oleh kepala sekolah SDI Hikmatul Fadhillah kepada penulis bahwa selama lebih kurang 12 tahun masa kepemimpinannya, pihak yayasan belum pernah sekalipun mengintervensi apa pun yang dilakukan kepala sekolah demi kemajuan sekolah. Hal tersebut ternyata sudah menjadi persyaratan awal antara pihak yayasan dengan kepala sekolah yang diajukan pada saat pengangkatan Ibu Zulyasari menjadi kepala sekolah. Adapun di SDI Shafiyyatul Amaliyyah yang berada di bawah yayasan Shafiyyatul Amaliyyah yang dipimpim oleh Bapak Sofyan Raz dan Ibu Rahmawaty Sofyan Raz yang merupakan salah seorang berpengaruh dan terkenal di tingkat Medan dan nasional. Pimpinan yayasan selalu merangkul Pak Fauzi sebagai kepala sekolah dan senantiasa membimbing dan mendidiknya layaknya sebuah keluarga. Sehingga kepemimpinan Pak Fauzi bisa bertahan lebih kurang 10 tahun tanpa ada masalah dengan pihak yayasan.

Selanjutnya dari fenomena di atas penulis mencoba mengungkap lebih lanjut kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun hubungan antarmanusia (*human relation*) di lembaga pendidikan Islam khususnya di SDI Hikmatul Fadhillah dan SDI Shafiyyatul Amaliyyah. Adapun fokus yang

dikaji meliputi tiga aktivitas kepala sekolah, yaitu pada saat pemecahan masalah, pengambilan keputusan dan pembentukan kerja sama tim. Sebab ketiga aktivitas tersebut yang paling sering dihadapi oleh kepala sekolah dalam menjalani kepemimpinannya dan ketiga aktivitas itu pula yang secara tidak langsung menggambarkan keterampilan kepala sekolah dalam membangun hubungan antarmanusia (*human relation*) di sekolah yang dipimpinnya. Lebih dalam lagi penulis ingin mengungkapkan dampak yang muncul dari kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun hubungan antarmanusia (*human relation*) bagi lingkungan internal sekolah.

Alasan lain penetapan tiga fokus kajian dalam hubungannya dengan keterampilan kepemimpinan hubungan antarmanusia yakni, *pertama* pemecahan masalah yang diambil oleh kepala sekolah tidak boleh lepas dari menjaga hubungan di lingkungan kepemimpinannya. Hal ini perlu dilakukan agar pemecahan masalah yang diambil tidak akan menimbulkan masalah yang baru, atau bahkan sampai memunculkan konflik. *Kedua*, kepala sekolah dalam melakukan pengambilan keputusan senantiasa mempertimbangkan orang-orang yang berada di bawah kepemimpinannya. Hal ini diperlukan untuk menghindari keputusan-keputusan yang tidak seimbang atau merugikan bawahannya, baik itu guru atau karyawan yang ada di sekolah yang dipimpinnya, sehingga dikhawatirkan akan berdampak pada kinerja bawahan. Adapun yang *ketiga*, dalam membangun kerja sama tim di lembaga yang dipimpinnya, kepala sekolah senantiasa menjaga hubungan yang harmonis agar tercipta tim yang kuat untuk menjalankan apa yang telah dirancang bersama sebagai tujuan sekolah.

B. FOKUS DISKURSUS

Berdasarkan latar kajian di atas, kajian tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun hubungan antarmanusia (*human relation*) di lingkungan organisasi sekolah,

yang secara spesifik, yaitu mengenai kepemimpinan kepala sekolah dalam pemecahan masalah, pengambilan keputusan dan pembentukan kerja sama tim di lembaga pendidikan Islam menjadi sangat penting untuk dikaji. Ditambah lagi belum terlalu banyak dilakukan oleh peneliti maupun praktisi pendidikan, hal ini sebagaimana hasil penelusuran penulis terhadap riset terdahulu. Agar mendapat gambaran kongkret terkait kajian yang disajikan penulis dan juga posisi diskursus kajian dalam buku ini, maka berikut ini disampaikan beberapa riset terdahulu yang relevan dengan kajian buku berbasis riset ini antara lain:

Pertama, Husaini Usman[11] dalam penelitiannya yang berjudul "pendidikan menyongsong pasar bebas" menemukan bahwa kepemimpinan sekolah secara khusus di pendidikan kejuruan haruslah memiliki keahlian teknik. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa keberhasilan sekolah mencapai tujuannya antara lain sangat ditentukan oleh keandalan kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola sekolahnya. Peranan kepemimpinan dalam satu kelompok kerja atau organisasi sangat berpengaruh untuk mewujudkan sasaran yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, keberhasilan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya secara efektif dan efisien sangatlah ditentukan oleh keandalan kepemimpinan seorang pemimpin. Dari uraian tersebut dapat diketahui bahwa penelitian Husaini memiliki perbedaan dengan penelitian ini. Hal ini terlihat dari hasil penelitiannya, yang mana disebutkan jika Husaini mengatakan bahwa kepala sekolah hendaknya memiliki keahlian teknik, maka penulis akan melihat kepemimpinan kepala sekolah yang harus memiliki keahlian sosial, yaitu keahlian membangun hubungan antarmanusia (*human relation*).

Kedua, Suyanto[12] dalam penelitiannya yang berjudul gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dasar

[11] Husaini Usman, 1997, *Pendidikan Menyongsong Pasar Bebas*, Cakrawala Pendidikan Majalah Ilmiah Pendidikan. No.1. Th XVI. Februari, hlm. 14-19.

[12] Suyanto, 2003, *Disertasi*, Universitas Negeri Malang.

dan kepuasan kerja guru, menemukan bahwa sebagian besar kepala sekolah dasar memiliki gaya kepemimpinan transformasional yang tinggi. Perbedaan jenis kelamin kepala sekolah tidak membedakan korelasi kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja guru. Gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dasar berkorelasi positif dan signifikan dengan kepuasan guru. Jadi, untuk meningkatkan kepuasan kerja guru, kepemimpinan transformasional kepala sekolah pun harus ditingkatkan. Penelitian ini langsung mengangkat masalah gaya kepemimpinan transformasional, yang berbeda dengan penelitian penulis walaupun sama-sama dalam ruang lingkup kepemimpinan.

Ketiga, Sulthon,[13] penelitian yang berjudul perilaku kepemimpinan, orientasi supervisi kepala sekolah, pelibatan guru dalam pengambilan keputusan dan iklim organisasi dalam kaitannya dengan semangat kerja guru pada sekolah dasar di Kabupaten Jember. Hasil dari penelitian ini adalah, (1) adanya koefisien jalur untuk residual yang signifikan untuk semua blok analisis, padahal idealnya dalam analisis jalur seharusnya tidak signifikan (2) adanya hubungan tidak langsung yang tidak signifikan antara pelibatan guru dalam pengambilan keputusan dengan semangat kerja guru melalui iklim organisasi, padahal hubungan langsung antara pelibatan guru dalam pengambilan keputusan dengan semangat kerja guru, semuanya signifikan; (3) adanya temuan, bahwa perilaku kepemimpinan pendidikan cenderung memiliki hubungan yang tinggi dengan semangat kerja guru melalui hubungan langsung, namun cenderung memiliki hubungan yang rendah dalam hubungan tidak langsung; dan (4) adanya temuan, bahwa orientasi supervisi pendidikan kepala sekolah cenderung memiliki hubungan rendah dengan semangat kerja guru, baik dalam hubungan langsung, maupun dalam hubungan tidak langsung, dan bahkan tidak memiliki peranan apa pun seba-

[13] Sulthon, M , 2005, *Disertasi*,Universitas Negeri Malang.

gai variabel perantara dalam hubungan tidak langsung antara perilaku kepemimpinan kepala sekolah dengan semangat kerja guru. Penelitian Sulthon ini, selain berbeda dari segi metode penelitian dan variabel yang diteliti, juga tidak membahas secara perinci tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun hubungan antarmanusia (*human relation*), pada saat pemecahan masalah, pengambilan keputusan dan membangun kerja sama tim.

Keempat, Penelitian Nurul Ulfatin[14] yang berjudul "pengambilan keputusan kepala sekolah ditinjau dari dimensi gender, sosiokultural, psikologi, dan geografis" menemukan bahwa tingkat kecenderungan faktor sosiokultural yang terdiri dari budaya pribadi, budaya keluarga, budaya masyarakat, iklim sekolah, hubungan kolegian, kerja sama dan norma sosial umumnya berpengaruh terhadap pengambilan keputusan kepala sekolah dasar wanita dan pria, baik di daerah perkotaan, pinggiran kota, maupun di perdesaan. Salah satu faktor sosiokultural yang cenderung kurang berpengaruh terhadap pengambilan keputusan adalah budaya keluarga sekolah pria. Adapun bagi kepala sekolah wanita, faktor budaya keluarga justru cenderung berpengaruh. Satu faktor yang paling berpengaruh dalam mengambil keputusan, baik kepala sekolah pria maupun wanita ialah kerja sama. Untuk daerah perkotaan kerja sama ini cenderung sangat berpengaruh. Lebih lanjut Nurul menemukan bahwa kecenderungan faktor psikologis yang terdiri dari perasaan dan sifat-sifat pribadi, rasionalitas, motivasi, keputusan, kreativitas dan keberanian pribadi umumnya memiliki pengaruh yang beragam. Keberagaman itu tampak pada kepala sekolah pria dan wanita di daerah perkotaan dan pinggiran kota. Adapun di perdesaan antara kepala sekolah pria dan wanita memiliki kecenderungan yang sama. Dua faktor psikologis yang menonjol adalah perbedaan

[14] Ulfatin, Nurul. 1999. *Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah Ditinjau dari Dimensi Jender, Sosiokultural, Psikologi dan Geografi*. Jurnal Ilmu Pendidikan. Mei. Jilid 6. No. 2, hlm. 137.

kreativitas dan keberanian. Kreativitas dan keberanian bagi kepala sekolah wanita di perkotaan lebih rendah pengaruhnya terhadap pengambilan keputusan jika dibandingkan dengan kepala sekolah pria di daerah yang sama ataupun dengan kepala sekolah wanita dan pria di pinggiran kota dan perdesaan. Penelitian yang dilakukan oleh Nurul memiliki perbedaan yang mendasar dengan penelitian ini. Hal ini bisa dilihat dari permasalahan dan metodologi yang dipakai oleh Nurul. Selain itu, penelitian Nurul tidak secara langsung mengaitkan pengambilan keputusan kepala sekolah dalam membangun hubungan antarmanusia (*human relation*) seperti pada penelitian ini.

Kelima, Muhammad Fahruddin[15] dalam penelitiannya yang berjudul "hubungan gaya kepemimpinan kepala sanggar, efektivitas komunikasi dan pengambilan keputusan dengan kinerja pamong belajar SKB di Sulawesi Selatan," menemukan bahwa (1) tingkat gaya kepemimpinan kepala SKB di Sulawesi Selatan berada pada katagori baik yaitu (83,55%); (2) tingkat efektivitas komunikasi kepala SKB di Sulawesi Selatan berada pada kategori tinggi (81,44%); (3) pengambilan keputusan kepala SKB di Sulawesi Selatan berada pada kategori baik (82,47%); (4) kinerja pamong belajar SKB di Sulawesi selatan berada pada kategori tinggi (90,72%); (5) terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sanggar dengan kinerja pamong belajar SKB di Sulawesi Selatan; (6) terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara efektivitas komunikasi dengan kinerja pamong belajar SKB di Sulawesi Selatan; (7) terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara pengambilan keputusan dengan kinerja pamong belajar SKB di Sulawesi Selatan. Walaupun penelitian Muhammad Fahruddin meneliti tentang kepemimpinan dan pengambilan keputusan, namun terdapat perbedaan dengan penelitian ini sangat signifikan karena penelitian Muhammad

[15] Muhammad Fahruddin, 2008, *Disertasi*, Universitas Negeri Malang.

Fahruddin tidak mengaitkannya dengan kepemimpinan dalam membangun hubungan antarmanusia (*human relation*).

Keenam, dalam penelitian Totok Suyanto[16] yang berjudul "dinamika internal dalam persiapan dan pengambilan keputusan PTN untuk menjadi PT yang otonom (studi multikasus di kampus biru, kampus hijau, dan kampus putih)" ditemukan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa (1) proses persiapan yang dilakukan oleh masing-masing PTN yang diteliti untuk perubahan status menjadi PT yang otonom (BHMN dan/atau BLU) diawali dengan pembuatan usulan kepada pemerintah dan dilanjutkan dengan pembentukan satuan tugas yang diberi mandat untuk mempersiapkan proses perubahan status. Pada aspek pengambilan keputusan, maka keputusan untuk proses perubahan status dilakukan melalui mekanisme jalur formal yang ada di masing-masing PT seperti misalnya rapat pimpinan maupun pengambilan keputusan di tingkat senat universitas dan senat institut; (2) proses perubahan struktur organisasi terjadi sebagai akibat perubahan status perguruan tinggi, perubahan struktur organisasi ada yang sifatnya fundamental dan ada pula yang parsial; (3) perubahan kultur terjadi disebabkan adanya perubahan struktur organisasi. Budaya yang dimaksud adalah budaya kerja. Perubahan budaya baru terjadi pada level pimpinan universitas; (4) agen perubahan berperan dalam menggagas, memelopori dan mensosialisasi perubahan di masing-masing PT. Dan, yang dipersepsi sebagai agen perubahan umumnya adalah pimpinan puncak (*top leader*) perguruan tinggi, dengan demikian ada hubungan antara kedudukan sebagai agen perubahan dengan kedudukan formal dalam struktur organisasi; (5) inovasi dan kreativitas yang berkaitan dengan tata kelola organisasi mengalami peningkatan setelah masing-masing PT mengalami perubahan status; (6) resistensi terhadap proses perubahan organisasi yang terjadi pada masing-masing PTN dise-

[16] Totok Suyanto, 2011, *Disertasi*, Universitas Negeri Malang.

babkan karena terdapat perbedaan persepsi antara kelompok pro perubahan dengan kelompok yang anti-perubahan tentang manfaat perubahan terhadap kepentingan kelompok dan masa depan organisasi. Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa penelitian Totok tidak membahas secara langsung tentang kepemimpinan yang berkaitan dengan pengambilan keputusan seperti dalam penelitian ini.

Berdasarkan pada riset-riset terdahulu tersebut penulis mendapati belum terdapat riset serupa dengan pokok kajian dalam buku berbasis riset ini. Untuk itu penulis memelui buku ini mencoba menjabarkan tentang konsep/model kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun hubungan antarmanusia (*human relation*) pada saat pemecahan masalah, pengambilan keputusan dan pembentukan kerja sama tim di lembaga pendidikan khususnya di SDI Hikmatul Fadhillah dan SDI Shafiyyatul Amaliyyah Medan serta dampaknya terhadap lingkungan internal sekolah setelah kepala sekolah membangun hubungan antarmanusia (*human relation*) di sekolah. Dengan memfokuskan pada dua varian ini, penulis merasa sangat spesifik di dalam melakukan kajian-kajian paradigmatik terkait dengan kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun hubungan antarmanusia (*human relation*) pada saat pemecahan masalah, pengambilan keputusan dan pembentukan kerja sama tim di lembaga pendidikan tersebut. Di satu sisi penulis juga berharap diskursus ini dapat memberikan kontribusi berarti bagi pendidikan Islam, baik secara teoretis maupun secara praktis.

Melalui buku berbasis riset ini penulis berharap dapat memberikan manfaat/sumbangan bagi kemajuan ilmu pengetahuan secara umum dan bagi pengembangan Manajemen Pendidikan Islam secara khusus dan didapatkannya temuan yang mendalam dan komprehensif sesuai dengan pokok kajian dalam buku berbasis riset ini. Buku ini akan mengungkap konsep idealnya kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun hubungan antarmanusia (*human relation*) pada akti-

vitas pemecahan masalah, pengambilan keputusan dan pembentukan kerja sama tim dalam organisasi sekolah, beserta dampak bagi lingkungan internal sekolah yang akan muncul. Selain itu, penulis mengharap agar kajian dalam buku ini memiliki kegunaan dan manfaat, antara lain:

1. Pada sisi teoretis buku ini menjelaskan tentang teori Iowa, teori Ohio (perilaku pemimpin), teori Michigan (tiga perilaku efektif pemimpin), teori Hersey-Blanchard (hubungan pemimpin dengan bawahannya), teori Fred Luthans (*sosial learning* dalam kepemimpinan), teori Mayo (*hawthorne*), teori Likert (hubungan antarmanusia), dan konsep Vaizhal Rivai (*Islamic leadership*).
2. Dari segi pengembangan ilmu, buku ini diharapkan dapat memperluas perspektif kepemimpinan kepala sekolah dalam ilmu Manajemen Pendidikan Islam yang telah ada khususnya tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun hubungan antarmanusia (*human relation*) di Lembaga Pendidikan Islam.
3. Dari segi kajian dalam bidang pendidikan Islam dapat dijadikan acuan bagi pembaca atau penulis lain dalam mengkaji lebih mendalam dengan topik dan fokus serta lokasi lain untuk memperoleh perbandingan sehingga memperkaya temuan-temuan penelitian ini.
4. Dari segi praktis, buku ini dapat digunakan sebagai acuan bagi pimpinan lembaga pendidikan Islam, dalam melaksanakan kepemimpinannya, terutama pada aktivitas pemecahan masalah, pengambilan keputusan dan pembentukan kerja sama tim agar senantiasa menggunakan nilai-nilai hubungan antarmanusia (*human relation*)di dalam organisasi sekolah yang dipimpinnya.

II

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

Pada bab ini, penulis akan menjelaskan pancangan teori yang dijadikan sebagai kerangka dasar diskursus buku berbasis riset ini. Di satu sisi, teori-teori yang ada dalam bab ini juga untuk membingkai kajian atau fokus problematika buku ini. Tanpa membingkai fokus problematika, diskursus buku berbasis riset ini akan menyeruak lebar pada pola-pola kepemimpinan pendidikan yang telah banyak ditawarkan oleh para cendekiawan atau sarjana Muslim. Ada banyak pendapat yang mengemukakan tentang pengertian kepemimpinan. Menurut Hemhill,[1] kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke arah satu tujuan yang ingin dicapai bersama. Menurut pandangan Jacobs dan Jacques,[2] kepemimpinan adalah sebuah proses yang memberi arti terhadap usaha ko-

[1] Hemhill, J.K., & Coons, A.E. 1957. *Development of The Leader Behavior Description Questionnaire. In R.M Stogdill and A.E. Coons (Eds). Leader Behavior:Its Description And Measurement.* Columbus. Ohio: Bureau of Business Research. Ohio State University, hlm. 2.

[2] Jacobs, T. O., & Jaques, E. 1990. *Military Executive Leadership,* In K. E. Clark and M.B. Clark (Eds). *Measures of Leadership.* West Orange. NJ: Leadership Library of America, hlm. 281.

lektif, dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan dalam rangka mencapai sasaran yang diharapkan.

A. PENGERTIAN KEPEMIMPINAN

Wiles yang menyebutkan bahwa kepemimpinan merupakan segenap bentuk bantuan yang dapat diberikan oleh seseorang bagi penetapan dan pencapaian tujuan kelompok.[3] Gibson *et al.* dalam Tjiptono dan Diana, menyebutkan definisi kepemimpinan sebagai kemampuan untuk memengaruhi motivasi atau kompetensi individu-individu lainnya dalam suatu kelompok.[4]

Definisi kepemimpinan menurut Stogdill ialah (1) fokus dari proses kelompok; (2) penerimaan kepribadian seseorang; (3) seni memengaruhi perilaku; (4) alat untuk memengaruhi perilaku; (5) suatu tindakan perilaku; (6) bentuk dari ajakan (persuasi); (7) bentuk dari relasi yang kuat; (8) alat untuk mencapai tujuan; (9) akibat dari interaksi; (10) peranan yang diferensial; dan (11) pembuat struktur.[5]

Di bawah ini akan dikemukakan beberapa definisi kepemimpinan yang dianggap cukup mewakili selama seperempat abad adalah sebagai berikut:

1. kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok menuju tujuan yang ingin dicapai bersama (*shared goal*).[6]
2. kepemimpinan adalah pengaruh antarpribadi yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian suatu atau

---

[3] Wiles, Kimball. 1961. *Supervision for Better Schools. New York:* Englewood Cliffs. Prentice Hlml. Inc, hlm. 66.

[4] Tjiptono, Fandy & Diana, Anastasia. 2001. *Total Quality Management.* Andi, Yogyakarta, hlm. 152.

[5] Stogdill, R. M. 1974. *Handbook of Leadership: A Survey of the Literature.* New York. Free Press, hlm. 259.

[6] Hemhill, J.K., & Coons, A.E. *Op. cit.*, hlm. 7.

beberapa tujuan tertentu.[7]

3. kepemimpinan adalah pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi.[8]
4. kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit, dan berada di atas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi.[9]
5. kepemimpinan adalah proses memengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok ke arah pencapaian tujuan.[10]
6. kepemimpinan adalah sebuah proses memberikan arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran.[11]
7. para pemimpin adalah mereka yang secara konsisten memberikan kontribusi yang efektif terhadap orde sosial, serta yang diharapkan dan dipersepsikan melakukannya.[12]
8. kepemimpinan artinya mendapatkan hasil-hasil dengan cara yang menginspirasi kepercayaan.[13]

Dalam ajaran Islam banyak ayat dan Hadis, baik secara langsung maupun tidak langsung yang menjelaskan pengertian dari kepemimpinan. *Imam* dan *khalifah* adalah dua istilah yang digunakan Al-Qur'an untuk menunjuk "pemimpin". Kata *"imam"* diambil dari kata *amma-yaummu,* yang berarti menuju, menumpu, dan meneladani. Kata *"khalifah"* berasal dari

---

[7] Tannenbaum,R., Weschler, I.R.. & Massarik, F. 1961. *Leadership and Organization.* New York. Mc Graw-Hill, hlm. 24.

[8] Stogdill, *Op. cit.*, hlm. 411.

[9] Katz. D, & Kahn, R. L. 1978. *The Social Psychology of Organizations. 2nd ed. New York, John Wiley,* hlm. 528.

[10] Rauch, C. F., & Behling, O. 1984. *Functionalism: Basis for An Alternative Approach to The Study of Leadership.* In J.G., Hunt, D. M. Hosking, C.A Schriesheim, and R. Stewart (Eds.). *Leaders and Managers:International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership.* Elmsford. NY: Pergamon Press, hlm. 46.

[11] Jacobs, T. O., & Jaques, E. 1990. *Op. cit.*, hlm. 281.

[12] Hosking, D. M. 1988. *Organizing, Leadership, and Skillful Process,* Journal of Management Studies. Vol25, hlm. 153.

[13] Covey, Stephen M.R., 2010, *TerjemahanThe Speed of Trust,* Tangerang: Karisma Publishing Group, hlm. 87.

kata *khalafa,* yang pada mulanya berarti "di belakang", sering kali juga diartikan "pengganti", karena yang menggantikan selalu berada di belakang, atau datang sesudah yang digantikannya. Kata *"imam"* mempunyai makna yang sama dengan *"khalifah"*. Hanya saja kata *"imam"* digunakan untuk keteladanan.[14]

Dalam surah *al-Baqarah* (2) ayat 124, diuraikan tentang pengangkatan Nabi Ibrahim sebagai imam/pemimpin:

۞ وَإِذِ ٱبْتَلَىٰٓ إِبْرَٰهِـۧمَ رَبُّهُۥ بِكَلِمَٰتٍ فَأَتَمَّهُنَّ ۖ قَالَ إِنِّى جَاعِلُكَ
لِلنَّاسِ إِمَامًا ۖ قَالَ وَمِن ذُرِّيَّتِى ۖ قَالَ لَا يَنَالُ عَهْدِى
ٱلظَّٰلِمِينَ ﴿١٢٤﴾

Dan (ingatlah), ketika Ibrahim diuji tuhannya dengan beberapa kalimat (perintah dan larangan), lalu Ibrahim menunaikannya. Allah berfirman: "sesungguhnya aku akan menjadikanmu imam bagi seluruh manusia". Ibrahim berkata: (dan saya mohon juga) dari keturunanku. Allah berfirman: Janji-Ku (ini) tidak mengenai orang yang zalim.[15]

Ayat di atas menjelaskan bagaimana Allah mengangkat Ibrahim a.s. sebagai pemimpin seluruh manusia, selanjutnya diuji Tuhannya dengan beberapa kalimat dan menugaskan atau membebaninya dengan berbagai perintah-perintah dan larangan-larangan, seperti membangun Ka'bah, membersihkannya dari segala macam kemusyrikan, mengorbankan anaknya Ismail a.s., menghadapi Raja Namrud, dan sebagainya. Semua dijalankan oleh Nabi Ibrahin a.s. sebagai sebuah bentuk tanggung jawabnya kepada Allah.

Selain itu, di dalam Al-Qur'an juga dijelaskan bahwa Allah telah menjadikan di antara kita pemimpin-pemimpin, disertai dengan bagaimana kepemimpinan yang baik. Ada lima sifat baik yang terungkap dalam dua ayat Al-Qur'an, yaitu surah

[14] Rivai, Veithzal, dan Arifin, Arvian. 2009.*Islamic Leadership. Membangun SuperLeadership Melalui Kecerdasan Spiritual.* Bumi Aksara. Jakarta, hlm. 112.

[15] Departemen Agama. 2009, *Al Qur'an dan Terjemahannya,* QS. *al-Baqarah* (2): 124.

as-Sajadah (32) ayat 24 dan surah *al-Anbiya* (21) ayat 73:

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا ۖ وَكَانُوا
بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ ﴿٢٤﴾

Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar. Dan adalah mereka meyakini ayat-ayat Kami".[16]

Dan surah *al-Anbiya* (21) ayat 73:

وَجَعَلْنَاهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ
الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ الصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ ۖ وَكَانُوا لَنَا عَابِدِينَ

Kami telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan telah Kami wahyukan kepada mereka mengerjakan kebajikan, mendirikan shalat, menunaikan zakat, dan hanya kepada Kamilah mereka selalu menyembah.[17]

Kelima sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin dalam dua ayat di atas adalah: (1) kesabaran dan ketabahan; (2) mengantar masyarakatnya ke tujuan yang sesuai dengan petunjuk Kami (Allah); (3) telah membudaya pada diri mereka kebajikan; (4) beribadah (termasuk melaksanakan shalat dan menunaikan zakat); dan (5) penuh keyakinan.

Surah *an-Nahl* (16) ayat 36 yang menjelaskan bahwa hakikat diutusnya para rasul kepada manusia sebenarnya hanyalah untuk memimpin umat dan mengeluarkannya dari kegelapan kepada cahaya.

وَلَقَدْ بَعَثْنَا فِي كُلِّ أُمَّةٍ رَسُولًا أَنِ اعْبُدُوا اللَّهَ
وَاجْتَنِبُوا الطَّاغُوتَ ۖ فَمِنْهُمْ مَنْ هَدَى اللَّهُ وَمِنْهُمْ مَنْ

[16] *Ibid.*, QS. *as-Sajadah* (32): 24.

[17] *Ibid.*, QS. *al-Anbiya* (21): 73.

حَقَّتْ عَلَيْهِ ٱلضَّلَٰلَةُ ۚ فَسِيرُوا۟ فِى ٱلْأَرْضِ فَٱنظُرُوا۟ كَيْفَ كَانَ عَٰقِبَةُ ٱلْمُكَذِّبِينَ ﴿٣٦﴾

Dan sesungguhnya Kami telah mengutus rasul pada tiap-tiap umat (untuk menyerukan): "Sembahlah Allah (saja), dan jauhilah Thaghut itu", maka di antara umat itu ada orang-orang yang diberi petunjuk oleh Allah dan ada pula di antaranya orang-orang yang telah pasti kesesatan baginya. Maka berjalanlah kamu di muka bumi dan perhatikanlah bagaimana kesudahan orang-orang yang mendustakan (rasul-rasul)."[18]

Makna hakiki kepemimpinan dalam Islam adalah untuk mewujudkan khilafah di muka bumi, demi terwujudnya kebaikan dan reformasi. Perintah Allah demikian jelas dalam firmannya surah *an-Nisaa'* (4) ayat 65 yang berbunyi:

فَلَا وَرَبِّكَ لَا يُؤْمِنُونَ حَتَّىٰ يُحَكِّمُوكَ فِيمَا شَجَرَ بَيْنَهُمْ ثُمَّ لَا يَجِدُوا۟ فِىٓ أَنفُسِهِمْ حَرَجًا مِّمَّا قَضَيْتَ وَيُسَلِّمُوا۟ تَسْلِيمًا

Maka demi Tuhanmu, mereka (pada hakikatnya) tidak beriman hingga mereka menjadikan kamu hakim dalam perkara yang mereka perselisihkan, kemudian mereka tidak merasa keberatan dalam hati mereka terhadap putusan yang kamu berikan, dan mereka menerima dengan sepenuhnya."[19]

Dalam surah *al-An'am* (6) ayat 165 Allah menjelaskan bahwa:

وَهُوَ ٱلَّذِى جَعَلَكُمْ خَلَٰٓئِفَ ٱلْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَٰتٍ لِّيَبْلُوَكُمْ فِى مَآ ءَاتَىٰكُمْ ۗ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ ٱلْعِقَابِ وَإِنَّهُۥ لَغَفُورٌ رَّحِيمٌ ﴿١٦٥﴾

Dan Dia lah yang menjadikan kamu penguasa-penguasa di bumi dan Dia meninggikan sebagian kamu atas sebagian (yang lain) beberapa derajat,

[18] *Ibid.*, QS. *an-Nahl* (16): 36.

[19] *Ibid.*, QS. *an-Nisaa'* (4): 65.

untuk mengujimu tentang apa yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu amat cepat siksaan-Nya dan sesungguhnya Dia Maha Pengampun lagi Maha Penyayang.[20]

Ayat di atas menjelaskan bahwa Allah yang menjadikan manusia penguasa-penguasa di bumi ini untuk mengatur dan Allah pulalah yang meninggikan derajat sebagian dari mereka dari sebagian lainnya, semua itu adalah menurut Sunah Allah untuk menguji mereka masing-masing apa yang diberikan Tuhan kepadanya. Mereka akan mendapat balasan dari ujian itu, baik di dunia maupun di akhirat. Adapun jika berbicara tentang kepemimpinan pendidikan, terlebih dahulu harus dipahami bahwa dalam pelaksanaan tugas itu ada seseorang yang berfungsi sebagai pemimpin, dan ia adalah orang yang dapat bekerja sama dengan orang lain dan yang dapat bekerja untuk orang lain.[21]

Setiap orang yang merasa terpanggil untuk melaksanakan tugas memimpin di dalam lembaga pendidikan dapat disebut "pemimpin pendidikan". Misalnya orangtua di rumah, guru di sekolah, kepala sekolah di sekolah, kepala kantor Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, maupun pengawas pendidikan di kantor pembinaan pendidikan dan di daerah pelayanannya. Kepemimpinan sangat dibutuhkan dalam pembinaan pendidikan. Hal ini disebabkan karena kesuksesan lembaga pendidikan salah satu penyebabnya adalah kesuksesan pemimpinnya.

C.A. Weber dalam Soekarto di dalam bukunya *Fundamentals of Educational Leadership* mengemukakan pendapatnya bahwa kepemimpinan pendidikan yaitu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapailah tujuan kelompok, dan tujuan tersebut merupakan tujuan bersama.[22]

---

[20] *Ibid.*, QS. *al-An'am* (6): 165.

[21] Soekarto. 1984. *Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Efektif.* Ghalia Indonesia. Bogor. hlm. 1.

[22] *Ibid.*, hlm. 1.

Dari beberapa pandangan dan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah perilaku yang sengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas serta hubungan di dalam sebuah kelompok/organisasi atau lembaga pendidikan. Untuk menjalankan organisasi seperti sekolah itulah, maka seorang kepala sekolah selaku pemimpin tertinggi di sekolah hendaknya memiliki kemampuan dalam mengelola dan membangun hubungan antarmanusia *(human relation)*, sehingga seluruh sumber daya manusia yang ada di sekolah yang dipimpinnya menjadi harmonis demi mencapai visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan bersama.

B. TEORI-TEORI KEPEMIMPINAN

Kepemimpinan dapat ditelaah dari berbagai segi tergantung dari konsep gaya kepemimpinan yang menjadi dasar sudut pandang. Akibat beragamnya gaya kepemimpinan, maka melahirkan berbagai pendekatan atau teori kepemimpinan yang beragam pula, sehingga efektivitas kepemimpinan dapat diidentifikasikan dari berbagai kriteria sesuai dengan konsep gaya kepemimpinan yang digunakan.

Timbulnya seseorang menjadi pemimpin oleh para ahli kepemimpinan telah dikemukakan dalam beberapa teori, di antaranya adalah:

1. Teori Iowa

Usaha untuk mempelajari kepemimpinan pada mulanya dilakukan pada 1930 oleh Ronald Lippitt dan Ralph K.White di bawah pengarahan Kurt Lewin di Universitas Iowa. Usaha ini mempunyai dampak yang panjang terhadap studi-studi berikutnya.[23] Dalam penelitian ini klub hobi anak-anak yang ber-

[23] Thoha, Miftah, 2001. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta: RajaGrafindo Persada, hlm. 21.

umur 10 tahun dibentuk. Setiap klub diminta memainkan tiga gaya kepemimpinan, yaitu: otokratis, demokratis dan *laissez faire*. Pemimpin yang otoriter bertindak sangat direktif, selalu memberikan pengarahan, dan tidak memberikan kesempatan untuk timbulnya partisipasi. Kepemimpinan seperti ini cenderung memberikan perhatian individual ketika memberikan pujian dan kritik, tetapi berusaha untuk lebih bersikap impersonal dan berteman dibandingkan dengan bermusuhan secara terbuka. Pemimpin yang demokratis mendorong kelompok diskusi dan pembuat keputusan. Pemimpin ini mencoba untuk bersikap "objektif" di dalam pemberian pujian atau kritik, dan menjadi satu dengan kelompok dalam hal memberikan *spirit*. Adapun pemimpin *laissez faire* memberikan kebebasan yang mutlak pada kelompok. Pemimpin semacam ini pada hakikatnya tidak memberikan contoh-contoh kepemimpinan.

Dengan melakukan eksperimen atau menciptakan suatu kondisi eksperimen, tiga gaya kepemimpinan tersebut dimanipulasi sedemikian rupa, sehingga mampu menunjukkan pengarahannya terhadap variabel-variabel seperti kepuasan dan prestasi-agresi. Pengendalian dalam eksperimen itu meliputi hal-hal berikut: (1) sifat-sifat anak laki-laki tersebut. Semua anak-anak mempunyai kecerdasan perilaku sosial yang sama; (2) tipe-tipe aktivitas yang dilakukan. Setiap klub membuat sesuatu yang sama, misalnya topeng, model pesawat terbang, dinding, potongan-potongan sabun; (3) perangkat fisik dan perlengkapannya. Percobaan dilakukan di dalam ruangan yang sama dan menggunakan perlengkapan yang dikenal untuk semua klub; (4) karakteristik fisik dan kepribadian pemimpin. Pemimpin-pemimpin diperkirakan gaya yang berbeda, sebagaimana pergantian yang dilakukan terhadap mereka setiap enam minggu dari satu grup ke grup lainnya.[24]

Sebagian hasil percobaan ini amat jelas, dan beberapa

[24] Luthans, Fred. 1981. *Organizational Behavior.* New York: McGraw_Hill Book Company. 3th. Edt. hlm. 414.

lainnya tidak begitu jelas. Namun sayangnya penelitian Iowa ini tidak mengungkapkan pengaruh langsung dari gaya kepemimpinan tersebut pada produktivitas. Eksperimen secara pokok hanya dirancang untuk mengamati pola perilaku yang agresif. Namun demikian, suatu hasil yang terlihat ialah dicapainya suatu perilaku kelompok yang produktif. Selanjutnya dalam penelitian ini ditemukan bahwa permusuhan lebih banyak dijumpai dalam gaya kepemimpinan otokratis yakni tiga puluh kali, dibandingkan dengan kelompok demokratis. Demikian pula agresi dijumpai delapan kali lebih banyak pada otokratis dibandingkan dalam demokratis.

Dalam eksperimen kedua yang dilakukan satu tahun kemudian, satu dari lima kelompok otokratis memberikan reaksi-reaksi agresif yang sama. Empat kelompok lain tidak menunjukkan sikap-sikap yang agresif. Mereka menunjukkan pola perilaku yang apatis. Kedua pola perilaku ini agresif ataupun apatis dianggap sebagai reaksi-reaksi atas frustasi yang disebabkan kepemimpinan yang otokratis. Peneliti menegaskan bahwa kelompok-kelompok yang apatis tersebut, ketika pemimpin yang demokratis itu keluar ruangan, maka keluarlah sikap agresinya. Suasana kepemimpinan *laissez faire* sebenarnya menghasilkan sejumlah besar perbuatan agresif dari kelompoknya. Adapun gaya kepemimpinan yang demokratis berada di antara satu agresif dan empat apatis dalam kelompok yang otokratis tersebut.[25]

2. Teori Kepemimpinan Ohio

Pada 1945, biro penelitian bisnis dari Universitas Negeri Ohio melakukan serangkaian penemuan dalam bidang kepemimpinan. Suatu tim riset mengembangkan dan menggunakan kuesioner deskripsi perilaku pemimpin (*The Leader Behavior Description Questionnaire*-LBDQ), untuk menganalisis kepemimpinan dalam berbagai tipe kelompok dan si-

[25] Thoha, Miftah, 2001. *Op. cit.*, hlm. 24.

tuasi. Menurut Stogdill dalam Thoha, LBDQ merupakan suatu instrumen yang dirancang untuk menjelaskan bagaimana seorang pemimpin menjalankan aktivitas-aktivitasnya.[26]

Staf peneliti dari Ohio ini merumuskan kepemimpinan sebagai suatu perilaku seorang individu ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu grup ke arah pencapaian tujuan tertentu. Dalam hal ini pemimpin mempunyai deskripsi perilaku atas dua dimensi, yaitu: struktur pembuatan inisiatif (*initiating structure*), dan perhatian (*consideration*).[27] Jika struktur pembuatan inisiatif (*initiating structure*) menunjukkan kepada perilaku pemimpin di dalam menentukan hubungan kerja antara dirinya dengan yang dipimpin, dan usahanya di dalam menciptakan pola organisasi, saluran komunikasi dan prosedur kerja yang jelas, maka perilaku perhatian (*consideration*) menggambarkan perilaku pemimpin yang menunjukkan kesetiakawanan, bersahabat, saling memercayai dan kehangatan di dalam hubungan kerja antara pemimpin dan anggota stafnya.[28]

Selain itu, studi Ohio ini juga mengembangkan kuesioner pendapat pemimpin (*Leader Opinion Questionaire*-LOQ) dalam mengumpulkan data mengenai persepsi diri dari pemimpin-pemimpin tentang gaya kepemimpinannya. Perbedaan dari dua kuesioner ini adalah jika LBDQ diisi oleh bawahan, pengawasan atau kolega *Peers*, maka LOQ diisi oleh pemimpin sendiri.

Hasil yang ditemukan dari studi Ohio ini adalah bahwa kedua perilaku struktur inisiatif dan perhatian sangat berbeda dan terpisah satu sama lain. Nilai yang tinggi pada satu dimensi tidaklah mesti diikuti rendahnya nilai dari dimensi yang lain. Perilaku pemimpin dapat pula merupakan kombinasi

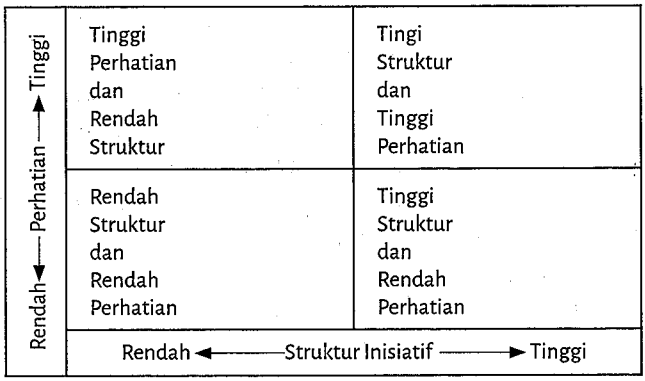
---

[26] *Ibid.*, hlm. 24.

[27] *Ibid.*, hlm. 25.

[28] Halpin, A. W., & Winer, B.J. 1957. A factorial study of the leader behavior descriptions. In R. M. Stogdill and A. E Coons (Eds), *Leader Behavior: Its description and measurement.* Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University, hlm. 4.

dari dua dimensi tersebut. Oleh karena itu, penelitian kedua dimensi perilaku tersebut dirancang pada sumbu yang terpisah. Empat segi empat dikembangkan untuk menunjukkan bermacam kombinasi dari struktur inisiatif (perilaku tugas), dengan perhatian (perilaku hubungan). Hal ini sebagaimana tergambar dari segi empat kepemimpinan Universitas Ohio:



Gambar 2.1. Segi Empat Kepemimpinan Universitas Ohio
Sumber: Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, 2010, hlm. 27.

Selain itu, Yukl memberikan panduan spesifik bagi perilaku dalam berbagai situasi. Ada sebelas perilaku kepemimpinan yang dikelompokkan ke dalam empat kategori besar yang ditemukan, yaitu:

1. Membangun hubungan: jaringan, pendukung, mengelola konflik.
2. Memengaruhi orang, memotivasi, mengenali, dan memanfaatkan.
3. Membuat keputusan: perencanaan dan pengorganisasian, pemecahan masalah, konsultasi dan mendelegasikan.
4. Memberikan dan mencari informasi: pemantauan operasi dan lingkungan, menginformasikan, menjelaskan peran.[29]

[29] Yukl. Gary. 1994. *Leadership in Organizations 3e.* Prentice-Hall. Inc, Englewood Cliffs, New Jersey, hlm. 48.

Ringkasnya, penelitian yang dilakukan ini menemukan bahwa peningkatan dalam perilaku kepemimpinan yang berorientasi kepada interelasi biasanya menghasilkan kepuasan dan produktivitas yang lebih tinggi pada para bawahan. Adapun perilaku yang berorientasi pada tugas dengan tidak dimanipulasi pada banyak studi eksperimental, dan hasil bagi perilaku kepemimpinan yang demikian bersifat campur aduk dan tidak konklusif.

3. Teori Michigan

Telaah kepemimpinan pada pusat riset Universitas Michigan yang dilakukan bersamaan dengan penelitian dari Ohio University. Fokus penelitian Michigan adalah identifikasi mengenai hubungan *(relationship)* di antara perilaku pemimpin, proses kelompok dan ukuran-ukuran mengenai kinerja kelompok.[30]

Hasil dari studi-studi Michigan telah diringkas oleh Likert mulai tahun 1961 sampai tahun 1967. Penelitian tersebut menemukan bahwa tiga jenis perilaku kepemimpinan saling berbeda di antara para manajer yang efektif dan tidak efektif. Tiga perilaku tersebut adalah: perilaku yang berorientasi pada tugas *(task-oriented behavior),* perilaku yang berorientasi pada hubungan *(relationship-oriented behavior),* dan kepemimpinan partisipatif.[31]

Perilaku yang berorientasi pada tugas *(task-oriented behavior)* menerapkan pengawasan ketat sehingga bawahan melakukan tugasnya dengan menggunakan prosedur yang telah ditentukan. Pemimpin ini mengandalkan kekuatan paksaan, imbalan dan hukuman untuk memengaruhi sifat-sifat dan prestasi pengikutnya. Perhatian pada orang dilihat sebagai suatu hal mewah yang tidak dapat selalu dipenuhi oleh pemimpin. Perilaku yang berorientasi pada tugas yang ternyata

[30] *Ibid.*, hlm. 48.

[31] *Ibid.*, hlm. 49.

penting pada studi-studi Michigan kelihatannya sama pada *initiating structure,* seperti yang ditentukan oleh para peneliti dari Ohio State.

Perilaku yang berorientasi pada hubungan *(relationship-oriented behavior),* mendelegasikan pengambilan keputusan pada bawahan dan membantu pengikutnya dalam memuaskan kebutuhannya dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang suportif. Pemimpin yang berpusat pada karyawan memiliki perhatian terhadap kemajuan, pertumbuhan dan prestasi pribadi pengikutnya. Tindakan-tindakan ini diasumsikan dapat memajukan pembentukan dan perkembangan kelompok. Likert menganjurkan agar seorang manajer harus memperlakukan setiap bawahan dengan cara yang sedemikian rupa sehingga orang tersebut akan melihat pengalaman tersebut sebagai yang mendukung dan hal tersebut akan membangun dan mempertahankan rasa harga diri dan rasa dipentingkan.

Kepemimpinan partisipatif menganjurkan agar para manajer menggunakan secara ekstensif supervisi kelompok daripada mengontrol tiap bawahan sendiri-sendiri. Pertemuan kelompok memudahkan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan, memperbaiki komunikasi, mendorong kerja sama, dan memudahkan pemecahan konflik. Penggunaan partisipasi oleh para pemimpin bukan secara tidak langsung menghilangkan tanggung jawab, akan tetapi pemimpin/manajer bertanggung jawab atas semua keputusan dan hasil akhir.

4. Teori Kelompok

Teori kelompok dalam kepemimpinan memiliki dasar perkembangan yang berakar pada psikologi sosial. Teori pertukaran yang klasik membantunya sebagai suatu dasar yang penting bagi pendekatan teori kelompok. Teori kelompok beranggapan bahwa, supaya kelompok bisa mencapai tujuan-tujuannya, harus terdapat suatu pertukaran yang positif antara pemimpin dan pengikut-pengikutnya.

Kepemimpinan yang ditekankan pada adanya suatu proses pertukaran antara pemimpin dan pengikutnya, melibatkan pula konsep-konsep sosiologi tentang keinginan-keinginan pengembangan peranan. Penelitian psikologi sosial dapat digunakan untuk mendukung konsep-konsep peranan dan pertukaran yang diterapkan dalam kepemimpinan. Sebagai tambahan, hasil akhir penemuan Universitas Ohio, dan hasil penemuan-penemuan berikutnya beberapa tahun kemudian, terutama dimensi pemberian perhatian kepada para pengikut, dapat dikatakan memberikan dukungan yang positif terhadap perspektif teori kelompok.[32]

Suatu hasil penelitian ulang yang sempurna menunjukkan bahwa para pemimpin yang memperhitungkan dan membantu pengikut-pengikutnya mempunyai pengaruh yang positif terhadap sikap, kepuasan dan pelaksanaan kerja.[33] Selain penelitian tentang pimpinan yang memengaruhi bawahannya, sebenarnya ada banyak penelitian lainnya yang telah ditemukan bahwa para bawahan sebenarnya juga dapat memengaruhi pimpinannya.

Dalam studi laboratoriumnya, Barrow menemukan bahwa produktivitas kelompok mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap gaya kepemimpinan dibandingkan dengan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas.[34] Greene dalam *Jurnal of Applied Psychology*[35] menyatakan bahwa ketika para bawahan tidak melaksanakan pekerjaan secara baik, maka pemimpin cenderung menekankan pada struktur pengambilan inisiatif (perilaku tugas). Tetapi ketika para bawahan dapat melaksanakan pekerjaan secara baik, maka pemimpin

---

[32] Thoha, Miftah, 2001. *Op. cit.*, hlm. 35.

[33] House, R. J. 1977. A 1976 Theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt and L. L. Larson (Eds), *Leadership: the Cutting edge.* Carbondale, IL: Southern Illinois University Press, hlm. 219-222.

[34] Barrow, J. C. 1977. *The Variables of Leadership: A Review and Conceptual Framework.* Academy of Management Review, hlm. 433-440.

[35] Greene, C. N. 1975. *The Reciprocal Nature of Influence Between Leader and Subordinate.* Journal of Applied Psychology, hlm. 187-193.

menaikkan penekanannya pada pemberian perhatian (perilaku tata hubungan).

5. Teori Hersey-Blanchard

Hersey dan Blanchard mengembangkan juga teori kepemimpinan situasional. Teori ini memiliki pengikut yang kuat di kalangan pakar pengembangan manajemen. Penekanan teori ini adalah pada pengikut-pengikut dan tingkat kematangan mereka. Para pemimpin harus menilai secara benar atau secara intuitif mengetahui tingkat kematangan pengikut-pengikutnya dan kemudian menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tingkatan tersebut. Kesiapan didefinisikan sebagai kemampuan dari orang (pengikut) untuk mengambil tanggung jawab bagi pengarahan perilaku mereka sendiri.[36]

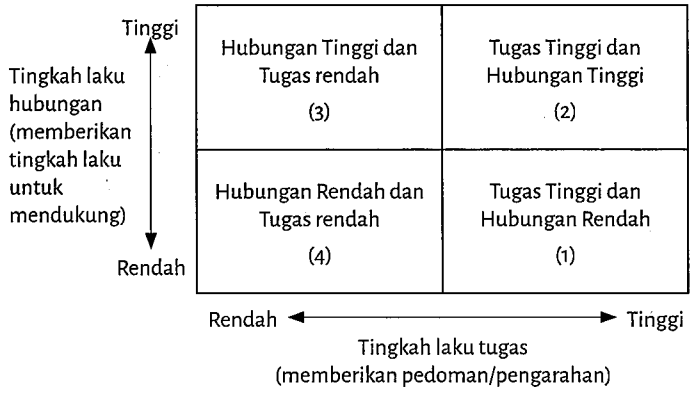
Lebih lanjut kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard didasarkan pada saling berhubungan antara hal-hal berikut ini: (1) jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan; (2) jumlah dukungan sosio-emosional yang diberikan oleh pimpinan; dan (3) tingkat kesiapan atau kematangan pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu. Model kepemimpinan Hersey dan Blanchard juga menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang paling efektif bervariasi dengan kesiapan karyawan yang mendefinisikan sebagai keinginan karyawan untuk berprestasi, kemampuan untuk bertanggung jawab, kemampuan yang berhubungan dengan tugas, keterampilan dan pengalaman. Sasaran dan pengetahuan dari pengikut merupakan variabel penting dalam menentukan gaya kepemimpinan yang efektif.

Menurut Hersey dan Blanchard, hubungan antara pimpinan dan anggotanya mempunyai empat tahap/fase yang diperlukan bagi pimpinan untuk mengubah gaya kepemimpinannya, yaitu: (1) pada kesiapan awal perhatian pimpinan pada

[36] Rivai, Veithzal, dan Mulyadi, Deddy. *Op. cit.*, hlm.15.

tugas sangat tinggi, anggota diberi instruksi yang jelas dan dibiasakan dengan peraturan, struktur, dan prosedur kerja; (2) tahap selanjutnya adalah di mana anggota sudah mampu menangani tugasnya, perhatian pada tugasnya sangat penting karena bawahan belum dapat bekerja tanpa struktur. Kepercayaan pimpinan pada bawahan semakin meningkat; (3) tahap ketiga anggota mempunyai kemampuan lebih besar dan motivasi berprestasi mulai tampak dan mereka secara aktif mencari tanggung jawab yang lebih besar, pemimpin masih harus mendukung dan memberikan perhatian, tetapi tidak perlu lagi memberikan pengarahan; dan (4) tahap yang terakhir adalah, anggota mulai percaya diri, dapat mengarahkan diri dan berpengalaman, pemimpin dapat mengurangi jumlah perhatian dan pengarahan.[37]

Adapun model kepemimpinan Hersey dan Blanchard ini bisa dilihat dari gambar berikut:



Gambar 2.2. Model Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard

Sumber: Hersey,P & K.H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 1993.

Pemahaman dari gambar di atas adalah bahwa **tahap pertama,** tugas tinggi berarti bahwa banyak instruksi-instruksi yang perlu disampaikan mengingat bawahan menghadapi

[37] Rivai, Veithzal, dan Mulyadi, Deddy, *Op. cit.*, hlm. 16.

pekerjaan dan situasi yang baru. Hubungan rendah artinya pemimpin belum banyak memberikan motivasi yang bersifat sebagai dukungan, karena bawahan belum siap dengan hal tersebut; **tahap kedua**, tugas tinggi berarti bawahan mulai belajar mengenai tugasnya, perhatian dan tugas tetap penting karena mereka belum dapat bekerja tanpa struktur, sedangkan manajer telah terbiasa dan mulai banyak memberikan dorongan lebih jauh untuk keberhasilannya; **tahap ketiga**, karyawan mempunyai kemampuan lebih besar dan motivasi untuk berprestasi mulai tampak dan secara aktif mencari tanggung jawab yang lebih besar, sedangkan pemimpin tidak perlu lagi memberikan pengarahan dan motivasi; **tahap keempat**, karyawan sudah lebih percaya diri, bisa mengarahkan sendiri dan berpengalaman, tidak lagi mengharapkan pengarahan dari pimpinan, namun mereka (bawahan) sudah mandiri.[38]

6. Teori Fred Luthas

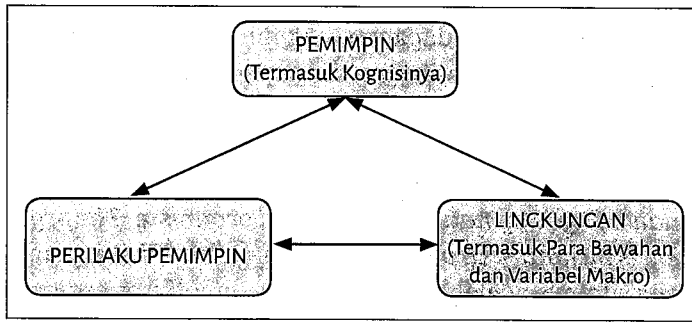
Teori ini disebut juga pendekatan *Social Learning* dalam kepemmiminan. Pendekatan ini memberikan suatu dasar untuk suatu model konsepsi yang menyeluruh bagi perilaku organisasi. *Social Learning* merupakan suatu teori yang dapat memberikan suatu model yang menjamin kelangsungan, interaksi timbal balik antara pemimpin lingkungan dan perilakunya sendiri.

Penekanan pendekatan *Social Learning* terletak pada peranan perilaku kepemimpinan, kelangsungan dan interaksi timbal balik di antara semua variabel-variabel yang ada. Aplikasi dari kepemimpinan ini secara lebih spesifik ialah bawahan secara aktif ikut terlibat dalam proses kegiatan organisasi, dan bersama-sama dengan pimpinan memusatkan pada perilakunya sendiri dan perilaku lainnya, beserta memperhitungkan kemungkinan-kemungkinan lingkungan dan kognisi-kognisi yang bisa memperantarakan. Contoh pendekatan ini secara

[38] Rivai, Veithzal, dan Mulyadi, Deddy. *Op. cit.*, hlm. 17.

terperinci, antara lain: (1) pemimpin menjadi lebih mengetahui variabel-variabel mikro dan makro yang mengendalikan perilakunya; (2) pemimpin bekerja bersama-sama dengan bawahannya untuk menentukan serangkaian perilaku yang berkepribadian dan yang dapat mengukur perilaku bawahan; dan (3) pemimpin bersama-sama dengan bawahan berusaha menemukan cara-cara yang dapat digunakan untuk mengatur perilaku individu guna menghasilkan hasil-hasil yang produktif dan yang lebih bisa menguatkan bersama organisasi.[39]

Berikut gambaran dari pendekatan *Social Learning* dalam kepemimpinan yang digambarkan oleh Fred luthans:



Gambar 2.3. Pendekatan *Social Learning* dalam Kepemimpinan

Sumber: Fred Luthans, *Organizational Behavior*, 3rd edt. 1981, hlm. 431.

Dengan demikian, melalui pendekatan *social learning* ini, antara pemimpin dan bawahan mempunyai kesempatan untuk bisa memusyawarahkan semua perkara yang timbul, dan antara pemimpin dan bawahan juga mempunyai hubungan interaksi yang hidup dan mempunyai kesadaran untuk menemukan bagaimana cara menyempurnakan perilaku masing-masing dengan memberikan penghargaan-penghargaan yang diinginkan.

[39] Thoha, Miftah, 2001. *Op. cit.*, hlm. 46.

7. Teori Likert

Para penganut teori ini menekankan kepada faktor atau unsur manusia. Manusia itu pada umumnya mempunyai motif untuk mau berbuat sesuatu. Motifnya itu didasarkan atas perhitungan keinginan atau pamrih, atau perhitungan untung-rugi untuk jangka panjang dan jangka pendek, akan tetapi kesemuanya itu tergantung dari pendidikan, kecerdasan, pengalaman dan lain sebagainya.

Menurut teori ini seorang pemimpin dalam melakukan kepemimpinannya harus pandai melakukan hubungan antarmanusia yaitu dapat memelihara keseimbangan antara kepentingan-kepentingan perseorangan dan kepentingan umum organisasi dan dapat memenuhi berbagai harapan dan kebutuhan orang-perorangan, tanpa merugikan kepentingan organisasi.

Teori yang dikemukakan oleh Argyris, Blake dan Mouton, Likert serta Mc. Gregor ini mendasarkan diri pada dalil: *"The human being is by nature a motivated organism. The organization is by nature structured and controlled."* Yaitu: manusia karena sifatnya adalah organisme yang dimotivasi, sedangkan organisasi karena sifatnya adalah tersusun dan terkendali.

Oleh karena itu, fungsi kepemimpinan adalah membuat organisasi sedemikian rupa sehingga memberikan kebebasan kepada individu untuk mewujudkan motivasinya sendiri yang potensial guna memenuhi kebutuhan-kebutuhannya dan pada saat yang bersamaan memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan organisasi.

8. Teori Mayo

Teori Mayo yang peneliti kutip dari tulisan *"Educational Management From an Islamic Perspective"* milik Rosnani Hasyim, terkenal dengan gerakan hubungan antarmanusiawi merupakan reaksi dan revisi dari teori kepemimpinan Taylor yang memperlakukan manusia seperti mesin. Akibatnya,

banyak pegawai yang sakit, bercerai, kacau balau karena hidupnya hanya untuk bekerja, lupa makan dan keluarga. Mayo berpendapat bahwa dalam memimpin (1) selain teknik atau metode kerja terbaik, juga harus memperhatikan perasaan dan hubungan antarmanusia yang baik; (2) pusat-pusat kekuasaan adalah hubungan pribadi dalam unit-unit kerja, dan (3) fungsi pemimpin adalah memudahkan pencapaian tujuan anggota secara kooperatif dan mengembangkan kepribadiannya.[40]

Mayo terkenal dengan penelitian *"hawthorne"*. Menurut penelitian *"hawthorne"*, hubungan antarmanusia merupakan istilah umum yang sering dipakai untuk menggambarkan cara interaksi pemimpin dengan bawahannya secara manusiawi. Asumsinya, jika manajer personalia memotivasi pekerja dengan baik, maka hubungan antarmanusia dalam organisasi pun menjadi baik. Apabila moral dan efisiensi memburuk, maka hubungan antarmanusia dalam organisasi pun menjadi memburuk. Untuk menciptakan hubungan antarmanusia yang, baik maka pemimpin harus memahami alasan-alasan pekerja bekerja dengan cara tertentu, tidak dengan cara yang lainnya. Selain itu, Mayo juga meneliti faktor-faktor sosial dan psikologi yang dapat memotivasi pekerja.[41]

C. KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MEMBANGUN HUBUNGAN ANTARMANUSIA (HUMAN RELATION)

Seorang pemimpin yang efektif adalah orang yang memberi dan mengambil arah yang efektif bagi yang dipimpin dan organisasinya. Menghadirkan seorang pemimpin yang efektif merupakan dambaan banyak organisasi, termasuk sekolah.

Kepemimpinan sekolah (*school leadership*) adalah proses membimbing dan membangkitkan bakat dan energi guru, mu-

[40] Hashim, Rosnani, 2012. *Education Management From an Islamic Perspective*, hlm. 165.

[41] Usman, Husaini. 2008. *Manajemen Teori Praktik & Riset Pendidikan*. Bumi aksara. Jakarta, hlm. 33.

rid dan orangtua untuk mencapai tujuan pendidikan yang dikehendaki. Dalam usaha untuk memenuhi harapan tersebut, kepala sekolah sebagai pemimpin di lingkungan organisasi sekolah hendaknya menggunakan kemampuan dan kecerdasannya dengan memanfaatkan lingkungan dan potensi yang ada pada sekolah yang dipimpinnya. Untuk bisa menjalankan organisasi sekolah sebagaimana yang diharapkan, maka seorang kepala sekolah sudah seharusnya memiliki kompetensi dan keterampilan kepala sekolah yang telah ditetapkan.

Istilah kompetensi berasal dari bahasa Inggris *competency* yang berarti kecakapan, kemampuan, dan wewenang. Kepala sekolah dalam mengelola satuan pendidikan diisyaratkan menguasai keterampilan dan kompetensi tertentu yang dapat mendukung pelaksanaan tugasnya. Sehertian dalam Wahyudi juga mengartikan kompetensi sebagai kemampuan melaksanakan sesuatu yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan. Kompetensi diperoleh melalui pendidikan dan latihan dengan standar dan kualitas tertentu sesuai dengan tugas yang akan dilaksanakan. Kompetensi menuntut kemampuan kognitif, kondisi, afektif, nilai-nilai, dan keterampilan tertentu yang khas dan spesifik berkaitan dengan karakteristik jabatan atau tugas yang dilaksanakan.[42]

Dengan demikian, kompetensi kepala sekolah adalah pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan oleh kepala sekolah dalam kebiasaan berpikir dan bertindak secara konsisten yang memungkinkannya menjadi kompeten atau berkemampuan dalam mengambil keputusan tentang penyediaan, pemanfaatan dan peningkatan potensi sumber daya untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah.

Kompetensi kepala sekolah sebagaimana tertulis dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia

[42] Wahyudi. 2009. *Kepemimpinan Kapala Sekolah dalam Organisasi Pembelajar (Learning Organization)*. Alfabeta. Bandung, hlm. 28.

Nomor 13 Tahun 2007, tentang standar kepala sekolah/madrasah dijabarkan dalam tabel berikut:

Tabel 2.1. Dimensi dan Kompetensi Kepala Sekolah

DIMENSI	KOMPETENSI
1. Kepribadian	1.1 Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah. 1.2 Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin. 1.3 Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri. 1.4 Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi. 1.5 Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah, pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah. 1.6 Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.
2. Manajerial	2.1 Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan. 2.2 Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai kebutuhan dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal. 2.3 Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif. 2.4 Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik. 2.5 Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal. 2.6 Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal. 2.7 Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah. 2.8 Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik. 1.9 Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional. 1.10 Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien. 1.11 Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah.

DIMENSI	KOMPETENSI
	2.12 Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah. 2.13 Mengelola system informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan. 2.14 Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah. 2.15 Melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.
3. Kewirausahaan	3.1 Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah. 3.2 Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah. 3.3 Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah. 3.4 Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah. 3.5 Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.
4. Supervisi	4.1 Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru. 4.2 Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat. 4.3 Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
5. Sosial	5.1 Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah. 5.2 Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan. 5.3 Memiliki kepekaan social terhadap orang atau kelompok lain.

Sumber: Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*, 2009, hlm. 29-32.

Selain kompetensi yang telah dijelaskan di atas, maka masih ada keterampilan yang juga diperlukan oleh kepala seko-

lah seperti yang dijelaskan oleh Wiles dalam Wahyudi, yaitu meliputi *skill in leadership, skill in human relationship, skill in group process, skill in personnal administration, end skill in evaluation.*[43]

Keterampilan dalam kepemimpinan (*skill in leadership*) dimaksudkan bahwa kepala sekolah dapat memengaruhi dan mengarahkan bawahannya (guru dan karyawan) untuk mencapai tujuan sekolah sebagaimana yang telah dirancang bersama. Kegiatan-kegiatan yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah di antaranya: 1) memaksimalkan partisipasi anggota dalam menyusun program sekolah; 2) menciptakan iklim kerja yang kondusif; 3) mendelegasikan tanggung jawab dan mengikutsertakan guru-guru untuk membuat keputusan; dan 4) mendorong kreativitas anggota dan memberikan kesempatan guru untuk tampil.

Keterampilan hubungan antarmanusia (*skill in human relationship*) yaitu: kepala sekolah mampu menjalin kerja sama dengan seluruh personel sekolah, bersikap melayani bawahan, memahami kelebihan dan kekurangan yang dimiliki bawahan, menghargai dan mampu menyatukan perbedaan pendapat dan bersikap ramah.

Keterampilan dalam proses kelompok (*skill in group process*) artinya kepala sekolah terlibat dalam proses kerja sama kelompok, dengan demikian kepala sekolah mengetahui kelebihan dan kekurangan bawahan dalam bekerja. Berusaha dapat menumbuhkan sikap saling percaya dan saling membantu antara pimpinan dan anggota dalam proses kerja kelompok. Kepala sekolah bersikap arif dan bijaksana dalam menghadapi pertentangan yang muncul dalam kelompok. Selama berlangsungnya proses kelompok, kepala sekolah memimpin diskusi, rapat dan pertemuan-pertemuan dengan seluruh komponen sekolah.

Keterampilan dalam mengelola personel (*skill in person-*

[43] Wahyudi. 2009. *Op. cit.*, hlm. 33-34.

nal administration), yaitu keterampilan kepala sekolah dalam menempatkan personel pada suatu pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Oleh sebab itu, maka sudah seharusnya pemimpin senantiasa mengikuti perkembangan yang dimiliki oleh bawahan, agar tidak terjadi kesalahan dalam penempatan kerja. Selain itu, seorang kepala sekolah juga harus mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan lingkungan terutama perubahan situasi pekerjaan.

Keterampilan dalam menilai (*skill in evaluation*) yaitu keterampilan kepala sekolah dalam mengetahui pencapaian suatu pelaksanaan pekerjaan melalui tahapan 1) menetapkan standar pekerjaan; 2) membandingkan hasil kerja aktual dengan standar yang ditetapkan; dan 3) mengadakan koreksi bila diperlukan.

Dengan demikian, kepala sekolah dapat melaksanakan tugas dengan baik apabila dilandasi oleh kemampuan dalam memimpin bawahan, kemampuan konseptual dan hubungan antarmanusia, mampu berkomunikasi dengan guru dan pihak atasannya, mampu menilai kinerja guru dan karyawan sekolah, mampu menganalisis masalah dan mampu mengambil keputusan secara cepat dan tepat. Kemampuan di atas merupakan wujud dari kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah dalam menjalankan tugas.

Perincian tugas kepala sekolah termasuk peran dan fungsi yang dijalankan dapat menjadi dasar bagi penentuan kompetensi sekolah. Kompetensi yang perlu dimiliki oleh kepala sekolah meliputi: 1) merumuskan visi; 2) merencanakan program; 3) komunikasi dan kerja sama; 4) hubungan masyarakat; 5) mengelola sumber daya sekolah; 6) pengambilan keputusan; dan 7) mengelola konflik.[44]

Dalam menjalankan tugas, kepala sekolah hendaknya mempunyai visi kelembagaan, kemampuan konseptual yang jelas, serta memiliki keterampilan dan seni dalam hubungan

[44] Wahyudi. 2009. *Op. cit.*, hlm. 36.

antarmanusia, penguasaan aspek-aspek teknis dan subtantif. Visi sekolah merupakan gambaran masa depan sekolah yang dicita-citakan. Visi dapat membimbing dan menawarkan arah dan peta masa depan dan menjadi panduan/petunjuk bagi seluruh anggota organisasi sekolah dalam mencapai tujuan.

1. Hubungan Antarmanusia (Human Relation) di Lembaga Pendidikan

Di negara-negara yang sudah maju, hubungan antarmanusia *(human relation)* semakin mendapat perhatian dari para pemimpin dalam organisasi apa pun termasuk lembaga pendidikan, karena semakin dirasakan pentingnya dalam rangka memecahkan berbagai masalah yang menyangkut faktor manusia dalam manajemen. Benturan-benturan psikologis dan konflik-konflik antara kepentingan pribadi dengan kepentingan sekolah sering terjadi, bukan saja antara pemimpin dengan karyawan, tetapi juga antara karyawan dengan karyawan, yang benar-benar akan mengganggu program sekolah dalam mencapai tujuan.

Menurut Jack Hallowan dalam bukunya *Applied Human relations, an Organizational Approach*,[45] bahwa meskipun tidak dapat ditentukan tanggal berapa gerakan *human relations* dimulai, namun tahunnya dapat disebutkan, yaitu sekitar tahun 1850, ketika perhatian banyak ditumpahkan pada kebutuhan para pekerja, dan tatkala disadari bagaimana kebutuhan tersebut memengaruhi keseluruhan produktivitas. Sebelumnya para pemimpin memandang para pekerja sebagai suatu komoditas, untuk dibeli dan dijual seperti komoditas lainnya. Bekerja seharian dengan upah yang minim serta kondisi kerja yang menyedihkan merupakan kenyataan bagi kehidupan rata-rata pekerja. Persatuan kaum buruh masih berjuang untuk dapat berdiri, dan masih belum dapat meme-

[45] Jack Hallowan, 1978. *Applied Human Relations, an Organizational Approach*, Prentice Hall of India, New Delhi, hlm. 8.

nangkan hak untuk mewakili kekuatan kaum buruh.

Permasalahan hubungan antarmanusia (*human relations*) adalah masalah yang menyangkut rohaniah, yaitu proses rohaniah yang menyangkut watak, sifat, perangai, kepribadian, sikap dan tingkah laku menuju suatu kebahagiaan atau kepuasan hati. Proses rohaniah dengan perasaan bahagia berlangsung pada dua atau tiga orang yang terlibat dalam hubungan komunikatif, yaitu komunikasi antarpersonal yang karena sifatnya dialogis, maka masing-masing tahu, sadar dan merasakan efeknya. Jika kesemuanya merasa bahagia, maka orang yang melakukan kegiatan hubungan antarmanusia (*human relations*) itu berhasil. Apabila tidak menimbulkan rasa puas, maka hubungan antarmanusia (*human relations*) itu gagal.[46]

Hubungan antarmanusia (*human relation*) sebagai sebuah aktivitas tidaklah mudah dilakukan. Hal ini disebabkan berbedanya setiap karakter dari manusia. Calvin C. Thomason dan Frank A. Clement dalam bukunya *Human Relations in Action* mengatakan *"No two leaves, no two snowflakes, no two people (not even identical twins) are just alike. This principle of individuality is known a.s. variation".*[47] Begitu banyak manusia di muka bumi ini, tetapi tidak ada dua pun yang sama dan serupa dalam segala hal, bahkan di antara yang kembar pun, terutama dalam watak, sifat, perangai, kepribadian, sikap, dan tingkah laku.

Jika dilihat dari sudut pemimpin yang bertanggung jawab untuk memimpin sebuah kelompok, maka hubungan antarmanusia (*human relation*) adalah pengintegrasian orang-orang ke dalam suatu situasi kerja yang menggiatkan mereka untuk bekerja bersama-sama serta dengan rasa puas, baik kepuasan ekonomis, psikologis maupun kepuasan sosial. Singkatnya bahwa hubungan antarmanusia (*human relation*) ada-

[46] Uchjana, Onong. 2009. *Human Relation & Public Relation*, Mandar Maju, Bandung, hlm.47

[47] Calvin C. Thomason dan Frand A. Clement, 1959, *Human Relations In Actions*, Second Edition, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J., hlm. 3.

lah pengembang usaha kelompok karyawan secara produktif dan memuaskan (*human relations is the development of productive, satisfying group effort*). [48]

Titik sentral dari *human relation* adalah manusia. Titik sentral *human relation* dalam organisasi adalah bawahan/karyawan. Oleh karena itu, bawahan/karyawan sudah seharusnya ditinjau dari segi manusiawinya. Dalam mempraktikkan *human relation,* seorang pemimpin perlu mempelajari sifat dan karakter dari bawahannya. Setiap bawahan memiliki sifat dan karakter yang berbeda yang harus dikelola dengan baik untuk menjalankan roda organisasi.

Seperti telah diketahui bahwa manusia berbeda dengan makhluk-makhluk lain bahkan memiliki kelebihan dari makhluk lain. Manusia bukan hanya memiliki kemampuan vegetatif (makan dan berkembang biak), bukan saja hanya memiliki kemampuan sensitif (bergerak, mengamati, bernafsu, dan berperasaan) tetapi juga berkemampuan intelektif (memiliki kemauan dan kecerdasan). Selain itu, yang membedakan manusia yang satu dengan yang lainnya ialah sifat-sifat rohaniahnya. Dalam pertumbuhannya, manusia bukan saja mengalami perkembangan dalam segi jasmaniahnya, tetapi juga rohaniahnya. Perkembangan ini membentuk jiwanya, sifat dan tingkah lakunya.[49]

Berdasarkan paparan di atas, maka jika seseorang ingin sukses dalam kehidupannya, hubungan antarmanusia (*human relation*) adalah salah satu cara yang dapat digunakan oleh seorang pemimpin yang memang bertugas mengelola bawahannya. Dalam hubungan antara pemimpin dan bawahan, seyogianya seorang pemimpin memahami ilmu komunikasi dan ilmu jiwa, meskipun hanya seadanya. Dengan demikian, diharapkan pemimpin tersebut akan disenangi, disegani, dan dihormati oleh orang-orang yang berada di organisasinya.

[48] Keith Davis, 1962, *Human Relations at Work,* Mc Graw Hill Book Company, Inc., New York, San Fransisco, Toroto, London, Kogakusha Company, LTD., Tokyo, hlm. 4.

[49] Gerungan, 1967, *Psikologi Sosial,* Cetakan Ke II, PT. Eresco, Bandung, hlm. 10.

Selain itu, hubungan antarmanusia (*human relation*) perlu dilaksanakan untuk menghilangkan gangguan sebagai akibat salah komunikasi dan salah interpretasi, serta menggugah semangat dan kegiatan kerja, sehingga timbul kerja sama yang lebih produktif dengan perasaan bahagia dan puas hati.

2. Peran Kepala Sekolah dalam Membangun Hubungan Antarmanusia (Human Relation)

Aktivitas organisasi merupakan aktivitas hubungan antarmanusia (*human relation)* dan interaksi antar-anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam kegiatan keseharian sering terjadi hubungan yang kurang harmonis antar-individu dalam organisasi termasuk di lingkungan sekolah, hal ini bisa saja disebabkan komunikasi yang kurang lancar atau dikarenakan tujuan individu berbeda dengan tujuan organisasi. Oleh sebab itu, untuk menjalin kerja sama yang baik perlu diciptakan hubungan secara harmonis di antara anggota organisasi. Hal ini menjadi salah satu tugas kepala sekolah sebagai *top leader*, agar hubungan yang terjadi di sekolah yang dipimpinnya senantiasa berjalan harmonis, sehingga tidak menghambat penyampaian program yang telah disusun dan dirancang bersama.

Hubungan antar-individu di dalam organisasi termasuk sekolah bersifat esensial terutama dalam aktivitas kerja sama untuk mencapai tujuan. Higgins, J.M. dalam Wahyudi mendefinisikan hubungan antarmanusia sebagai interaksi antara dua orang atau lebih, sedangkan perhatian utama pada hubungan antarmanusia pada semua interaksi yang terjadi antara orang-orang di dalam organisasi formal. Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh Stoner dan Freeman dalam buku yang sama, bahwa keterampilan hubungan antarmanusia adalah kemampuan untuk bekerja dengan orang lain, memahami orang lain, dan memotivasi orang lain, baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok. Selain itu, Stoner juga menegaskan bahwa "kalau karyawan bekerja lebih giat, itu

berarti organisasi mempunyai hubungan antarmanusia yang efektif, sebaliknya kalau karyawan malas bekerja dan terjadi penurunan semangat kerja, maka hubungan antarmanusia dalam organisasi tidak efektif".[50]

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa, keterampilan hubungan antarmanusia *(human relation)* adalah kemampuan seseorang dalam hal ini pemimpin dalam bekerja sama, memahami aspirasi dan memotivasi anggota organisasi guna memperoleh partisipasi yang optimal guna mencapai tujuan.

Secara lebih khusus, Sutisna dalam Wahyudi mengartikan keterampilan hubungan antarmanusia dalam organisasi pendidikan adalah kemampuan kepala sekolah untuk mendirikan sistem komunikasi dua arah yang terbuka dengan personel sekolah dan anggota masyarakat lainnya untuk menciptakan suasana kepercayaan terhadap sekolah dan meningkatkan unjuk kerja guru. Dengan demikian, keterampilan hubungan antarmanusia dalam organisasi pendidikan adalah kemampuan kepala sekolah untuk bekerja sama, berkomunikasi dengan personel sekolah dalam rangka menciptakan suasana saling percaya terhadap program sekolah dan dapat memberikan motivasi untuk meningkatkan unjuk kerja guru.[51]

Selanjutnya dari uraian di atas wahyudi menjelaskan bahwa perilaku hubungan antarmanusia yang dilakukan oleh kepala sekolah meliputi:

a. menjalin hubungan kerja sama dengan guru,
b. menjalin komunikasi dengan guru,
c. memberikan bimbingan dan bantuan dalam menyelesaikan tugas guru,
d. membangun semangat/moral kerja guru,
e. memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi,
f. menyelesaikan segala permasalahan di sekolah,

[50] Wahyudi. *Op. cit.*, hlm. 72.
[51] *Ibid.*, hlm. 73.

g. mengikut sertakan guru dalam merumuskan pengambilan keputusan,
h. menyelesaikan konflik di sekolah,
i. menghormati peraturan sekolah, dan
j. menciptakan iklim kompetitif yang sehat di antara guru.[52]

Suasana kerja sama demokratis yang sehat tidak akan ada tanpa adanya rasa persahabatan dan kekeluargaan yang akrab serta sikap saling hormat-menghormati secara wajar di antara seluruh warga sekolah. Hubungan kemanusiaan merupakan jalan ke arah pemecahan setiap masalah yang timbul dan sulit dipecahkan. Pemimpin harus menjadi model utama bagi terbinanya hubungan-hubungan sosial dan situasi setiap pergaulan.

Wexley dan Yukl menyatakan bahwa pimpinan merupakan faktor terpenting bagi perkembangan dan kesuksesan organisasi kerja, maka untuk mewujudkan hal tersebut Davis berpendapat bahwa ada empat faktor kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pimpinan, yaitu: inteligensi,memiliki kematangan dan keluasan pandangan sosial, mempunyai motivasi danmotif berprestasi, mempunyai kemampuan melakukan *human relation*.[53]

Kepemimpinan kepala sekolah memerlukan bentuk hubungan antarmanusia yang efektif, artinya hubungan antarmanusia dalam kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin (kepala sekolah) dalam memperlakukan orang yang dipimpinnya baik itu guru ataupun sivitas akademika lainnya, yang akan memberikan tanggapan berupa kegiatan-kegiatan yang menunjang atau tidak bagi pencapaian tujuan sekolahnya. Adanya hubungan yang manusiawi ini, khususnya dalam hubungannya dengan kehidupan nyata di mana terjadi interaksi antara seseorang dengan orang lain yang membutuhkan rasa

[52] Wahyudi, 2009.*Op. cit.*, hlm. 74.

[53] Yukl. G,. & Traccy. B. 1992. *"Concequences of Influence Tactics Used with Subordinates, Peers, and The Boss," Journal of Applied Psychology*, hlm. 525-535.

saling memahami, saling menyayangi, dan saling menghormati dengan prinsip utama adanya musyawarah, seperti firman Allah dalam surah *Ali Imran* (3) ayat 159 yang berbunyi:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ
لَٱنفَضُّوا۟ مِنْ حَوْلِكَ ۖ فَٱعْفُ عَنْهُمْ وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ
فِى ٱلْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ
ٱلْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakal kepada-Nya.[54]

Menciptakan hubungan antarmanusia yang efektif merupakan alat dalam kepemimpinan. Hubungan itu harus senantiasa dipelihara, dikembangkan, dan dibina oleh kepala sekolah. Setiap kepala sekolah perlu menyadari bahwa untuk mewujudkan hubungan antarmanusia yang efektif, perlu memiliki kemampuan memperlakukan orang lain terutama bawahannya sebagai subjek bukan sebagai objek, selayaknya benda mati. Tidak berlaku sebagai mandor atau majikan terhadap pegawai atau bawahannya, tetapi pemimpin sebisa mungkin menempatkan diri sebagai sahabat terdekat dari semua staf di sekolah. Istilah dalam kepemimpinan *"return on individual"* (ROI) yang artinya agar seorang pemimpin menaruh perhatian pada setiap individu yang dipimpinnya. Perhatian dari kepala sekolah sangat diperlukan karena keberhasil-

[54] Depaertemen Agama. 2009, *Op. cit.*, QS. *Ali Imran* (3): 159.

an kepemimpinannya, sangat ditentukan oleh dukungan dari setiap individu yang berada di bawah pimpinannya. Dukungan itu hanya akan diperoleh dalam suasana hubungan antarmanusia yang efektif. Firman Allah dalam surah *al-Ahqaaf* (46) ayat 19 menjelaskan bahwa:

وَلِكُلٍّ دَرَجَٰتٌ مِّمَّا عَمِلُوا ۖ وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَٰلَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴿١٩﴾

Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan.[55]

Ayat tersebut menjadi pelajaran bagi seorang kepala sekolah bahwa setiap manusia itu telah diciptakan Allah dengan segala kelebihan dan kekurangannya. Sudah seharusnyalah sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah menghargai apa yang telah dikerjakan oleh para bawahannya agar senantiasa tercipta hubungan yang harmonis di lingkungan sekolah.

Selain itu, sebagai seorang pemimpin, agar terwujudnya nilai-nilai hubungan antarmanusia *(human relations),* maka komunikasi merupakan suatu keharusan yang harus diperhatikan oleh seorang kepala sekolah. Nabi Muhammad sebagai pemimpin umat Islam telah memberikan contoh jenis perkataan baik yang tertuang dalam Al-Qur'an. Ada enam jenis perkataan baik yang tertuang dalam Al-Qur'an, yaitu *qaulan-karima, qaulan-ma'rufa, qaulan-syadida, qaulan-baligha, qaulan-layyina,* dan *qaulan-maisura.*[56]

Qaulan-karima, artinya perkataan yang memuliakan, yaitu kata-kata yang penuh rasa hormat, disampaikan dengan santun, serta tidak bermaksud menentang atau meremehkan

[55] Departemen Agama. 2009. *Op. cit., QS. al-Ahqaaf* (46): 19.

[56] Antonio, Syafii. 2010. *Ensiklopedia Leadership & Manajemen Muhammad SAW "TheSuper Leader Super Manager" Kepemimpinan dan Pengembangan Diri.* Tazkia Publishing: Jakarta Selatan, hlm. 231.

lawan bicara. Sebagai sesama Muslim kita harus berkata dengan kata-kata yang mulia, hindarilah kata-kata yang hina, seperti mengejek, mengolok-ngolok hingga menyakiti perasaan orang lain.

Qaulan-ma'rufa (perkataan yang baik) adalah ungkapan yang jujur dan mendidik serta dapat menjadi teladan di tengah masyarakat. Penjelasan Allah tentang *qaulan-ma'rufa* dapat dilihat dalam Al-Qur'an surah *an-Nisaa'* ayat 5. Berkatalah yang baik atau diam, sebagaimana pesan Rasulullah kepada umatnya. Sebagai Muslim yang beriman, lisan harus terjaga dari perkataan yang sia-sia. Apa pun yang diucapkannya hendaknya mengandung nasihat, menyejukkan hati bagi orang yang mendengarnya, apalagi bagi seorang kepala sekolah. Jangan biarkan lisan mencari-cari kejelekan orang lain, dan hindari kata-kata yang hanya bisa mengkritik atau mencari kesalahan orang lain, memfitnah, menghasut, karena itu merupakan perbuatan yang sangat hina, hingga Allah berfirman dalam surah *al-Hujuraat* ayat 12, seumpama orang yang memakan bangkai saudaranya sendiri.

Qaulan-syadida adalah konsep perkataan yang benar, tegas, *straigh to the point,* langsung ke inti pembicaraan, tidak ditutup-tutupi, dan tidak memakai kata-kata yang multitafsir. Dalam konsep ini, seseorang kepala sekolah tidak mengungkapkan sesuatu dengan bahasa yang bertele-tele, melakukan permainan bahasa dengan maksud memanipulasi. Seorang pemimpin hendaknya berkata benar, jujur jangan berdusta. Karena sekali berkata dusta, selanjutnya akan berdusta untuk menutupi dusta yang pertama, begitu seterusnya. Siapa pun tak ingin dibohongi, seorang bawahan juga akan marah jika dibohongi oleh pimpinannya. Dalam menyampaikan kebenaran, hendaklah berani untuk bicara tegas, jangan takut dan ragu, apalagi jelas dasar hukumnya Al-Qur'an dan Hadis.

Qaulan-baligha artinya perkataan yang membekas pada jiwa. Perkataan jenis ini lebih ditujukan agar kata-kata yang diucapkan masuk ke dalam jiwa lawan bicara. Misalnya keti-

ka mengajak seseorang ke jalan yang benar, pilihlah kata-kata yang dapat membuatnya takut kepada Allah dan siksaan akhirat. Di samping itu perkataan yang disampaikan hendaknya memang berasal dari hati si pembicara, sebagaimana penjelasan Allah dalam surah *an-Nisaa'* Ayat 63.

Qaulan-layyina artinya perkataan yang lembut. Konsep ini dilatarbelakangi oleh kisah Musa a.s. dan Harun a.s. yang diutus untuk menghadapi Fir'aun dan mengajaknya beriman kepada Allah dengan perkataan yang lemah lembut. Dalam menyampaikan kebenaran, hendaknya lebih banyak digunakan kelembutan karena perkataan yang lembut sering kali lebih besar pengaruhnya daripada kata-kata yang keras. Penjelasan ini dapat dilihat dalam surat *Thaha* ayat 4. Maksudnya tidak mengeraskan suara, seperti membentak, meninggikan suara. Rasulullah selalu bertutur kata dengan lemah lembut, hingga setiap kata yang beliau ucapkan sangat menyentuh hati siapapun yang mendengarnya.

Qaulan-maisura artinya perkataan yang pantas. Jenis perkataan ini lebih merupakan perkataan yang mengandung empati kepada orang yang diajak berbicara. Misalnya ketika berbicara kepada orang yang lebih tua, kepada bawahan dan dengan orang yang diberi sedekah. Artinya perkataan yang disampaikan jangan sampai menyinggung perasaan mereka sebagaimana penjelasan surah *al-Isra'* ayat 28.

Dengan demikian, hubungan antarmanusia yang efektif di lingkungan sekolah, merupakan faktor yang penting dalam mewujudkan dinamika kepemimpinan. Kepala sekolah memperoleh kesempatan untuk menyerap segala sesuatu yang baik, untuk digunakannya dalam mengembangkan dan memajukan sekolahnya, dan orang yang dipimpinnya memperoleh kesempatan untuk menyampaikan segala sesuatu yang baik termasuk kritikan kepada kepala sekolah sehingga akan ikut berfungsi dalam memajukan dan mengembangkan sekolah. Dalam keadaan demikian, dapat diartikan bahwa kepemimpinan berjalan secara dinamis.

3. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengambilan Keputusan

a. Definisi dan Proses Pengambilan Keputusan

Dalam aktivitas kerja, kepala sekolah sering dihadapkan pada berbagai persoalan yang mengharuskan kepala sekolah mengambil suatu keputusan untuk menghindari ketidakpastian dalam melaksanakan tugas. Memutuskan merupakan proses memilih tindakan tertentu antara sejumlah tindakan alternatif yang mungkin. Tindakan yang dipilih tentunya memperhatikan semua fakta yang relevan sehingga putusan yang dihasilkan dapat menyelesaikan masalah yang sedang dihadapi.

Pengambilan keputusan merupakan proses memilih suatu rangkaian tindakan dari dua atau lebih alternatif.[57] Definisi ini mencakup dua hal, yaitu penentuan pilihan dan pemecahan masalah. Kepemimpinan seseorang sangat besar perannya dalam setiap pengambilan keputusan, sehingga membuat keputusan dan bertanggung jawab terhadap hasilnya adalah salah satu tugas seorang pemimpin. Pengambilan keputusan dalam tinjauan perilaku, mencerminkan karakter bagi seorang pemimpin.

Menurut Husaini pengambilan keputusan ialah proses memilih sejumlah alternatif. Menurutnya pengambilan keputusan penting bagi administrator pendidikan karena proses pengambilan keputusan mempunyai peran penting dalam perubahan organisasi. Keputusan yang diambil pemimpin berpengaruh terhadap pelanggan pendidikan terutama peserta didik. Oleh karena itu, setiap pemimpin pendidikan harus memiliki keterampilan pengambilan keputusan secara cepat, tepat, efektif, dan efisien.[58]

Menurut Anderson dalam Suhendra bahwa keputusan adalah "*decision making invalues the choice of an alternatif*

[57] Rivai, Veithzal, dan Mulyadi, Deddy.*Op. cit.*, hlm. 157.

[58] Usman, Husaini. *Op. cit.*, hlm. 361.

from among a series of competing alternatifs." Keputusan adalah pemilihan satu dari dua atau lebih alternatif dalam menghadapi masalah maupun problem.[59] Menurut Siagian dalam Soetopo, pengambilan keputusan adalah: suatu pendekatan yang sistematis terhadap suatu masalah yang dihadapi. Pendekatan yang sistematis itu menyangkut pengetahuan tentang hakikat masalah yang dihadapi, pengumpulan fakta dan data yang relevan dengan masalah yang dihadapi, analisis masalah dengan menggunakan fakta dan data, mencari alternatif pemecahan, menganalisis setiap alternatif sehingga dikemukakan alternatif yang paling rasional, dan penilaian hasil yang dicapai sebagai akibat dari keputusan yang diambil.[60]

Keputusan merupakan suatu kebijakan organisasi atau lembaga yang dibuat oleh pemimpin untuk menentukan masa depan organisasi, menentukan sumber daya yang akan digunakan, menentukan suatu kegiatan kapan akan diawali dan diakhiri, menetapkan di mana lokasi kegiatan akan dilaksanakan, menetapkan alokasi anggaran yang akan digunakan, menetapkan siapa para pelaksana kegiatan, menetapkan alat-alat yang akan digunakan dalam kegiatan menetapkan cara atau proses yang akan digunakan dan sebagainya.

Keputusan merupakan proses yang total sistem, yang perlu memperhatikan dan memperhitungkan semua variabel yang pantas diduga ikut serta memengaruhi organisasi atau lembaga baik secara langsung maupun tidak langsung dalam kegiatan mencapai tujuan organisasi. Keputusan tidak merupakan aspek yang berdiri sendiri, keputusan perlu menginduk pada visi lembaga yang telah ditetapkan. Lembaga dalam upaya pencapaian tujuan sesuai visi yang telah ditetapkan memerlukan puluhan, ratusan, ribuan bahkan lebih keputusan.

---

[59] Suhendra, K. 1987. *Keputusan Yang Tepat Kunci Sukses Pimpinan/Manajer.* Bandung: Mandar Maju, hlm. 8.

[60] Soetopo, Hendyat. 2010. *Perilaku Organisasi Teori dan Praktik di Bidang Pendidikan* Bandung: PT Remaja Rosdakarya, hlm. 247.

Pengambilan keputusan pada hakikatnya adalah upaya untuk mencapai tujuan lembaga yang mendasarkan pada beberapa sumber yaitu: 1) visi; adalah merupakan gambaran masa depan yang akan dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu; 2) kebijakan yang ada; pengambilan keputusan tidak boleh menyimpang dari kebijakan organisasi yang ada. Untuk melaksanakan kebijakan organisasi pada suatu periode mungkin diperlukan ratusan keputusan, akan tetapi tidak satu pun yang bertentangan dengan kebijakan; 3) hasil pengawasan; pengawasan menghasilkan temuan-temuan yang merupakan umpan balik yang sangat berguna sebagai informasi untuk mengambil keputusan periode berikutnya; 4) kebutuhan mendatang; kebutuhan mendatang merupakan sumber pencapaian target dalam pengambilan keputusan; 5) studi yang berkesinambungan; pengambilan keputusan sebagai manajemen teknik terus berkembang, oleh karenanya keputusan sebagai alat harus terus dipelajari dan dikembangkan seraya memanfaatkan teknologi terkini yang dapat membantu; dan 6) inisiatif dari dalam maupun luar organisasi; kreativitas dan inisiatif selalu mendorong keputusan-keputusan baru yang diambil dalam memajukan organisasi.[61]

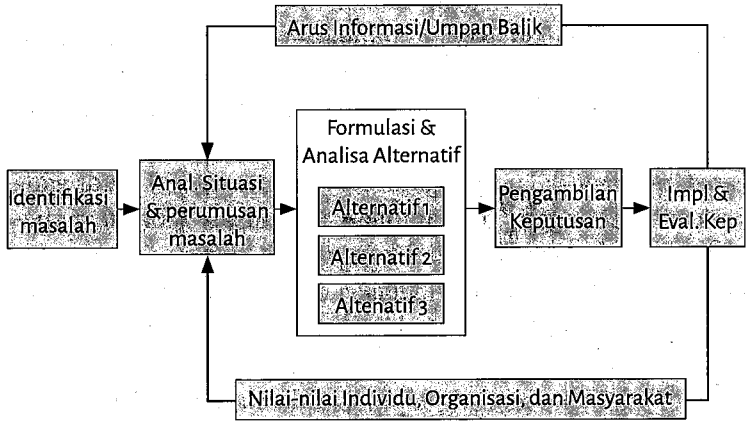
Pengambilan keputusan sangat berkaitan erat dengan membangun hubungan. Aktivitas ini merupakan salah satu tanggung jawab pokok setiap pemimpin. Kualitas keputusan yang dibuat seorang pimpinan/manajer sangat penting peranannya bagi dua hal yaitu, *Pertama;* kualitas keputusan manajer secara langsung memengaruhi peluang karier, penghargaan (*reward*) dan kepuasan kerja. *Kedua;* kepuasan manajerial memiliki kontribusi terhadap kesuksesan atau kegagalan suatu organisasi/lembaga.[62] Oleh karena itu, seorang pemimpin harus selalu siap menghadapi evaluasi dan kritik terhadap setiap keputusan yang diambilnya. Hal ini diper-

[61] Suhendra.K. 1987. *Op. cit.*, hlm. 13-14.

[62] Soekarto. 1984. *Op. cit.*, hlm. 118.

lukan sebagai bagian dari pertanggungjawabannya dan juga sebagai cara untuk meningkatkan keterampilan pengambilan keputusan.

Untuk menghindari ketidakpastian dan tindakan yang bersifat spekulasi, maka setiap keputusan dibuat melalui pertimbangan dan proses yang benar. Secara khusus, McCamy dalam Wahyudi[63] menawarkan proses pengambilan keputusan dalam organisasi formal sebagaimana gambar berikut:



Gambar 2.4. Proses Pengambilan Keputusan dalam Organisasi Formal

Sumber: Adaptasi dari McCamy, 1993.

Dari gambar di atas dapat dijelaskan bahwa identifikasi masalah berarti suatu kegiatan menentukan jenis penyimpangan yang dapat menimbulkan gangguan dalam pencapaian tujuan sehingga perlu dicari solusi. Analisis situasi dan perumusan masalah meliputi suatu usaha yang sistematis untuk menyajikan fakta, opini dan ide tentang situasi yang ada, atau perkiraan-perkiraan tentang situasi bila fakta, opini, ide dimaksud sukar untuk diperoleh. Perumusan suatu masalah harus dikaitkan dengan tujuan organisasi dan tujuan individu-individu yang menjadi anggota organisasi.

[63] Wahyudi. 2009. *Op. cit.*, hlm. 44.

Langkah selanjutnya adalah formulasi dan analisis alternatif yaitu pengembangan alternatif-alternatif yang mungkin dapat memecahkan masalah yang telah teridentifikasi. Untuk itu kepala sekolah hendaknya sanggup menentukan alternatif-alternatif yang mungkin dapat dipilih. Alternatif-alternatif yang telah ditetapkan kemudian dianalisis sebagai bentuk penilaian secara kritis terhadap setiap alternatif yang ditetapkan. Tahap berikutnya setelah alternatif dievaluasi dengan mempertimbangkan segala konsekuensi yang mungkin timbul, maka pemilihan terhadap salah satu alternatif sebagai langkah pengambilan keputusan diharapkan dapat memberikan dampak yang paling baik.

Langkah terakhir ialah implementasi dan evaluasi keputusan dimana implementasi keputusan bukan hanya sekadar memberikan perintah yang tepat, akan tetapi juga harus memperkirakan alokasi sumber daya sesuai dengan keperluan. Adapun evaluasi keputusan merupakan kegiatan memperkirakan, menaksir, dan mempertimbangkan hasil-hasil yang dicapai dalam pemecahan masalah. Efektivitas dari suatu keputusan dinilai atas dasar pencapaian target dalam pemecahan masalah organisasi.

Menurut Veithzal dan Deddy proses pengambilan keputusan dalam praktiknya dilakukan melalui tahapan-tahapan: (a) identifikasi masalah; (b) mendefinisikan masalah; (c) memformulasikan dan mengembangkan alternatif; (d) implementasi keputusan; dan (e) evaluasi keputusan. Sementara itu, tahapan-tahapan dalam proses pengambilan keputusan dapat dikemukakan sebagai berikut: a) tetapkan masalah; b) identifikasi kriteria keputusan; c) alokasikan bobot pada kriteria; d) kembangkan alternatif; e) evaluasi alternatif; dan f) pilih alternatif terbaik.[64]

Agar individu mencapai hasil yang maksimal, maka proses pengambilan keputusan harus rasional. Melalui proses

[64] Rivai, Veithzal, dan Mulyadi, Deddy, 2009, *Op. cit.*, hlm. 158.

pengambilan keputusan yang rasional, maka individu membuat pilihan memaksimalkan nilai yang konsisten dalam batas-batas tertentu. Model pengambilan keputusan rasional melalui enam langkah, yaitu: (1) menetapkan masalah; (2) mengidentifikasi kriteria keputusan; (3) mengalokasikan bobot pada kriteria; (4) mengembangkan alternatif; (5) mengevaluasi alternatif; dan (6) memilih alternatif terbaik.[65]

Menurut Robin dalam Nurkolis, model pengambilan keputusan rasional didasarkan atas beberapa asumsi, yaitu: (1) kejelasan masalah dan masalahnya tidak mendua; (2) pilihan-pilihan diketahui, yaitu semua kriteria dapat diidentifikasi dan didasari konsekuensinya; (3) pilihan yang jelas, yaitu kriteria dan alternatif dapat diperingkatkan dan ditimbang akan arti pentingnya; (4) pilihan yang konstan; (5) tidak ada batasan waktu atau biaya; dan (6) mengambil keputusan secara maksimal yang menghasilkan nilai yang dirasakan paling tinggi.[66]

Keberhasilan kepala sekolah dalam mengambil keputusan di sekolah sangat ditentukan oleh nilai-nilai yang dianut oleh warga sekolah serta tinggi rendahnya keyakinan mereka terhadap kemampuan organisasi dalam mengatasi berbagai masalah yang dihadapi. Dengan kata lain, bahwa apabila personel sekolah merasa yakin terhadap kemampuan sekolah, maka tugas kepala sekolah untuk mengambil keputusan akan lebih mudah. Akan tetapi apabila personel sekolah merasa pesimis, apatis, maka tugas pengambilan keputusan akan menjadi lebih sulit.

Seorang kepala sekolah dalam mengambil keputusan juga hendaknya mengedepankan hubungan antarmanusia *(human relation)*. Hal ini dilakukan agar keputusan yang akan diambil tidak bertentangan dengan nilai-nilai kemanusiaan yang ada. Selain itu, dengan mengedepankan hubungan antarmanusia *(human relation)*, bawahan akan merasa dihargai oleh kepala

[65] Nurkolis, 2001, *Manajemen Berbasis Sekolah Teori, Model dan Aplikasi*, Jakarta: Grasindo, hlm.186.

[66] *Ibid.*, hlm.16.

sekolah sebagai pemimpinnya, sehingga akhirnya diharapkan dapat memperkecil konflik yang terjadi.

b. *Peran Pemimpin dalam Menentukan Model Pengambilan Keputusan*

Pengambilan keputusan merupakan suatu proses, yaitu serangkaian tahap-tahap aktivitas yang menghasilkan keputusan. Pengambilan keputusan merupakan kegiatan dari setiap pemimpin. Setiap pemimpin pasti menghadapi persoalan dan persoalan tersebut harus dipecahkan. Untuk memecahkan suatu masalah perlu merumuskan masalah dengan tepat, yang pada akhirnya pemimpin akan memilih salah satu dari beberapa alternatif untuk suatu pengambilan keputusan. Kualitas suatu keputusan merupakan cermin dari daya pikir pemimpin. Oleh karena itu, berpikir dalam hubungannya dengan mengambil keputusan dan memecahkan masalah harus diusahakan agar keputusan yang dibuat efektif dan efisien bagi organisasi yang dipimpinnya. Selain itu, melihat kondisi dan karakter karyawan menjadi hal yang mutlak dilakukan oleh seorang kepala sekolah dalam memilih dan menentukan model pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang tepat. Hal ini dilakukan agar tidak menimbulkan masalah baru yang dapat mengganggu kondisi kerja di lingkungan sekolah.

Human relation merupakan tindakan yang menempatkan bawahan sebagai manusia yang diakui keberadaannya dengan cara didengarkan dan diperhatikan keluhan dan pendapatnya, serta dilibatkan dalam pengambilan keputusan mengenai pekerjaan. Kedudukan bawahan dalam sebuah organisasi adalah sebagai pelaksana dari tugas-tugas yang telah ditentukan organisasi, maka bawahan bukan saja perlu mengetahui tujuan organisasi tetapi perlu dibawa dalam pembicaraan pada tahap pelaksana. Oleh karena itu, tugas utama pemimpin yang menerapkan *human relation* adalah membuat bawahan berguna dan penting, tahu rencana organisasinya sendiri dan dapat menampung keberatan-keberatan terhadap rencana tersebut,

memberi kesempatan pada bawahan untuk mengambil inisiatif dan keputusan.

Dengan menerapkan pendekatan *human relation,* harapan pemimpin adalah memberikan informasi yang menyangkut kebijaksanaan organisasi dan melibatkan bawahan di dalam pembuatan keputusan, sehingga hal ini dapat meningkatkan semangat bawahan dalam kerja, mengurangi sikap menentang pimpinan dan bawahan akan bersedia bekerja sama.

Ada beberapa model pengambilan keputusan yang cocok diterapkan di lembaga pendidikan, yaitu:

a. **Model Mintzberg, Drucker, dan Simon**

Mintzberg *et al.,* dalam Husaini memberikan tiga tahap dalam proses pengambilan keputusan, yaitu: (1) tahap identifikasi; pada tahap ini pengambil keputusan dengan memahami masalah dan peluang membuat diagnosis (2) tahap pengembangan; pada tahap ini pengambil keputusan mencari standar prosedur yang tersedia atau pemecahan masalah sebagai desain baru. Tahap ini ada kalanya mengandung coba-gagal *(trial and error)* (3) tahap pemilihan; pada tahap ini pengambil keputusan dapat memilih dengan menggunakan pertimbangan, analisis logis, basis sistematis atau *bargain.*[67]

Drucker dalam Husaini seorang ahli pemimpin organisasi memberikan enam langkah dalam proses pengambilan keputusan, yaitu: (1) mendefinisikan masalah; (2) menganalisis masalah; (3) mengembangkan alternatif pemecahan masalah; (4) memutuskan satu pemecahan masalah terbaik; (5) merencanakan tindakan yang efektif; dan (6) memantau dan menilai hasilnya.[68]

Simon sebagai pemenang nobel teori pengambilan keputusan menggambarkan proses pengambilan keputusan atas tiga tahap kegiatan; yaitu: (1) kegiatan inteligen;

[67] Usman, Husaini, *Op. cit.,* hlm. 361.

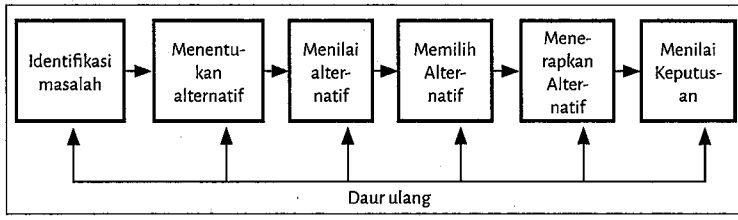
[68] *Ibid.,* hlm. 361.

pengambilan keputusan diawali dengan mengintai dan mengidentifikasi situasi dan kondisi lingkungan; (2) kegiatan desain; pengambil keputusan menemukan, mengembangkan dan menganalisis kemungkinan dari aksi yang akan diambil; (3) kegiatan pemilihan; pengambil keputusan memilih satu yang terbaik dari sejumlah alternatif.[69]

Berdasarkan tiga pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa proses pengambilan keputusan meliputi tiga kegiatan, yaitu: (1) kegiatan yang menyangkut pegenalan, penentuan dan diagnosis masalah; (2) kegiatan yang menyangkut pengembangan alternatif pemecahan masalah; dan (3) kegiatan yang menyangkut evaluasi serta memilih pemecahan masalah terbaik.

b. **Model Pengambilan Keputusan Klasik**

Model pengambilan keputusan klasik berasumsi bahwa keputusan merupakan proses rasional di mana keputusan diambil dari salah satu alternatif terbaik. Model klasik didasarkan konsep rasionalitas lengkap (*complete rationality*). Sesuai dengan model klasik, proses pengambilan keputusan dibagi atas enam langkah logis seperti yang ditunjukkan pada gambar berikut:[70]



Gambar 2.5. Proses Pengambilan Keputusan Model Klasik
Sumber: Lunenburg & Ornstein, *Educational Administration Concepts and Practice*, 2000.

[69] *Ibid.*, hlm. 361.

[70] *Ibid.*, hlm. 363-364.

c. **Model Pengambilan Keputusan *Brainstorming***

Model ini pertama sekali dikenalkan oleh Alex F.Osborne. Model ini dapat memotivasi untuk munculnya kreativitas sekelompok staf dan turut berpartisipasi dalam memecahkan masalah dan problem yang dihadapi organisasi. Model ini merupakan wujud dari *"bottom up planing"*, hingga dapat memunculkan rasa memiliki serta rasa tanggung jawab dari staf, karena sesungguhnya merekalah yang mengambil keputusan.

Brainstorming baik untuk dilaksanakan akan tetapi harus dibatasi untuk hal-halyang penting dan mendesak, karena jika terlalu sering akan dapat menimbulkan dampak yang kurang menguntungkan, antara lain: (1) akan bisa mengganggu tugas-tugas operasional staf yang dilibatkan; (2) ada kesan pimpinan/manajer kurang punya kemampuan mengambil keputusan; (3) ada kesan pimpinan/manajer kurang berani mengambil keputusan dengan segala risiko dan konsekuensi.[71]

d. **Model Pengambilan Keputusan Rasional**

Robbins mengemukakan tiga model pengambilan keputusan, yaitu: (1) *optimizing decision-making model:* model ini merupakan model pengambilan keputusan yang menjelaskan bagaimana setiap individu harus berperilaku dalam rangka memaksimalkan hasil (*outcome*) yang ingin dicapai. Model ini terdiri dari enam langkah yaitu; menentukan kebutuhan akan suatu keputusan, identifikasi kriteria keputusan, alokasi bobot pada masing-masing kriteria, mengembangkan alternatif-alternatif, mengevaluasi alternatif dan memilih alternatif terbaik; (2) *satisficing model:* dalam model ini, pengambilan keputusan memilih solusi pertama yang cukup baik, memuaskan dan memadai; dan (3) *implicit favorite model:* dalam model ini, masing-masing individu menyederhanakan proses

[71] Suhendra, K. *Op. cit.*, hlm. 49.

dalam memecahkan masalah-masalah kompleks.[72]

e. **Model Pengambilan Keputusan Berdasarkan Lapangan**

Model ini paling banyak digunakan sekolah karena ingin melibatkan partisipasi warga sekolah dalam mengambil keputusan. Menurut Husaini ada lima teknik penting dalam pengambilan keputusan berdasarkan lapangan, yaitu (1) curah pendapat (*brainstorming*); (2) teknik grup nominal; (3) teknik Delphi; dan (4) pembela yang menantang apa yang dianggap baik (*devil's advocate*).[73]

Ada sebelas langkah dalam melakukan curah pendapat (*brainstorming*), yaitu: sebelum curah pendapat tentukan dahulu topiknya, setiap anggota bertanggung jawab terhadap ucapannya, setiap anggota menyampaikan pendapatnya secara bergantian sampai semuanya memberikan pendapat, anggota yang belum memberikan pendapatnya dapat menyatakan "pass" sampai kesempatan berikutnya, jangan mengomentari pendapat orang lain, kalau ada yang mengomentari, pimpinan sidang harus menyetopnya, akan lebih cepat kalau pendapat ditulis, apabila tidak ada lagi pendapat yang masuk maka curah pendapat dinyatakan selesai, pendapat yang sama dikelompokkan, pendapat yang masuk nominasi diteliti dan dibahas, jika tidak ada kesepakatan untuk memutuskan pendapat terbaik, baru diadakan *voting*.

Teknik grup nominal mirip dengan sumbang saran. Bedanya ialah ide-ide harus dievaluasi dahulu baru dikelompokkan. Teknik Delphi dikembangkan para peneliti di *Rans Corporation* pada tahun 1960-an. Berbeda dengan sumbang saran dan teknik kelompok nominal, teknik Delphi melengkapi teknik kelompok nominal yang tidak langsung bertemu muka, tetapi melalui surat atau internet.

---

[72] Robbins. 1993. *Organizational Behavior Concepts Controversies and Applications.* London: Prentice-Hall International, Inc, hlm. 137-146.

[73] Usman, Husaini. *Op. cit.*, hlm. 367-368.

Pembela yang menantang apa yang dianggap baik (*devil's advocate*), menggunakan konsep pencegah pikiran kelompok. Walaupun kelompok *devil* dianggap sebagai kelompok oposisi, tetapi sering juga digunakan orang untuk mengambil keputusan karena, setelah dikoreksi pengambil keputusan memperbaiki keputusannya menjadi lebih baik lagi.

Banyak sekali model pengambilan keputusan yang dikemukakan oleh para ahli dan pakar seperti yang telah dijelaskan di atas, namun tidak ada satu pun model yang dianggap lebih baik daripada model yang lain. Hal ini terjadi karena model pengambilan keputusan disesuaikan dengan kondisi dan situasi tempat pengambilan keputusan berlangsung. Satu model pengambilan keputusan di satu tempat belum tentu menjadi model yang bagus jika diterapkan di tempat lain. Namun jika seorang pemimpin menggunakan satu model yang rasional, intelektual dan sistematik maka diyakini pengambilan keputusannya akan lebih berhasil.

c. *Tipe-tipe Keputusan Seorang Pemimpin*

Keputusan merupakan sarana atau alat untuk mencapai hasil tertentu atau untuk memecahkan masalah. Keputusan bukanlah suatu tujuan yang ingin diperoleh, melainkan hanyalah sarana mencapai tujuan. Keputusan yang dibuat oleh setiap pimpinan akan berbeda-beda, sesuai dengan perbedaan kondisi dan situasi yang dihadapi. Ada dua tipe keputusan yang dikemukakan oleh Simon dalam Husaini, yaitu:[74]

a) Keputusan yang diprogram (*programmed decision*).
   Keputusan yang diprogram merupakan keputusan yang dibuat menurut kebiasaan, aturan, atau prosedur. Keputusan ini cenderung berulang-ulang dan rutin. Melalui pengalaman dan perjalanan waktu, organisasi dapat mengembangkan prosedur-prosedur spesifik untuk menangani tipe keputusan ini. Contoh keputusan ini adalah ke-

[74] Usman, Husaini. *Op. cit.*, hlm. 375.

putusan kenaikan kelas, keputusan kenaikan gaji pegawai baru, keputusan pengangkatan, keputusan pensiun, dan lain-lain.

b) Keputusan yang tidak diprogram (*non-programmed decision*).

Tipe keputusan ini merupakan keputusan yang berkenaan dengan masalah-masalah baru, khas atau khusus. Biasanya bersifat tidak terstruktur. Dalam menangani tipe keputusan ini, pemimpin cenderung menggunakan *judgment,* intuisi dan kreativitas. Contoh dari keputusan ini adalah keputusan lembaga baru, keputusan terjadinya musibah kebakaran, robohnya sekolah, dan lain-lain.

Chung & Megginson memberikan tipe keputusan yang didasarkan atas dua dimensi yang berhubungan dengan masalah, yaitu: (1) kompleksitas masalah; dan (2) dampak ketidakpastian. Gambar berikut menunjukkan empat tipe keputusan, yaitu:

Kompleksitas Masalah		
Dampak: Tidak pasti ↓ Pasti	Tinggi → Rendah	
	Keputusan judgemental contoh: marketing, investasi, dan masalah personel	Keputusan adaptif contoh: penelitian, pengembangan dan perencanaan jangka panjang organisasi
	Keputusan terprogram contoh: masalah rutin dan kegiatan terjadwal	Keputusan analisis contoh: produksi kompleks dan masalah keteknikan

Gambar 2.6. Tipe Keputusan Manajerial

Sumber: Chung, K.H & Megginson, L, *Organizational Behavior Developing Managerial Skills*, 1981.

Dari penjelasan di atas, maka pengambilan keputusan yang dilakukan oleh setiap kepala sekolah yang bertindak

sebagai *top leader* di sekolah yang dipimpinnya, hendaklah mengedepankan nilai-nilai kemanusiaan. Hal tersebut dikarenakan keputusan yang dikeluarkan oleh setiap kepala sekolah berkaitan dengan manusia (bawahan) yang dipimpinnya, dan sudah semestinya dihargai kerjanya, sehingga diharapkan dapat berdampak positif bagi lingkungan sekolah secara keseluruhan.

4. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pemecahan Masalah

a. Definisi Pemecahan Masalah

Pemecahan masalah adalah suatu proses pengamatan dan pengenalan serta usaha mengurangi perbedaan antara keadaan sekarang (*das Sein*) dengan keadaan akan datang (*das Sollen*). Pemecahan masalah mengusahakan pendekatan antara jurang pemisah kesenjangan yang ada. Masalah adalah perbedaan *das Sein* dan *das Sollen*.[75]

Secara teoretis, bawahan yang diberikan tugas mungkin dapat menyelesaikannya dengan lancar, tapi pada umumnya dalam kenyataan tidak semulus seperti yang kita duga dalam teori tersebut. Ketidakpuasan sering menjadi faktor pemicu munculnya masalah. Dalam lingkungan sekolah, permasalahan itu muncul pada seorang guru karena beberapa kebutuhan yang ada pada dirinya tidak terpenuhi dan tidak terpuaskan, sehingga stabilitas jiwa guru tersebut terganggu.[76]

Apabila di dalam menjalankan kepemimpinannya berhadapan dengan sejumlah masalah yang cukup sulit dicarikan pemecahannya sebagai jalan keluar, terutama jika dihadapkan dengan banyaknya alternatif pilihan, maka kembalikanlah semua permasalahan pada Allah, sebagaimana dalam firmannya dalam surah *an-Nisaa'* 4: 59:

[75] Usman, Husaini. 2008. *Op. cit.*, hlm. 378.

[76] Soekarto. 1984. *Op. cit.*, hlm. 66.

يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ أَطِيعُواْ ٱللَّهَ وَأَطِيعُواْ ٱلرَّسُولَ وَأُوْلِي ٱلۡأَمۡرِ
مِنكُمۡۖ فَإِن تَنَٰزَعۡتُمۡ فِي شَيۡءٖ فَرُدُّوهُ إِلَى ٱللَّهِ وَٱلرَّسُولِ إِن كُنتُمۡ
تُؤۡمِنُونَ بِٱللَّهِ وَٱلۡيَوۡمِ ٱلۡأٓخِرِۚ ذَٰلِكَ خَيۡرٞ وَأَحۡسَنُ تَأۡوِيلًا ٥٩

Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul-(Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikan ia kepada Allah (Al-Qur'an) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.[77]

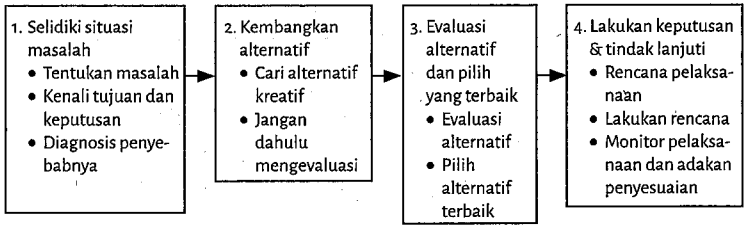
Pada ayat di atas Allah memerintahkan supaya kaum muslimin taat dan patuh kepada-Nya, kepada Rasul-Nya dan kepada orang yang memegang kekuasaan di antara mereka untuk dapat terciptanya kemaslahatan umum.

b. Peran Pemimpin dalam Proses Pemecahan Masalah

Dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari, seorang pemimpin selalu berhadapan dengan berbagai masalah karena masalah merupakan dinamika kehidupan. Selama manusia masih hidup, selama itu pula masalah pasti ada, baik itu masalah besar maupun masalah kecil. Jika masalah satu telah berhasil dipecahkan, maka timbul pula masalah lainnya. Tidak jarang pemecahan masalah itu justru menimbulkan masalah baru.

Agar permasalahan dapat selesai dengan efektif dan efisien, pemimpin harus mampu mengintegrasikan permasalahan yang dihadapinya dan mensinkronisasikan ketatalaksanaannya. Dalam pemecahan masalah, seorang pemimpin dapat melakukannya dengan proses pemecahan masalah secara umum yang dapat digambarkan sebagai berikut:

[77] Departemen Agama. *Op. cit.*, QS. *an-Nisaa'* 4: 59.



Gambar 2.7 Proses Pemecahan Masalah

Sumber: Husaini, *Manajemen (teori, praktik dan riset pendidikan)*, 2008: 379

Untuk dapat memecahkan suatu masalah yang dihadapi oleh bawahan, maka seorang kepala sekolah hendaknya mengetahui asal mula timbulnya masalah tersebut, sehingga pemecahan masalah yang dilakukan tepat dan tidak menimbulkan masalah yang baru. Bagi para guru dan pegawai dalam lingkungan sekolah, permasalahan dapat muncul dari tidak terpenuhinya beberapa kebutuhan.

Kemungkinan kebutuhannya yang tidak dapat terpenuhi bisa muncul dari lingkungan sekolah, rumah, dan masyarakat. Masalah-masalah yang mungkin menimbulkan ketidakpuasan seorang guru di sekolah antara lain tentang statusnya, seperti kenaikan pangkat yang tertunda, penempatan yang kurang tepat yang menyebabkan emosinya terganggu, tidak diberi kesempatan untuk mengembangkan diri dan tidak diberlakukan adil oleh kepala sekolah.

Masalah-masalah yang mungkin timbul di lingkungan rumah antara lain masalah individu dengan anggota keluarga, kesehatan, ekonomi, dan kepuasan seksual yang pada dasarnya berpangkal pada kebutuhan jasmani dan rohani. Adapun masalah-masalah yang muncul dari lingkungan masyarakat antara lain masalah ekonomi, status sosial dalam masyarakat, atau tekanan mental dari tetangganya. Ketidakpuasan dalam satu lingkungan dapat saja dimanifestasikan dalam bentuk kelakuan yang aneh dalam lingkungan yang lain, sehingga menambah sulit bagi kepala sekolah untuk membantu memecahkan persoalannya. Wiles menghimpun beberapa macam

tipe guru yang perlu dibantu kepala sekolah karena mempunyai masalah. Guru yang memerlukan bantuan dalam pemecahan masalahnya antara lain guru yang malas, tak bergairah *(colorless),* tua, tidak demokratis dan tidak sependapat.

Menurut Wiles ada dua cara yang bisa dilakukan oleh kepala sekolah dalam mengatasi masalah dengan guru dan karyawanyang dipimpinnya, yaitu: *Pertama;* cara pemecahan masalah secara umum; yaitu bantuan yang dapat diberikan terhadap guru yang mempunyai masalah, hendaknya dilakukan dengan sikap ilmiah dan dengan sikap batin yang tawakal. Secara ilmiah tahap pendekatan yang bisa dilakukan, yakni: (1) Cari data pribadi guru mengenai hal-hal (a) apa yang menjadi motivasi guru tersebut sehingga mempunyai problem dan gejala-gejala apa yang tampak dalam kelakuannya?; (b) mengapa ia tidak/kurang dapat merealisasikan keinginannya atau kebutuhannya itu?; (c) sejak kapankah keadaan itu menimpa guru tersebut; (d) dari lingkungan mana masalah itu terjadi?; (2) Carilah langkah-langkah yang seharusnya dilakukan kepala sekolah dalam pemecahan masalah guru tersebut. Apabila data-data itu sudah lengkap diperoleh, kepala sekolah mulai menganalisis data itu secara seksama. Simpulkanlah secara tepat untuk membuktikan beberapa dugaan atau hipotesis yang dirumuskannya sebelum data itu dikumpulkannya (3) Carilah beberapa alternatif pemecahan untuk membantu guru tersebut (4) Tentukanlah alternatif yang paling baik dan paling tepat sebagai pemecahan masalah bagi guru tersebut.[78]

Adapun sikap batin yang tawakal diperlukan pada saat usaha secara ilmiah seperti dijelaskan di atas telah dilakukan dengan teliti, tetapi hasilnya masih jauh dari harapan. Oleh karena itu, ketika niat untuk membantu masalah guru atau karyawan tercetus, hendaknya kepala sekolah lebih mendekatkan diri kepada Tuhan dengan jalan melakukan doa atau

[78] Wiles, Kimball. 1961. *Op. cit.*, hlm. 114-124.

sembahyang Sunah.[79] Cara itu perlu dilakukan oleh kepala sekolah agar usahanya, baik berupa nasihat maupun tindakan lain, seperti penempatan yang lebih tepat, dapat membuka hati nurani guru sampai pada tingkat kesadaran yang sehat.

Kedua, cara pemecahan masalah secara khusus; Willes memberikan sebuah contoh masalah yang sering dihadapi oleh guru yaitu malas. Pemecahan masalah secara khusus dimulai dari melihat ciri/gejala guru yang malas, antara lain 1) ingin menerima kenaikan gaji secara otomatis; 2) tidak menaruh perhatian pada bahan-bahan pengajaran atau pembaruan pendidikan; 3) cepat-cepat meninggalkan gedung sekolah; 4) mengejek orang yang rajin dan setia; 5) suka berdiam diri di ruangan sambil merokok; 6) menuntut upah atau honorarium yang lebih banyak; 7) buku persiapan mengajar selama bertahun-tahun sama saja; 8) tidak suka bekerja bersama-sama; dan 9) tidak suka memeriksa pekerjaan murid. Selanjutnya dianalisis penyebab yang menjadi sumber ketidakpuasan guru; antara lain: 1) tidak mendapatkan pengakuan tentang sumbangan pikiran dan tenaganya yang lalu; 2) gagal memperoleh kenaikan pangkat; 3) terlalu banyak perhatian yang dicurahkan di luar tugas sekolah; dan 4) kehilangan kepercayaan kepada pimpinan.[80]

Dari dua cara pemecahan masalah di atas, maka kepala sekolah selanjutnya dapat merumuskan usaha yang akan dilakukan untuk memecahkan atau mencegah timbulnya masalah guru ataupun karyawan, yang akan dijelaskan pada pembahasan selanjutnya.

c. *Peran Pemimpin dalam Menggunakan Metode Pemecahan dan Pencegahan Timbulnya Masalah*

Setiap organisasi tidak bisa lepas dari masalah. Masalah adalah setiap situasi di mana apa yang terjadi tidak sesuai dengan apa yang diharapkan. Semakin besar perbedaan ter-

[79] Soekarto. 1984. *Op. cit.*, hlm. 68.

[80] Wiles, Kimball. 1961. *Op. cit.*, hlm. 114-117.

sebut, semakin besar pula masalahnya. Pemecahan masalah lebih menekankan pada perbaikan berkesinambungan di lingkungan kerja sehingga dapat mencegah timbulnya masalah. Dalam hal ini ada dua metode untuk pemecahan masalah yang sekaligus mengarah pada perbaikan berkesinambungan. Kedua metode tersebut adalah:

1) **Siklus Deming**

Siklus Deming adalah metode perbaikan berkesinambungan yang dikembangkan oleh seorang tokoh pionir *total quality management*, yaitu Dr. W Edwards Deming. Siklus ini terdiri dari empat komponen utama,[81] yaitu:

a. Mengembangkan rencana untuk perbaikan (*plan*).
   Meskipun belum terjadi masalah, sebaiknya dibuat rencana perbaikan, terutama yang berkaitan dengan proses. Rencana perbaikan ini meliputi empat langkah berikut: a) identifikasi peluang dilakukannya perbaikan; b) dokumentasi proses yang ada saat ini; c) menciptakan visi proses yang diperbaiki; dan d) menentukan jangkauan (*scope*) usaha perbaikan
b. Melaksanakan rencana yang dibuat (*do*).
   Rencana yang telah disusun diimplementasikan secara bertahap, mulai dari skala kecil selama periode waktu tertentu.
c. Memeriksa hasil yang dicapai (*study*).
   Hasil implementasi rencana diperiksa dan dicatat. Hasil yang telah dicatat menjadi dasar bagi langkah penyesuaian dan perbaikan
d. Melakukan penyesuaian bila diperlukan (*act*).
   Penyesuaian dilakukan bila dirasa perlu dan didasarkan pada komponen studi di atas.

2) **Metode Perry Johnson**

Metode ini merupakan pendekatan yang dapat diterapkan

[81] Tjiptono, Fandy & Diana, Anastasia. 2001. *Total Quality Management.* Andi, Yogyakarta, hlm.188.

dalam konteks *total qulity management* karena memiliki tiga karakteristik, yaitu: mengutamakan kerja sama tim dalam pemecahan masalah, berfokus pada perbaikan berkesinambungan dan memperlakukan masalah sebagai sesuatu yang wajar atau normal karena adanya perubahan.

Metode pemecahan masalah Perry Johnson dalam Goetsch dan Davis,[82] meliputi langkah-langkah: membentuk tim pemecahan masalah, mendiskusikan daftar masalah yang dihadapi, membatasi daftar masalah, mendefinisikan masalah serta memilih dan memprioritaskan masalah yang akan diatasi.

Permasalahan guru/karyawan malas seperti yang dicontohkan oleh Willes pada pembahasan di atas dapat dipecahkan dengan beberapa usaha yang perlu dilakukan oleh kepala sekolah, antara lain yaitu: 1) perlakukan guru/karyawan dengan penuh kasih saying; 2) binalah mereka untuk memperoleh kembali kegairahan bekerja; 3) tumbuhkanlah kepercayaannya terhadap kepemimpinan kepala sekolah, dirinya sendiri dan tugasnya.

Untuk membina guru/karyawan bermasalah melalui usaha di atas, kepala sekolah dapat melakukan hal-hal berikut: 1) menyusun penilaian bersama dewan guru untuk mengadakan penilaian terhadap pekerjaan guru yang malas, selanjutnya lakukan supervisi secara gotong royong; 2) kirimilah guru/karyawan yang bermasalah majalah-majalah yang berisi ide yang menantang, sebaiknya guru yang lain dikirimi pula; 3) berilah tanggung jawab dalam suatu kepanitiaan dan pikirkanlah kesejahteraan guru/karyawan tersebut.

Demikianlah salah satu contoh pemecahan masalah guru yang malas menurut teori Willes. Akan tetapi, problema guru yang malas itu umumnya dilatarbelakangi kebutuhan pribadi yang berbeda-beda, yang kadang-kadang tampaknya sangat sederhana, tapi ternyata sangat kompleks. Oleh karena itu,

[82] Goetsch, D.L. & Davis, S. 1994. *Introduction to Total Quality: Quality, Productivity, Competitiveness*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall International, Inc, hlm.232-240.

kepala sekolah hendaknya lebih berhati-hati dan teliti dalam mengumpulkan data/informasi dan dalam menganalisis.

5. Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kerja Sama Tim

a. Peran Pemimpin dalam Menentukan Keberhasilan Kerja Sama Tim

Tim adalah kelompok kerja yang dibentuk dengan tujuan menyukseskan tujuan bersama sebuah kelompok organisasi atau masyarakat.[83] Ada juga yang mendefinisikan tim adalah terciptanya sinergi atau kekuatan yang berasal dari kelompok dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Adapun secara teoretis kerja tim adalah kemampuan untuk bekerja sama menuju suatu visi dan misi yang sama, kemampuan mengarahkan pencapaian individu ke arah sasaran organisasi.

Sebuah tim adalah sekelompok orang dengan keahlian saling melengkapi dan berkomitmen kepada misi yang sama, pencapaian kinerja dan pendekatan di mana mereka saling tergantung antara satu dengan yang lain. Keberhasilan tugas dalam tim akan tercapai bila setiap orang bersedia bekerja dan memberikan yang terbaik sebagai bagian dari tim. Anggota tim yang baik memiliki: (a) mengerti tujuan yang baik; (b) memiliki rasa saling ketergantungan dan saling memiliki; (c) menerapkan bakat dan pengetahuannya untuk sasaran tim; (d) dapat bekerja secara terbuka; (e) dapat mengekspresikan gagasan, opini, dan ketidaksepakatan; (f) mengerti sudut pandang satu dengan yang lain; (g) mengembangkan keterampilan dan menerapkan pada pekerjaan; (h) mengakui bahwa konflik adalah hal yang normal; dan (i) berpartisipasi dalam keputusan tim.[84]

Pemimpin dalam tim tidak selalu memiliki semua jawaban, dan mereka tidak memaksakan diri untuk menyediakan semua jawaban tersebut. Mereka percaya bahwa tidak harus

[83] Rivai, Veithzal, dan Mulyadi, Deddy. 2010. *Op. cit.*, hlm. 160.

[84] *Ibid.*, hlm. 161-162.

membuat semua keputusan. Mereka meyakini bahwa tim tidak akan sukses tanpa mengkombinasikan setiap anggotanya untuk mencapai tujuan akhir yang sama. Peranan pemimpin dalam tim adalah: (1) memperlihatkan gaya pribadi; (2) proaktif dalam sebagian hubungan; (3) mengilhami kerja tim; (4) memberikan dukungan timbal balik; (5) membuat orang terlibat dan terikat; (6) memudahkan orang lainmelihat peluang dan prestasi; (7) mencari orang yang ingin unggul dan dapat bekerja secara konstruksi; (8) mendorong dan memudahkan anggota untuk bekerja; (9) mengakui prestasianggota tim; (10) berusaha mempertahankan komitmen; dan (11) menempatkan nilai yang tinggi pada kerja tim.[85]

Kerja sama tim tidak muncul begitu saja. Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Philip Crosby: "menjadi bagian dari sebuah tim bukanlah sebuah fungsi alami manusia, hal itu harus dipelajari." [86] Pelatihan untuk memiliki keterampilan memecahkan masalah dalam sebuah tim adalah hal yang sangat dibutuhkan. Seluruh anggota tim tersebut harus belajar bekerja sama. Tim merupakan kumpulan individu yang memiliki perbedaan kepribadian, ide, kekuatan, kelemahan, tingkat antusiasme, dan kebutuhan terhadap kerjanya.

Membangun sebuah tim digunakan untuk mengembangkan kerja sama, kerja tim serta identifikasi dengan unit kerja. Gary Yukl dalam bukunya *Leadership in Organizations* menerangkan beberapa pedoman yang bisa digunakan oleh seorang pemimpin untuk membangun sebuah tim. Pedoman yang dijelaskan Gary kebanyakan menyangkut bentuk-bentuk pembangunan tim yang relatif sederhana yang dapat digunakan oleh kebanyakan pemimpin. Adapun pedoman untuk membangun sebuah tim adalah:[87]

a. Tekankan pada kepentingan-kepentingan bersama.

---

[85] Rivai, Veithzal, dan Mulyadi, Deddy. *Op. cit.*, hlm. 165.

[86] Crosby, Philip. B. 1986, *Quality is Free*, New York, Mentor Books, hlm. 183.

[87] Yukl. Gary. 1994. *Leadership in Organizations 3e.* Prentice-Hall. Inc, Englewood Cliffs, New Jersey, hlm. 121.

Seringkali perbedaan latar belakang (ras, umur, kelamin, agama) dapat mengganggu kinerja sebuah unit kerja. Dalam keadaan demikian penting untuk memperbaiki kembali hubungan kerja sama tersebut. Salah satu pendekatan adalah dengan menekankan kepentingan bersama daripada perbedaan.

b. Gunakan seremoni dan ritual-ritual.
Seremoni digunakan untuk memperingati peristiwa-peristiwa istimewa dalam sejarah tim/kelompok. Seremoni serta ritual paling efektif bila menekankan nilai-nilai dan tradisi-tradisi tim.

c. Gunakan simbol-simbol untuk mengembangkan identifikasi dengan unit kerja.
Simbol-simbol identitas tim seperti nama tim, slogan atau logo dapat diperlihatkan pada bendera, spanduk atau baju. Jenis simbol yang demikian dapat sangat efektif untuk memberi kepada sebuah tim suatu identitas yang tersendiri.

d. Mendorong dan memudahkan interaksi sosial yang memuaskan.
Pengembangan sebuah tim yang solider kemungkinannya lebih besar jika para anggota saling mengenal satu dengan yang lain secara pribadi dan merasa puas untuk berinteraksi secara sosial. Salah satu cara untuk mempermudah interaksi sosial yang menyenangkan adalah dengan mengadakan kegiatan-kegiatan sosial secara periodik, misalnya makan-makan, jalan-jalan atau olahraga bersama.

e. Mengadakan pertemuan-pertemuan membangun tim.
Pertemuan-pertemuan membangun tim menyangkut diskusi yang terus terang dan terbuka mengenai hubungan antarpribadi dan proses kelompok dalam usaha memperbaikinya. Salah satu pendekatannya adalah untuk meminta kepada setiap orang menjelaskan pekerjaannya dan menunjukkan hal-hal yang dapat dilakukan oleh anggota lain agar membuat pekerjaannya lebih mudah.

f. Gunakan konsultan proses bila diperlukan.
Jika pemimpin tidak memiliki pengetahuan yang cukup untuk membentuk sebuah tim yang akan menjalankan pekerjaan yang diinginkannya, maka pemimpin tersebut dapat menunjuk orang lain (konsultan) yang lebih pengalaman untuk membentuk tim seperti yang diinginkan oleh pemimpin.

Pembentukan suatu tim tidak dengan sendirinya akan berjalan sebagaimana yang diharapkan. Untuk itu diperlukan usaha mengatasi faktor-faktor yang dapat menghambat kesuksesan kerja sama tim dan dibutuhkan pula berbagai upaya agar tim dapat mencapai misi dan tujuan pembentukannya. King dalam Goetsch dan Davis, menganjurkan 10 strategi yang disebut "Sepuluh Perintah Tim" (*Ten Team Commandments*) untuk meningkatkan kinerja suatu tim dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Kesepuluh strategi tersebut adalah:[88]

a. Saling ketergantungan.
Saling ketergantungan diperlukan di antara para anggota tim dalam hal informasi, sumber daya, pelaksanaan tugas, dan dukungan. Dengan adanya saling ketergantungan dapat memperkuat kebersamaan tim.

b. Perluasan tugas.
Setiap tim harus diberi tantangan, karena reaksi atau tanggapan terhadap tantangan tersebut akan membentuk semangat persatuan (*esprit de corps*), kebanggaan dan kesatuan tim.

c. Penjajaran (*alignment*).
Anggota tim harus bersedia menyisihkan sikap individualisnya dalam rangka mencapai misi bersama. Hindari sifat ke aku-an antara sesama anggota tim.

d. Bahasa yang umum.
Pemimpin tim harus mengusahakan penggunaan bahasa

[88] Goetsch, D.L. & Davis, S. 1994. *Introduction to Total Quality: Quality, Productivity, Competitivenes.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall International, Inc, hlm. 218-219.

yang umum, karena bisa saja anggota tim berasal dari karakter dan latar yang berbeda.

e. Kepercayaan/respek.
Dibutuhkan waktu dan usaha untuk membentuk kepercayaan dan respek agar setiap anggota tim dapat bekerja sama.

f. Kepemimpinan/keanakbuahan yang dibagi rata.
Setiap orang memiliki bakat dan kemampuan yang berbeda. Oleh karena itu, pemimpin yang baik harus dapat memperhatikan bakat tertentu setiap anggota tim sehingga kepemimpinan dan keanakbuahan dapat dibagi bersama.

g. Keterampilan pemecahan masalah.
Tim harus banyak menggunakan waktunya untuk membina kemampuan anggotanya dalam memecahkan masalah, karena masalah merupakan hal yang selalu dihadapi setiap organisasi.

h. Keterampilan menangani konfrontasi/konflik.
Dalam lingkungan kerja yang *high pressure* dan kompetitif, konflik merupakan hal yang tidak terelakkan. Perbedaan pendapat adalah hal yang wajar. Oleh karena itu, dalam manajemen mutu dibutuhkan keterampilan dalam menerima perbedaan pendapat (ide, masalah, dan saran pemecahan) dan menyampaikan ketidaksetujuan terhadap pendapat orang lain tanpa harus menyakiti hati orang yang bersangkutan.

i. Penilaian/tindakan.
Penilaian dilakukan dengan memantau dan membandingkan apa yang telah dilakukan dengan pernyataan misi dan rencana tindakan yang ada. Rencana tindakan berisi tujuan, sasaran, jangka waktu, dan penugasan, serta tanggung jawab setiap anggota.

j. Perayaan.
Kesuksesan yang dicapai suatu tim yang efektif dapat diperkuat dengan jalan merayakannya. Penghargaan dan pengakuan atas tugas yang terlaksana dengan baik akan

memotivasi anggota tim untuk bekerja lebih giat dan tangkas dalam rangka mencapai tujuan berikutnya.

Jika kesepuluh kunci keberhasilan kerja sama tim diterapkan di sebuah organisasi/lembaga, maka diyakini seorang pemimpin tidak akan mengalami kesulitan dalam mengemukakan atau menjalankan apa yang sudah menjadi tujuan dari organisasi/lembaga tersebut.

a. Karakteristik dan Manfaat Kerja Sama Tim

Kerja sama tim merupakan salah satu unsur dalam mengukur kadar hubungan yang terjadi di sebuah lembaga. Tim merupakan sekelompok orang yang memiliki tujuan bersama. Faktor-faktor yang mendasari perlunya dibentuk tim-tim tertentu dalam suatu organisasi adalah:

a. Pemikiran dari 2 orang atau lebih cenderung lebih baik daripada pemikiran satu orang saja.
b. Konsep sinergi (1+1 > 2), yaitu bahwa hasil keseluruhan (tim) jauh lebih baik daripada jumlah bagiannya (anggota individual).
c. Anggota tim dapat saling mengenal dan saling percaya, sehingga mereka dapat saling membantu.
d. Kerja sama tim dapat menyebabkan komunikasi terbina dengan baik.[89]

Tidak semua kumpulan orang dapat dikatakan tim. Untuk dapat dianggap sebagai tim maka sekumpulan orang tertentu harus memiliki karakteristik di antaranya: ada kesepakatan terhadap misi tim, semua anggota menaati peraturan tim yang berlaku, ada pembagian tanggung jawab dan wewenang yang adil, orang beradaptasi terhadap perubahan.

Menurut Johnson, Kantner, dan Kikora dalam Goetsch dan Davis, umumnya tim dapat diklasifikasikan ke dalam tiga jenis, yaitu:[90]

[89] Fandi & Diana, *Op. cit.*, hlm. 165.

[90] Goetsch, D.L. & Davis, S. 1994. *Op. cit.*, hlm.214-215.

a. Tim penyempurnaan departemen.
   Jenis ini paling banyak dijumpai. Tim terdiri dari personel yang menyusun unit, departemen, atau fungsi tertentu dalam organisasi dan seringkali disebut juga gugus kualitas (*quality circle*).
c. Tim perbaikan proses.
   Tim ini memiliki misi untuk melakukan perbaikan terhadap keseluruhan proses. Oleh karena itu, tim ini terdiri dari personel dari setiap fase proses.
d. Gugus tugas (*task force).*
   Gugus tugas sering kali disebut pula tim proyek, yaitu tim sementara yang dibentuk untuk suatu misi tertentu, dan yang termasuk dalam kelompok ini adalah tim proyek khusus dan tim pemecahan masalah. Gugus tugas terdiri dari orang-orang yang sanggup memenuhi misi khususnya. Gugus tugas tersebut akan dibubarkan bila misinya telah tercapai.

Pada kebanyakan situasi tim, sebuah anggota tim ada kalanya harus bekerja bersama-sama, dan ada kalanya harus bekerja sendiri-sendiri. Apabila setiap anggota tim sadar hal tersebut, maka akan sukseslah tim tersebut. Tim harus menyadari bahwa, ketika bekerja bersama-sama dalam mengerjakan suatu proyek maka, dalam kondisi tersebut ada kesamaan tujuan. Agar sukses dalam mengerjakan tugas, maka seluruh anggota tim harus memegang prinsip, yaitu:

a. Kepercayaan.
   Setiap anggota tim harus saling percaya bahwa setiap anggota mampu melaksanakan pekerjaan dengan baik. Kepercayaan ini sangat penting sebab tanpa rasa percaya ini akan menimbulkan konflik yang akhirnya pekerjaan menjadi tindak tuntas. Memberikan kepercayaan akan berdampak luar biasa terhadap membangun kepercayaan dalam hubungan maupun dalam kebudayaan.[91]

[91] Stephen M.R. Covey, 2010, *Terjemahan The Speed of Trust,* Tangerang: Karisma Publishing

b. Ketulusan.
Dalam sebuah kerja sama tim, kepercayaan harus dibangun dengan ketulusan dan tidak ada rasa saling curiga antar-sesama anggota tim yang bisa berdampak bagi kelancaran dan kesuksesan kerja sama tim.

c. Totalitas.
Setiap anggota tim harus bekerja secara totalitas demi suksesnya sebuah pekerjaan. Dalam bekerja, biasanya setiap anggota memegang pekerjaan atau fungsi yang khusus dan pekerjaan tersebut satu sama lain saling ketergantungan. Artinya apabila ada anggota yang bekerja tidak secara optimal, maka akan mengganggu kualitas anggota tim yang lain. Dengan demikian setiap anggota harus mampu menunjukkan karya terbaiknya. Hal ini akan berdampak terhadap kualitas karya itu secara keseluruhan.

d. Kekompakan.
Hampir semua pekerjaan butuh kerja tim. Dengan kerja sama tim, suatu pekerjaan dapat cepat selesai dan kemungkinan salahnya pun dapat diminimalkan. Keberhasilan kerja tim sangat ditentukan kekompakan anggotanya. Tim dapat kompak jika semua anggota tim paham tujuan yang ingin dicapai bersama.

e. Keadilan.
Perlakuan tidak adil adalah sumber perpecahan dalam sebuah kerja sama tim. Oleh sebab itu, dalam tim harus diterapkan peraturan, pembagian dan mekanisme kerja yang jelas, sehingga tidak ada yang merasa beban kerjanya lebih berat dari yang lain. Jumlah anggota tim tergantung pada apa yang dikerjakan. Jika pekerjaannya banyak, tim dapat dipecah-pecah menjadi beberapa tim kecil supaya mudah dikoordinasi. Mengadakan evaluasi hasil kerja secara periodik, selain untuk dapat memantau sejauh mana

Group, hlm. 363.

pencapaian kerja sama tim, berguna juga untuk memompa semangat kerja mencapai tujuan berikutnya.

f. Memahami keberagaman.
Dalam sebuah tim berkumpul banyak orang dengan karakter yang berbeda-beda, Sehingga sering sekali muncul masalah dan konflik. Hal ini terjadi juga dalam kerja sama tim, di mana untuk menghindari munculnya masalah maka dibutuhkan adanya saling memahami segala keberagaman yang ada dalam sebuah kerja sama tim.

g. Kebersamaan.
Konflik dalam kerja sama tim dapat diminimalkan dengan pembagian tanggung jawab yang jelas. Bedakan porsi tanggung jawab berdasarkan kompetensi masing-masing anggota. Tapi kalau memang tingkatan atau bobot tanggung jawab dalam tim sama, boleh saja membagi rata tanggung jawab tersebut. Hal ini adalah kewenangan dari pimpinan tim. Pemimpin harus piawai menyatukan semua pribadi dalam tim agar tetap kompak. Namun, karena perbedaan budaya dan cara kerja masing-masing orang, semuanya membutuhkan waktu dan keterampilan pengorganisasian yang baik.

h. Toleransi.
Rasa toleransi antar-sesama anggota tim senantiasa perlu dibangun, agar tidak ada yang merasa paling menonjol. Kekuatan sebuah kerja sama tim adalah kekuatan yang berasal dari tiap-tiap individu yang ada dalam sebuah kerja sama tim.

i. Kerja sama.
Sifat malas dan egois dapat membuat anggota tim malas bekerja sama. Setiap orang yang berada dalam sebuah tim senantiasa mengedepankan kekompakan untuk bekerja sama, bukan bekerja secara individu.

Sebuah lembaga pendidikan yang ingin terlibat dalam mutu akan memperoleh manfaat dengan memiliki tim-tim yang efektif di semua tingkatan. Dalam beberapa sektor pen-

didikan, tim telah dikembangkan sebagai unit dasar dari penyampaian kurikulum dan dengan demikian pendidikan memiliki sebuah awal yang baik mengingat kerja tim adalah sebuah fakta yang sudah terbukti berhasil. Langkah awal tersebut memungkinkan institusi pendidikan memiliki fondasi kuat untuk membangun mutu.

Penyebab utama kegagalan sebuah tim adalah disebabkan faktor manusia. Menutut Fandy & Anastasia beberapa aspek penyebab kegagalan dalam melakukan kerja sama di antaranya adalah:[92]

a. Identitas pribadi anggota tim.
   Suatu tim tidak dapat berjalan efektif bila anggotanya belum merasa cocok dengan tim tersebut.
b. Hubungan antar-anggota tim.
   Agar setiap anggota dapat bekerja sama, mereka harus saling mengenal dan berhubungan. Untuk itu dibutuhkan waktu bagi anggota yang berasal dari berbagai latar belakang tersebut agar dapat saling mengenal dan bekerja sama.
c. Identitas tim di dalam organisasi.
   Faktor ini terdiri dari dua aspek. *Pertama*, kesesuaian atau kecocokan tim di dalam organisasi. *Kedua;* adalah pengaruh keanggotaan dalam tim tertentu terhadap hubungan dengan anggota di luar tim.

Agar faktor-faktor di atas tidak terjadi, maka pemimpin harus memiliki peranan di dalam tim. Pemimpin dalam tim tidak selalu memiliki semua jawaban bagi anggota timnya. Oleh karena itu, maka pemimpin harus meyakini bahwa tim tidak akan sukses tanpa mengombinasikan kontribusi setiap anggotanya untuk mencapai tujuan akhir yang sama.

[92] Tjiptono, Fandy & Diana, Anastasia. *Op. cit.*, hlm.167-168.

6. Dampak Membangun Hubungan Antarmanusia (Human Relation) di Lingkungan Sekolah

Manusia adalah makhluk individual, namun demikian manusia tidak hidup sendiri, tidak mungkin hidup sendirian, dan tidak hidup untuk dirinya sendiri. Manusia hidup dalam keterikatan dengan sesamanya. Dalam berinteraksi, setiap individu menempati kedudukan (status) tertentu, dansetiap individu mempunyai dunia dan tujuan hidup masing-masing. Terdapat hubungan timbal balik antara individu dengan individu, individu dengan kelompok, dan kelompok dengan kelompok. Terdapat hubungan timbal balik antara individu dengan sesamanya dalam rangka mengukuhkan eksistensinya masing-masing maka hendaknya terdapat keseimbangan antara individualitas dan sosialitas pada setiap manusia.

Hubungan antarmanusia *(human relation)* adalah kemampuan mengenali sifat, tingkah laku, pribadi seseorang. Ruang lingkup hubungan antarmanusia dalam arti luas adalah interaksi antar seseorang dengan orang lain secara tatap muka dalam segala situasi dan dalam semua bidang kehidupan, sehingga menimbulkan kebahagiaan dan kepuasaan hati pada kedua belah pihak.[93] Suksesnya seseorang dalam melaksanakan *"human relation"* karena ia berkomunikasi secara etis, ramah, sopan, menghargai, dan menghormati orang lain. Hubungan antarmanusia *(human relation)* dapat dilakukan di mana saja apalagi di sekolah yang merupakan tempat berkumpulnya orang banyak dan tempat terjadinya proses belajar mengajar. Proses interaksi melibatkan perasaan, kata yang diucapkan dalam komunikasi, mencerminkan perasaan dan sikap, proses penyesuaian diri. Hubungan antarmanusia (*human relation*) secara luas mencoba menemukan, mengidentifikasi masalah dan membahas untuk mendapatkan pemecahan masalah.[94]

[93] Onong Uchana, *Op. cit.*, hlm. 40.

[94] *Idem*, hlm. 47.

Salah satu cara seorang pemimpin melakukan hubungan antarmanusia adalah dengan menggunakan komunikasi antara individu atau komunikasi interpersonal. Agar hubungan antarmanusia berjalan dengan baik, salah satunya dapat ditunjang dengan menumbuhkan hubungan interpersonal yang baik. Jika terjalin hubungan interpersonal yang baik maka diyakini bahwa akan berdampak positif bagi lingkungan sekitarnya.

Kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi di sebuah sekolah dan membawahi banyak orang yang berbeda latar belakang, karakter dan tingkah laku, hendaknya memahami dan menerapkan hubungan antarmanusia *(human relation)*, sehingga berdampak positif bagi lingkungan internal sekolah yang dipimpinnya. Berikut adalah faktor-faktor yang menumbuhkan hubungan interpersonal yang baik, yaitu:

1. Rasa percaya (*trust*)
   Secara ilmiah "percaya" adalah mengandalkan perilaku orang untuk mencapai tujuan yang dikehendaki, yang pencapaiannya tidak pasti dan dalam situasi yang penuh risiko. Sejak tahap pertama dalam hubungan interpersonal sampai tahap akhir, "percaya" menentukan efektivitas komunikasi. Bila seorang individu sudah percaya kepada kita, maka individu tersebut akan lebih mudah terbuka kepada kita. Hal ini akan membuka saluran komunikasi, memperjelas pengiriman dan penerimaan komunikasi, serta memperluas peluang komunikasi untuk mencapai maksudnya. Hilangnya kepercayaan kepada orang lain akan menghambat perkembangan hubungan interpersonal yang akrab.[95] Ada tiga faktor yang dapat menumbuhkan sikap percaya dan mengembangkan komunikasi yang didasari sikap saling percaya, yaitu:
   a. Menerima; Adalah kemampuan berhubungan dengan orang lain tanpa menilai dan berusaha mengen-

[95] Covey, Stephen, *Op. cit.*, hlm. 217.

dalikan. Menerima adalah sikap yang melihat orang lain sebagai manusia sebagai individu yang dihargai. Menerima berarti tidak menilai pribadi orang berdasarkan perilakunya yang tidak kita senanginya.

b. Empati; Merupakan faktor kedua yang menumbuhkan sikap percaya diri orang lain. Empati dianggap sebagai memahami orang lain yang tidak emosional. Berempati artinya membayangkan diri pada kejadian yang menimpa orang lain.

c. Kejujuran; Merupakan faktor ketiga yang menumbuhkan sikap percaya diri. Kejujuran menyebabkan perilaku seseorang dapat diduga (*predictable*).[96]

2. Sikap sportif

Sikap sportif adalah sikap yang mengurangi sikap melindungi diri dalam komunikasi yang terjadi dalam hubungan antarmanusia. Setiap orang akan bersikap defensif bila tidak menerima, tidak jujur dan tidak empati. Sudah jelas dengan sikap defensif, komunikasi interpersonal akan gagal karena orang defensif akan lebih banyak melindungi diri dari ancaman yang ditanggapi dalam situasi komunikasi ketimbang memahami pesan orang lain.

Sikap defensif meliputi: evaluasi, kontrol, strategi, netralitas, superioritas, dan kepastian. Adapun iklim suportif meliputi: deskripsi, orientasi masalah, spontanitas, empati, persamaan, dan profesionalisme.

a. Evaluasi dan deskripsi. Evaluasi adalah penilaian terhadap orang lain, memuji atau mengecam. Deskripsi adalah penyampaian perasaan atau persepsi tanpa melakukan penilaian.

b. Kontrol dan orientasi masalah. Perilaku kontrol artinya berusaha mengubah orang lain, mengendalikan, mengubah sikap, pendapat dan tindakannya. Orientasi masalah adalah mengomunikasikan keinginan

[96] *Ibid.*, hlm. 30.

untuk bekerja sama mencari pemecahan masalah.

c. Strategi dan spontanitas. Strategi adalah penggunaan tujuan atau manipulasi untuk memengaruhi orang lain. Spontanitas artinya sikap jujur.
d. Netralitas dan empati. Netralitas adalah sikap impersonal, memperlakukan orang lain sebagai objek. Empati artinya memperlakukan orang lain sebagaimana mestinya.
e. Superioritas dan persamaan. Superioritas artinya seseorang lebih tinggi karena status, kekuasaan, kemampuan, intelektual, kekayaan atau kecantikan. Persamaan adalah sikap memperlakukan seseorang secara horizontal dan demokratis.
f. Kepastian dan profesionalisme. Individu yang memiliki kepastian bersifat dogmatis, egois, dan melihat pendapatnya merupakan kebenaran yang mutlak. Profesionalisme adalah kesediaan meninjau kembali pendapat orang lain.

3. Sikap Terbuka (*Open Mindedness*)

Sikap terbuka amat besar pengaruhnya dalam menumbuhkan komunikasi interpersonal yang efektif. Untuk memahami orang yang mempunyai sikap terbuka harus mengidentifikasi dahulu orang yang mempunyai sikap tertutup. Lawan dari sikap terbuka adalah dogmatis. Sehingga untuk memahami sikap terbuka, terlebih dahulu mengidentifikasi karakteristik orang dogmatis.

Agar komunikasi interpersonal yang kita lakukan melahirkan hubungan interpersonal yang efektif, dogmatis harus diganti dengan sikap terbuka. Bersama-sama dengan sikap saling percaya dan sikap suportif, sikap terbuka mendorong timbulnya saling pengertian, saling menghargai, dan yang paling penting saling mengembangkan kualitas hubungan interpersonal.

7. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Membangun Hubungan Antarmanusia (*Human Relation*) Menurut Perspektif Islam

Al-Qur'an merupakan kitab suci yang di dalamnya berisi panduan lengkap tentang berbagai hal yang dibutuhkan oleh umat manusia. Salah satu yang paling banyak dijelaskan dalam Al-Qur'an adalah tentang kepemimpinan dan bagaimana seorang pemimpin bertindak dan memperlakukan bawahannya sebagai manusia di dalam organisasi yang dipimpinnya, terutama pada saat pemecahan masalah, pengambilan keputusan dan pembentukan kerja sama tim. Ada beberapa ayat Al-Qur'an dan Hadis Nabi, yang berkaitan langsung dengan tiga hal tersebut, di antaranya adalah:

a. Pemecahan Masalah dalam Islam

Dalam Al-Qur'an ada beberapa ayat yang menjelaskan, baik secara langsung maupun tidak langsung tentang pemecahan masalah. Di antara ayat-ayat tersebut adalah:

يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ كُونُواْ قَوَّٰمِينَ لِلَّهِ شُهَدَآءَ بِٱلْقِسْطِ ۖ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَـَٔانُ قَوْمٍ عَلَىٰٓ أَلَّا تَعْدِلُواْ ۚ ٱعْدِلُواْ هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ۖ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ خَبِيرٌۢ بِمَا تَعْمَلُونَ

Hai orang-orang yang beriman, hendaklah kamu jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah, menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada taqwa. Dan bertaqwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.[97]

Ayat di atas menjelaskan bagaimana seharusnya seseorang terutama pemimpin dalam memecahkan masalah harus dengan seadil-adilnya dan hanya karena Allah. Dalam peme-

[97] Departemen Agama, *Op. cit.*, QS. *al-Maidah* (5): 8.

cahan masalah janganlah sesekali muncul sikap benci terhadap bawahan, karena itu akan mendorong pemimpin untuk berlaku tidak adil dalam memecahkan suatu masalah.

Pemimpin sudah sepatutnya dapat memecahkan masalah yang muncul dengan adil, tidak berat sebelah dan tidak memihak. Tidak melihat suku bangsa, warna kulit, golongan dan strata dalam masyarakat. Al-Qur'an memerintahkan demikian, sekalipun ketika berhadapan dengan penentang mereka.

۞ إِنَّ ٱللَّهَ يَأۡمُرُكُمۡ أَن تُؤَدُّواْ ٱلۡأَمَٰنَٰتِ إِلَىٰٓ أَهۡلِهَا وَإِذَا حَكَمۡتُم بَيۡنَ ٱلنَّاسِ أَن تَحۡكُمُواْ بِٱلۡعَدۡلِۚ إِنَّ ٱللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُم بِهِۦٓۗ إِنَّ ٱللَّهَ كَانَ سَمِيعَۢا بَصِيرٗا ٥٨

Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat.[98]

Pemimpin yang islami dalam memutuskan suatu masalah senantiasa berpedoman kepada Al-Qur'an dan Hadis, agar apa yang diputuskan tidak salah dan tidak menimbulkan masalah yang baru. Pemecahan masalah yang tepat sangat diharapkan oleh para bawahan, karena menjadi pemimpin itu merupakan amanat yang dipercayakan oleh bawahan mereka. Hal ini seperti yang dijelaskan dalam Al-Qur'an yang berbunyi:

يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لَا تَخُونُواْ ٱللَّهَ وَٱلرَّسُولَ وَتَخُونُوٓاْ أَمَٰنَٰتِكُمۡ وَأَنتُمۡ تَعۡلَمُونَ ٢٧

Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul (Muhammad) dan (juga) janganlah kamu mengkhianati amanat-amanat yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu mengetahui.[99]

[98] *Ibid.*, QS. *an-Nisaa'* (4): 58.

[99] *Ibid.*, QS. *al-Anfal* (8): 27.

Keharusan bermusyawarah bagi setiap pemimpin dalam memecahkan masalah juga dijelaskan dalam Al-Qur'an surah *asy-Syuura* ayat 38 yang berbunyi:

وَٱلَّذِينَ ٱسْتَجَابُوا۟ لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا۟ ٱلصَّلَوٰةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ
بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَٰهُمْ يُنفِقُونَ ﴿٣٨﴾

Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarat antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezeki yang Kami berikan kepada mereka.[100]

Dari beberapa ayat di atas terlihat jelas bahwa Islam mengatur tentang pemecahan masalah sebagai panduan bagi pemimpin Islam untuk mengikuti dan menerapkannya dalam aktivitas kepemimpinannya.

b. Pengambilan Keputusan dalam Islam

Islam sudah menjelaskan dengan tegas, baik dalam Al-Qur'an maupun Hadis Nabi tentang pengambilan keputusan. Di antara perintah Allah atas setiap pemimpin adalah, agar senantiasa mengambil keputusan dan bertindak secara benar, tidak ceroboh dan tidak menuruti hawa nafsu. Firman Allah dalam surah *Shaad* (38) ayat 26 yang berbunyi:

يَٰدَاوُۥدُ إِنَّا جَعَلْنَٰكَ خَلِيفَةً فِى ٱلْأَرْضِ فَٱحْكُم بَيْنَ ٱلنَّاسِ
بِٱلْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ ٱلْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَن سَبِيلِ ٱللَّهِ ۚ إِنَّ ٱلَّذِينَ
يَضِلُّونَ عَن سَبِيلِ ٱللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌۢ بِمَا نَسُوا۟ يَوْمَ
ٱلْحِسَابِ ﴿٢٦﴾

Hai Daud, sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di

[100] *Ibid.*, QS. *asy-Syuura* (42): 38.

muka bumi, maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan.[101]

Ayat tersebut di atas menjelaskan bahwa Allah menyuruh Daud agar memberi keputusan terhadap semua perkara yang terjadi antara manusia dengan keputusan yang adil dengan berpedoman pada wahyu yang diturunkan kepadanya. Dalam wahyu itu terdapat hukum yang mengatur kesejahteraan manusia di dunia dan kebahagiaan mereka di akhirat, serta melarang memperturutkan hawa nafsunya dalam melaksanakan segala macam urusan yang berhubungan dengan kesejahteraan manusia di dunia dan kebahagiaan di akhirat.

Dalam surah *an-Nisaa'* (4) ayat 135 juga menjelaskan tentang pemimpin yang harus membuat keputusan dengan seadil-adilnya:

۞ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ كُونُواْ قَوَّٰمِينَ بِٱلْقِسْطِ شُهَدَآءَ لِلَّهِ وَلَوْ
عَلَىٰٓ أَنفُسِكُمْ أَوِ ٱلْوَٰلِدَيْنِ وَٱلْأَقْرَبِينَ ۚ إِن يَكُنْ غَنِيًّا أَوْ
فَقِيرًا فَٱللَّهُ أَوْلَىٰ بِهِمَا ۖ فَلَا تَتَّبِعُواْ ٱلْهَوَىٰٓ أَن تَعْدِلُواْ ۚ وَإِن
تَلْوُۥٓاْ أَوْ تُعْرِضُواْ فَإِنَّ ٱللَّهَ كَانَ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرًا ﴿١٣٥﴾

Wahai orang-orang yang beriman, jadilah kamu orang yang benar-benar penegak keadilan, menjadi saksi karena Allah biarpun terhadap dirimu sendiri atau ibu bapa dan kaum kerabatmu. Jika ia kaya ataupun miskin, maka Allah lebih tahu kemaslahatannya. Maka janganlah kamu mengikuti hawa nafsu karena ingin menyimpang dari kebenaran. Dan jika kamu memutar balikkan (kata-kata) atau enggan menjadi saksi, maka sesungguhnya Allah adalah Maha Mengetahui segala apa yang kamu kerjakan.[102]

[101] *Ibid.*,. QS. *Shaad* (38): 26.

[102] *Ibid.*, QS. *an-Nisaa'* (4): 135.

Ayat di atas memberi panduan yang jelas kepada pemimpin agar senantiasa membuat keputusan dengan adil terhadap para bawahan tanpa membeda-bedakannya antara satu dengan yang lain. Dalam Hadis Nabi yang diriwayatkan oleh Bukhari dan Muslim juga dijelaskan bagaimana seharusnya seorang pemimpin dalam mengambil sebuah keputusan. Adapun bunyi sabdanya adalah:

حديث عبد الله بن عمر رضي الله عنهما. ان رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: كللكم راع فمسؤل عن رعيته فالامير الذي على الناس راع وهو مسؤل عنهم. والرجل راع على اهل بيته وهو مسؤل عنهم. والمرأة راعية على بيت بعلها وولده وهي مسؤلة عنهم. والعبد راع على مال سيده وهو مسؤل عنه، الا فكللكم راع و كللكم مسؤل عن رعيته.

— اخرجه البخارى فى (١) كتاب العتق: ٧١- باب كرهية التطاول على الرقيق

Diriwayatkan dari Abdullah bin Umar, sesungguhnya Rasulullah bersabda, "setiap kalian adalah pemimpin, maka ia akan dimintai pertanggungjawaban kepemimpinannya. Maka seorang Gubernur adalah pemimpin rakyatnya, maka ia akan dimintai pertanggungjawaban tentang rakyatnya, seorang laki-laki adalah pemimpin keluarganya, dan ia akan dimintai pertanggungjawabannya tentang mereka. Seorang istri adalah pemimpin yang mengurusi rumah suaminya dan anaknya, dan ia akan dimintai pertanggungjawabannya tentang mereka. Seorang hamba sahaya adalah penanggung jawab harta tuannya, dan ia akan dimintai pertanggungjawabannya tentang itu. Ingatlah setiap kalian pemimpin dan setiap kalian akan dimintai pertanggungjawabannya tentang kepemimpinannya." (HR. Bukhari).[103]

Hadis di atas menjelaskan bahwa setiap manusia adalah pemimpin dan setiap pemimpin bertanggung jawab terha-

[103] Disebutkan oleh Al-Bukhari, pada Bab 5 *keutamaan pemimpin yang adil dan hukuman bagi pemimpin yang lalim, serta anjuran untuklemah lembut kepada rakyat dan larangan memberatkan mereka* (Muhammad Fu'ad Abdul Baqi, 2010, *Al-Lu'lu' wal Marjan: Kumpulan Hadis Shahih Bukhari Muslim*, Solo: InsanKamil, hlm. 563.

dap kepemimpinannya. Oleh karena itu, sudah seharusnya seorang pemimpin dalam menetapkan sebuah keputusan, bertanggung jawab atas apa yang diputuskan dengan mempertimbangkan hak-hak dari para bawahan, dan berupaya menetapkan keputusan dengan benar agar terjalin hubungan yang harmonis dan komunikasi yang lancar antara pemimpin dan bawahan.

Berpikir efektif dalam menetapkan keputusan juga dijelaskan melalui Firman Allah dalam surah *Qaaf* (50) ayat 29:

مَا يُبَدَّلُ ٱلْقَوْلُ لَدَىَّ وَمَآ أَنَا۠ بِظَلَّٰمٍ لِّلْعَبِيدِ ﴿٢٩﴾

Keputusan di sisi-Ku tidak dapat diubah dan aku sekali-kali tidak menganiaya hamba-hamba-ku.[104]

Proses berpikir berlangsung pada diri seseorang melalui proses mempertimbangkan dan membandingkan dua alternatif atau lebih tentang sesuatu. Hasilnya adalah satu komitmen pribadi, karena pada awalnya diketahui oleh orang yang bepikir, dan tidak akan pernah diketahui oleh orang lain selama tidak dinyatakan. Dengan demikian, yang dimaksud dengan komitmen adalah suatu keputusan atau perjanjian seseorang dengan dirinya sendiri, untuk melakukan atau tidak melakukan, berhenti atau meneruskan suatu perbuatan atau kegiatan.

Dalam surah *asy-Syuura* (42) ayat 38 Allah juga menjelaskan tentang pengambilan keputusan yang dilakukan dengan musyawarah sebagai prinsip yang harus diutamakan dalam kepemimpinan Islam:

وَٱلَّذِينَ ٱسْتَجَابُوا۟ لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا۟ ٱلصَّلَوٰةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ
بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَٰهُمْ يُنفِقُونَ ﴿٣٨﴾

Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawa-

[104] Departemen Agama. *Op. cit.*, QS. *Qaaf* (50): 29.

rah antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezeki yang Kami berikan kepada mereka.[105]

Pengambilan keputusan merupakan proses utama dalam mengelola organisasi. Proses pengambilan keputusan pada dasarnya merupakan penetapan suatu alternatif pemecahan masalah yang terbaik dari sejumlah alternatif yang ada. Seorang pemimpin sering menghadapi berbagai masalah, karenanya ia harus mengambil tindakan yang tepat. Inilah yang disebut proses pengambilan keputusan.

Pengambilan keputusan merupakan kunci bagi kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan, di mana serangkaian kegiatan dipilih dan pilihan ini mencerminkan alternatif tindakan yang terbaik bagi penyelesaian masalah. Apabila keputusan yang diambil tepat, maka akan memengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam upayanya mencapai tujuan.

Menurut Al-Qur'an pengambilan keputusan hendaknya melibatkan berbagai pihak seperti firman Allah dalam surah *an-Naml* (27) ayat 32 yang berbunyi:

قَالَتْ يَٰٓأَيُّهَا ٱلْمَلَؤُا۟ أَفْتُونِى فِىٓ أَمْرِى مَا كُنتُ قَاطِعَةً أَمْرًا
حَتَّىٰ تَشْهَدُونِ ﴿٣٢﴾

Berkata dia (Balqis): "Hai para pembesar berilah aku pertimbangan dalam urusanku (ini) aku tidak pernah memutuskan sesuatu persoalan sebelum kamu berada dalam majelis(ku).[106]

Agar pemimpin mencapai hasil yang maksimal maka proses pengambilan keputusan harus rasional dan mempertimbangkan pendapat yang muncul saat terjadi proses pengambilan keputusan.

c. *Konsep Kerja Sama Tim dalam Islam*

Dalam konsep Islam, kerja sama tim menjadi modal uta-

[105] *Ibid.*, QS. *asy-Syuura* (42): 38.
[106] *Ibid.* QS. *an-Naml* (27): 32.

ma bagi kesuksesan suatu organisasi. Terbukti dari banyaknya ayat-ayat Al-Qur'an dan Hadis Nabi yang menjelaskan tentang kerja sama tim. Hal ini menjadi landasan utama yang dipakai dalam Manajemen Pendidikan Islam, jika ingin membangun atau meningkatkan mutu lembaga pendidikan Islam. Di antara beberapa ayat tersebut adalah seperti dalam surah *Ali Imran* (3) ayat 103 yang berbunyi:

وَٱعْتَصِمُوا۟ بِحَبْلِ ٱللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا۟ ۚ وَٱذْكُرُوا۟ نِعْمَتَ
ٱللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنتُمْ أَعْدَآءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُم
بِنِعْمَتِهِۦٓ إِخْوَٰنًا وَكُنتُمْ عَلَىٰ شَفَا حُفْرَةٍ مِّنَ ٱلنَّارِ فَأَنقَذَكُم
مِّنْهَا ۗ كَذَٰلِكَ يُبَيِّنُ ٱللَّهُ لَكُمْ ءَايَٰتِهِۦ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ ﴿١٠٣﴾

Dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai, dan ingatlah akan nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa Jahiliyah) bermusuh-musuhan, maka Allah mempersatukan hatimu, lalu menjadilah kamu karena nikmat Allah, orang-orang yang bersaudara; dan kamu telah berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu dari padanya. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu, agar kamu mendapat petunjuk.[107]

Dan selanjutnya firman Allah dalam surah *Ali Imran* (3) ayat 105:

وَلَا تَكُونُوا۟ كَٱلَّذِينَ تَفَرَّقُوا۟ وَٱخْتَلَفُوا۟ مِنۢ بَعْدِ مَا جَآءَهُمُ
ٱلْبَيِّنَٰتُ ۚ وَأُو۟لَٰٓئِكَ لَهُمْ عَذَابٌ عَظِيمٌ ﴿١٠٥﴾

Dan janganlah kamu menyerupai orang-orang yang bercerai-berai dan berselisih sesudah datang keterangan yang jelas kepada mereka. Mereka itulah orang-orang yang mendapat siksa yang berat.[108]

Dua ayat di atas menjelaskan bahwa Allah sangat meng-

[107] *Ibid.*, QS. *Ali Imran* 3: 103.

[108] *Ibid.*, QS. *Ali Imran* 3: 105.

hendaki umatnya yang bersaudara agar senantiasa menyatukan hati dan tidak bercerai berai serta bermusuh-musuhan. Hal ini sesuai dengan konsep kerja sama tim, di mana sangat dibutuhkan kerja sama dan kekompakan sesama anggota kelompok.

III

IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MEMBANGUN HUBUNGAN ANTARMANUSIA (HUMAN RELATION) DI LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

Bab ini secara khusus mendeskripsikan tentang fenomena kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun hubungan antarmanusia (*human relation*) di lembaga pendidikan Islam khususnya yang dilaksanakan di SDI Hikmatul Fadliyah dan SDI Shafiyyatul Amaliyyah Medan. Dalam pembahasannya akan dikelompokkan ke dalam empat subbahasan pokok sebagaimana fokus kajian, yakni meliputi pemecahan masalah, pengambilan keputusan, pembentukan kerja sama tim yang dikembangkan oleh kepala sekolah dalam membangun hubungan antarmanusia (*human relation*) serta dampaknya terhadap lingkungan internal.

Dalam kaitannya dengan SDI Hikmatul Fadhillah dan

SDI Shafiyyatul Amaliyyah Medan. Penulis melihat adanya persamaan dan perbedaan yang mendasar, yakni:

Pertama, pemecahan masalah dilakukan dengan melihat bentuk permasalahan yang ada. Persamaan yang terlihat dari dua sekolah ini, bahwa untuk permasalahan yang sederhana dan dalam lingkup kecil, kepala sekolah memberikan kebebasan kepada bawahan untuk menyelesaikannya. Namun untuk permasalahan besar, kepala SDI Hikmatul Fadhillah Medan menanganinya sendiri dan memberikan laporan kepada pihak yayasan. Adapun di SDI Shafiyyatul Amaliyyah Medan, pemecahan masalah untuk kasus besar dilakukan oleh kepala sekolah dan pihak yayasan. Namun pihak yayasan tidak mengintervensi hasil pemecahan masalah yang ada.

Untuk pemecahan masalah, SDI Hikmatul Fadhillah Medan memakai beberapa metode, yaitu: kepala sekolah mengembangkan rencana untuk perbaikan; kepala sekolah melaksanakan rencana yang telah dibuat; kepala sekolah membentuk tim pemecahan masalah; kepala sekolah mendiskusikan masalah yang dihadapi; kepala sekolah membatasi daftar masalah yang ada; kepala sekolah memilih dan memprioritaskan masalah yang akan dipecahkan; dan kepala sekolah memeriksa hasil yang dicapai. Adapun SDI Shafiyyatul Amaliyyah Medan juga memiliki metode pemecahan masalah, yaitu: kepala sekolah mengembangkan rencana untuk perbaikan; kepala sekolah melaksanakan rencana yang telah dibuat; kepala sekolah mendelegasikan tugas pemecahan masalah; kepala sekolah menyeleksi masalah yang ada; kepala sekolah memilih dan memprioritaskan masalah yang akan dipecahkan; kepala sekolah memeriksa hasil yang dicapai; dan kepala sekolah melakukan penyesuaian jika diperlukan. Dalam setiap metode pemecahan masalah yang dipakai oleh masing-masing kepala sekolah senantiasa melibatkan bawahan sebagai bentuk membangun hubungan antarmanusia (*human relation*).

Kedua, pengambilan keputusan di lembaga pendidikan

dilakukan oleh kepala sekolah dengan menggunakan proses-proses yang terencana, kecuali untuk masalah-masalah insidental yang membutuhkan keputusan cepat. Kedua sekolah yang menjadi lokus penelitian sama-sama menggunakan proses dalam pengambilan keputusan. Namun ada beberapa perbedaan proses yang dilakukan oleh kedua kepala sekolah. Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala SDI Hikmatul Fadhillah Medan berjalan dengan terstruktur dan terencana dengan matang. Adapun di SDI Shafiyyatul Amaliyyah Medan pengambilan keputusan juga dilakukan dengan sangat terprogram dan fleksibel sesuai dengan masalah yang ada. Jika kepala SDI Hikmatul Fadhillah Medan hanya memberikan laporan hasil pengambilan keputusan kepada pihak yayasan, maka pihak Yayasan SDI Shafiyyatul Amaliyyah Medan sering sekali terlibat langsung dengan proses pengambilan keputusan, kecuali untuk beberapa kasus yang kecil dan sederhana.

Untuk SDI Hikmatul Fadhillah Medan ada beberapa proses pengambilan keputusan, yaitu: kepala sekolah mengidentifikasi setiap masalah yang muncul; kepala sekolah memberikan bobot pada setiap masalah; kepala sekolah mengimplementasikan keputusan yang telah diambil; dan kepala sekolah mengevaluasi setiap keputusan yang telah dibuat. Adapun untuk SDI Shafiyyatul Amaliyyah Medan, proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah: kepala sekolah mengidentifikasi setiap masalah yang muncul; kepala sekolah menganalisis dan mengelompokkan masalah yang ada; kepala sekolah memberikan bobot pada setiap masalah yang ada; kepala sekolah mengembangkan alternatif solusi yang akan diputuskan; kepala sekolah mengimplementasikan keputusan yang telah dibuat; dan kepala sekolah mengevaluasi setiap keputusan yang telah dijalankan. Selain itu, dalam setiap proses pengambilan keputusan tersebut, kedua kepala sekolah sama-sama membangun hubungan antarmanusia (*human relation*), agar hubungan yang terjalin antara pemimpin de-

ngan bawahan menjadi seperti satu keluarga besar dan memiliki ikatan emosional untuk sama-sama memajukan sekolah masing-masing.

Ketiga, latar belakang bawahan dari kedua sekolah ini memiliki persamaan, di mana mereka berasal dari berbagai suku, agama dan negara yang beragam. Untuk mengatasi segala perbedaan yang timbul akibat perbedaan latar belakang, maka kepala SDI Hikmatul Fadhillah Medan membentuk kerja sama tim yang: memiliki kesamaan visi dan misi; komunikasi yang lancar; menumbuhkan rasa tanggung jawab semua anggota tim; menyusun rencana kerja; bersedia kompromis antarsesama anggota; dan pembagian tugas yang rata dan adil.

Adapun kepala SDI Shafiyyatul Amaliyyah Medan juga mengembangkan kerja sama tim yang: memiliki kesamaan visi dan misi; mau berkomunikasi dengan lancar; bertanggung jawab terhadap kerjanya; rencana kerja yang tersusun rapi; kompromis dan kreatif; dan memiliki kepercayaan antar-sesama bawahan. Kerja sama tim yang dibentuk oleh kepala SDI Hikmatul Fadhillah Medan berjalan dengan harmonis dan efektif serta dilandasi semangat kebersamaan. Adapun di SDI Shafiyyatul Amaliyyah kerja sama tim berjalan dengan penuh kekompakan dan dilandasi dengan semangat kekeluargaan.

Keempat, akibat dari kepala sekolah membangun hubungan antarmanusia (*human relation*) pada saat aktivitas pemecahan masalah, pengambilan keputusan dan kerja sama tim, maka di kedua sekolah tersebut bermunculan dampak-dampak positif di lingkungan internal masing-masing sekolah. Pada SDI Hikmatul Fadhillah Medan muncul enam dampak yang terjadi di lingkungan internal sekolah, yaitu: (1) semangat kerja meningkat; (2) kritik menurun; (3) komunikasi menjadi lancar; (4) konflik/masalah berkurang; (5) kerja sama semakin harmonis; dan (6) terciptanya iklim kerja yang kompetitif. Adapun SDI Shafiyyatul Amaliyyah Medan juga muncul lima dampak yang terjadi di lingkungan internal sekolah, yaitu: (1) semangat kerja meningkat; (2) komunika-

si menjadi lancar; (3) konflik/masalah berkurang; (4) kerja sama semakin harmonis; dan (5) terciptanya iklim kerja yang kompetitif.

Uraian secara lengkap berkaitan dengan kedua lembaga tersebut tersaji dalam Tabel 3.1.

Secara singkat penulis mencatat proposisi sebagaimana kajian dalam buku berbasis riset sebagai berikut:

1. Kepala sekolah dapat membangun hubungan antarmanusia (*human relation*) pada saat pemecahan masalah manakala pemecahan masalah dilakukan dengan metode yang tepat dan bawahan diberi kesempatan untuk berperan serta.
2. Kepala sekolah akan dapat membangun hubungan antarmanusia (*human relation*) manakala pengambilan keputusan dilakukan dengan proses yang teratur dan ada keterlibatan bawahan dalam setiap proses tersebut
3. Pembentukan kerja sama tim akan sukses manakala kepala sekolah memberi keleluasaan kepada bawahan untuk mengembangkan dirinya masing-masing demi kemajuan tim, dengan tidak melupakan nilai-nilai hubungan antarmanusia (*human relation*) yang ada.
4. Dampak-dampak positif akan muncul di lingkungan internal sekolah manakala kepala sekolah membangun hubungan antarmanusia (*human relation*) pada aktivitas pemecahan masalah, pengambilan keputusan dan pembentukan kerja sama tim dengan berlandaskan kepercayaan dan kebersamaan antara kepala sekolah dengan bawahan.

TABEL 3.1. Komparasi Temuan di Situs I dan Situs II

No.	Fokus Penelitian	Situs I SDI Shafiyyatul Amaliyyah	Situs II SDI Hikmatul Fadhillah	Perbedaan
1.	Kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun hubungan antar-manusia (*human relation*) pada saat pemecahan masalah.	• Pemecahan masalah dilakukan oleh kepala sekolah dengan bantuan dari dari para bawahan, terutama untuk masalah-masalah sederhana dan dalam lingkup kecil seperti permasalahan dengan siswa atau masalah pembelajaran di kelas. • Pada pemecahan masalah, kepala sekolah menggunakan beberapa metode, di antaranya: kepala sekolah mengembangkan rencana untuk perbaikan; kepala sekolah melaksanakan rencana yang telah dibuat; kepala sekolah membentuk tim pemecahan masalah; kepala sekolah mendiskusikan masalah yang dihadapi; kepala sekolah membatasi daftar masalah yang ada; kepala sekolah memilih dan memprioritaskan masalah yang akan dipecahkan; dan kepala sekolah memeriksa hasil yang dicapai.	• Pemecahan masalah dilakukan oleh kepala sekolah dengan bantuan dari para bawahan, terutama untuk masalah-masalah yang ada di sekitar bawahan, dan pihak yayasan sering kali ikut andil, namun tidak mengintervensi pemecahan masalah. • Pada pemecahan masalah, kepala sekolah menggunakan beberapa metode, di antaranya: kepala sekolah mengembangkan rencana untuk perbaikan; kepala sekolah melaksanakan rencana yang telah dibuat; kepala sekolah mendelegasikan tugas memecahkan masalah; kepala sekolah menyeleksi masalah yang ada; kepala sekolah memilih dan memprioritaskan masalah yang akan dipecahkan; kepala sekolah memeriksa hasil yang dicapai; dan kepala sekolah melakukan penyesuaian jika diperlukan.	1. Kepala SDI Hikmatul Fadhillah Medan melakukan pemecahan masalah dengan bantuan bawahan tanpa ada campur tangan pihak yayasan. Adapun SDI Shafiyyatul Amaliyyah Medan melakukan pemecahan masalah dengan bantuan bawahan dan juga pihak yayasan yang selalu mengontrol pemecahan masalah yang dilakukan kepala sekolah.

No.	Fokus Penelitian	Situs I SDI Shafiyyatul Amaliyyah	Situs II SDI Hikmatul Fadhillah	Perbedaan
		• Di dalam setiap metode pemecahan masalah yang dipakai kepala sekolah, ada keterlibatan bawahan sebagai bentuk membangun hubungan antarmanusia (*human relation*) antara lain: meminta pertimbangan bawahan untuk menemukan rencana perbaikan dari pemecahan masalah yang dilakukan, mensosialisasikan dan menjelaskan terlebih dahulu kepada bawahan apa yang telah dipecahkan, jika masalah sekolah yang besar dan umum akan dilibatkan bawahan, sedangkan masalah individu diselesaikan langsung oleh kepala sekolah, meminta bawahan menyelesaikan masalah yang muncul di sekitarnya, masalah yang ada di sekitar bawahan menjadi tanggung jawab dari bawahan, bukan kepala sekolah, tim pemecahan masalah dibentuk untuk masalah besar dan umum, jika permasalahan dipecahkan dalam tim, maka dilakukan diskusi terhadap masalah tersebut, prinsip yang dikembangkan kepala sekolah, adalah satu suara dari banyak orang, mencerna	• Di dalam setiap metode pemecahan masalah yang dipakai kepala sekolah, ada keterlibatan bawahan sebagai bentuk membangun hubungan antarmanusia (*human relation*) antara lain: meminta salah seorang pendamping kepala sekolah (PKS) setiap kali membahas rencana perbaikan, meminta ide-ide perbaikan dari bawahan, jika ide-ide bawahan membangun, maka akan dianalisis lebih lanjut oleh kepala sekolah, sebagai pemimpin keputusan akhir tetap di tangan kepala sekolah, masalah yang telah ada pemecahannya, disosialisasikan kepada bawahan, meminta salah seorang pendamping kepala sekolah (PKS) melaksanakan rencana yang telah dibuat, terutama jika kepala sekolah tidak berada di sekolah, masalah yang ringan didelegasikan kepada bawahan untuk dipecahkan, masalah sering kali tidak sampai ke kepala sekolah karena telah diselesaikan oleh bawahan dan kepala sekolah hanya menerima laporan saja, pendelegasian sering dilakukan terutama di saat kepala sekolah tidak berada di lingkungan sekolah, pende-	2. Kepala SDI Shafiyyatul Amaliyyah Medan sering sekali mendelegasikan tugas pemecahan masalah kepada bawahannya, terutama di saat kepala sekolah tidak berada di tempat atau dalam keadaan sibuk sedangkan kepala SDI Hikmatul Fadhillah Medan, tidak memberikan sepenuhnya kepada bawahan untuk memecahkan masalah, namun hanya melibatkan mereka untuk sama-sama memecahkan masalah

No.	Fokus Penelitian	Situs I SDI Shafiyyatul Amaliyyah	Situs II SDI Hikmatul Fadhillah	Perbedaan
		dan mendalami terlebih dahulu jika masalah yang dihadapi lebih dari satu, meningkatkan koordinasi dengan bawahan, melibatkan bawahan yang mengerti masalah, untuk ikut mengecek hasil yang di capai.	legasian tugas sering dilakukan untuk masalah-masalah kecil dan umum, jika tidak terselesaikan baru kepala sekolah terlibat, pendelegasian tugas dimaksudkan, agar bawahan terlibat langsung dalam aktivitas sekolah dan sebagai media pembelajaran bagi bawahan untuk dapat memecahkan masalah, melibatkan bawahan dalam menyeleksi masalah dengan cara memilih masalah yang dapat diatasi oleh bawahan, melibatkan bawahan sebagai upaya kepala sekolah melakukan pengkaderan pada bawahan, kepala sekolah meminta bawahan untuk mengontrol pemecahan masalah yang dilakukan, bawahan memberikan laporan jika ada pemecahan masalah yang harus dilakukan penyesuaian, jika ada komplain dari bawahan, kepala sekolah menjelaskan mengapa mengambil keputusan tersebut dan secepatnya membuat penyesuaian.	

No.	Fokus Penelitian	Situs I SDI Shafiyyatul Amaliyyah	Situs II SDI Hikmatul Fadhillah	Perbedaan
2.	Kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun hubungan antar-manusia (*human relation*) pada saat pengambilan keputusan.	• Kepala sekolah melakukan pengambilan keputusan dengan menggunakan proses yang terstruktur dan terencana dengan matang. • Yayasan memberikan kepercayaan penuh kepada kepala sekolah untuk pengambilan sebuah keputusan yang terbaik. • Proses yang dijalankan oleh kepala sekolah dalam penetapan sebuah keputusan adalah: kepala sekolah mengidentifikasi setiap masalah yang muncul; kepala sekolah memberikan bobot pada setiap masalah; kepala sekolah mengimplementasikan keputusan yang telah diambil; dan kepala sekolah mengevaluasi setiap keputusan yang telah dibuat. • Yang dilakukan kepala sekolah dalam membangun hubungan antarmanusia (*human relation*) pada saat pengambilan keputusan dapat dilihat dari: pelibatan bawahan dalam memilih-milih masalah yang ada; tidak menganggap sama semua masalah, menyelesaikan masalah dengan segera; Masalah pribadi diselesaikan oleh kepala sekolah langsung.	• Kepala sekolah melakukan pengambilan keputusan dengan menggunakan proses yang terprogram, namun sangat fleksibel sesuai dengan masalah yang ada. • Yayasan terlibat langsung dalam pengambilan keputusan. Pihak yayasan memberikan masukan dan saran kepada kepala sekolah untuk pengambilan sebuah keputusan yang terbaik. • Proses yang dijalankan oleh kepala sekolah dalam penetapan sebuah keputusan adalah: kepala sekolah mengidentifikasi setiap masalah yang muncul; kepala sekolah menganalisis dan mengelompokkan masalah yang ada; kepala sekolah memberikan bobot pada setiap masalah yang ada; kepala sekolah mengembangkan alternatif solusi yang akan diputuskan; kepala sekolah mengimplementasikan keputusan yang telah dibuat; dan kepala sekolah mengevaluasi setiap keputusan yang telah dijalankan. • Yang dilakukan kepala sekolah dalam membangun hubungan antarmanusia (*human relation*) pada saat pengambilan keputusan dapat dilihat dari: kepala seko-	1. Kepala SDI Hikmatul Fadhillah Medan melakukan analisis dan pengelompokan masalah bersama-an dengan pemberian bobot terhadap masalah yang ada. Adapun kepala SDI Shafiyyatul Amaliyyah Medan melakukan kegiatan analisis dan pengelompokan masalah menjadi tahapan sendiri dalam proses pengambil-an keputusan. 2. Kepala SDI Shafiyya-tul Amaliyyah Medan mengembangkan alternatif solusi yang akan diputuskan dalam salah satu proses pengambilan keputusan; sedangkan kepala SDI Hikmatul Fadhillah Medan tidak terlihat proses tersebut.

No.	Fokus Penelitian	Situs I SDI Shafiyyatul Amaliyyah	Situs II SDI Hikmatul Fadhillah	Perbedaan
		Masalah besar dan umum diselesaikan bersama dalam rapat, melakukan cek dan ricek untuk mengetahui sumber dan penyebab munculnya masalah, jika tidak efektif pengimplementasian keputusan, maka kepala sekolah secepatnya memanggil bawahan dan menanyakan langsung kendala penerapan keputusan tersebut, untuk beberapa kasus kepala sekolah melihat moment yang pas untuk mengimplementasikan keputusan yang telah dibuat, meminta bawahan untuk ikut mengevaluasi pelaksanaan keputusan.	lah mengidentifikasi setiap masalah yang muncul, membagi masalah menjadi bagian-bagian, yaitu masalah siswa, masalah SDM dan masalah akademik, pembahasan masalah dimulai dalam rapat kecil dengan melibatkan bawahan, melakukan cros cek terhadap masalah yang ada dibantu bawahan, masalah pribadi diselesaikan oleh kepala sekolah dan masalah siswa diselesaikan oleh guru, melakukan pendelegasian tugas kepada bawahan untuk mengambil keputusan, mengadakan rapat bulanan dan rapat insidentil untuk menampung solusi-solusi baru dari bawahan, berdiskusi dengan bawahan untuk mencari solusi, menerima solusi dari bawahan untuk diputuskan dengan lapang dada, menjalankan apa yang sudah diputuskan dengan semangat kekeluargaan, jika implementasi keputusan gagal dilaksanakan, memanggil bawahan dan menanyakan kendala dalam pelaksanaan keputusan, meminta laporan pelaksanaan keputusan dari bawahan.	3. Kepala SDI Hikmatul Fadhillah Medan dalam pengambilan keputusan tidak melibatkan pihak yayasan, akan tetapi ada koordinator yayasan yang akan memberikan laporan kepada pihak yayasan. Adapun kepala SDI Shafiyyatul Amaliyyah Medan memberikan laporan langsung kepada yayasan dan pihak yayasan pun aktif dalam aktivitas pengambilan keputusan, baik itu ketua yayasan maupun pembina yayasan.

No.	Fokus Penelitian	Situs I SDI Shafiyyatul Amaliyyah	Situs II SDI Hikmatul Fadhillah	Perbedaan
3.	Kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun hubungan antar-manusia (*human relation*) pada saat pembentukan kerja sama tim.	• Kepala sekolah dalam pembentukan tim tidak melihat latar belakang bawahan, meskipun secara keseluruhan bawahannya berasal dari latar belakang suku dan daerah yang berbeda. • Kerja sama tim yang dibentuk oleh kepala sekolah berjalan harmonis dan efektif serta dilandasi semangat kebersamaan • Agar tercipta hubungan antarmanusia (*humanrelation*) di dalam kerja sama tim, maka yang dibentuk oleh kepala sekolah adalah: tim yang memiliki kesamaan Visi dan Misi; membangun komunikasi yang lancar; menumbuhkan rasa tanggung jawab semua anggota tim; menyusun rencana kerja; bersedia kompromis antar-sesama anggota; dan pembagian tugas yang rata dan adil. • Kepala sekolah membangun hubungan antarmanusia (*human relation*) dalam setiap kerja sama tim, dapat terlihat dari: bagaimana kepala sekolah mengingatkan tim bahwa kesamaan visi dan misi dalam sebuah tim merupakan suatu keharusan, rasa saling menghargai antar-sesama anggota tim, memahami	• Bawahan yang ada berasal dari suku, agama dan negara yang berbeda-beda, namun kepala sekolah dalam pembentukan tim tidak melihat latar belakang bawahan, akan tetapi berdasarkan bidang dan sesuai dengan kemampuan bawahan. Kepala sekolah menyatukan bawahan dalam perbedaan. • Kerja sama tim yang dibentuk oleh kepala sekolah berjalan dengan penuh kekompakan dan dilandasi dengan semangat kekeluargaan • Agar tercipta hubungan antarmanusia (*human relation*) di dalam kerja sama tim, maka kepala sekolah mengembangkan tim yang: memiliki kesamaan visi dan misi; mau berkomunikasi dengan lancar; bertanggung jawab terhadap kerjanya; rencana kerja yang tersusun rapi; kompromis dan kreatif; dan memiliki kepercayaan antar-sesama bawahan. • Kepala sekolah membangun hubungan antarmanusia (*human relation*) dalam setiap kerja sama tim, dapat terlihat dari: kepala sekolah menekankan pentingnya kesamaan visi dan misi dalam sebuah kerja sama	1. Kepala SDI Hikmatul Fadhillah Medan memulai pembuatan rencana kerja dengan membuat abstrak dan dilanjutkan pembuatan proposal oleh bawahan. Adapun rencana kerja di SDI Shafiyyatul Amaliyyah Medan masih melibatkan yayasan dan juga kepala sekolah. 2. Kepala SDI Hikmatul Fadhillah Medan lebih mengembangkan pembagian tugas dalam kerja sama tim. Adapun kepala SDI Shafiyyatul Amaliyyah Medan lebih mengembangkan kepercayaan antar-sesama bawahan. 3. Kepala SDI Hikmatul Fadhillah Medan membagi tugas yang rata kepada semua bawahannya untuk menghindari masalah karena perbedaan

No.	Fokus Penelitian	Situs I SDI Shafiyyatul Amaliyyah	Situs II SDI Hikmatul Fadhillah	Perbedaan
		dan menerima segala kelebihan dan kekurangan seluruh anggota tim, prinsip yang ditekankan kepala sekolah adalah bahwa kelebihan satu orang adalah kelebihan semua, dan kelemahan yang lain adalah kelemahan kita semua, tidak mencari-cari kelemahan teman yang ada dalam tim, tapi cepatlah kita menutupi kelemahan yang ada di dalam tim, jika terjadi perbedaan visi misi, maka kepala sekolah berperan sebagai sahabat, sehingga dapat mengetahui penyebab terjadinya perbedaan visi misi tersebut, kepala sekolah senantiasa mengingatkan bawahan bahwa tim adalah untuk mencapai tujuan bersama, bukan tujuan individu, mengembangkan kerja sama tim yang harmonis dengan cara memperlancar komunikasi antar-sesama anggota tim, untuk memperlancar komunikasi kepala sekolah tidak membeda-bedakan suku atau latar belakang anggota tim, kepala sekolah senantiasa mengingatkan seluruh anggota tim bahwa dalam ajaran Islam tidak ada yang bisa membedakan antar-sesama	tim, untuk tim-tim kecil seperti peringatan hari-hari besar Islam, kepala sekolah meminta para guru atau karyawan membentuknya, kepala sekolah merangkul seluruh anggota tim dan tidak suka menyalahkan bawahan, untuk menyamakan visi dan misi tim, kepala sekolah sejak awal meminta setiap individu membuat visi-misi masing-masing, selanjutnya mereka harus mampu menyeimbangkan visi misi mereka dan visi misi tim untuk mencapai tujuan dari sekolah, memberikan kepercayaan kepada semua anggota tim, karena setiap mereka memiliki kelebihan, sesering mungkin memberikan motivasi kepada bawahan untuk kesuksesan tim, saling menghargai antar-sesama senantiasa dibangun oleh kepala sekolah, saling menghormati segala kelebihan dan kekurangan sesama dan adanya tenggang rasa, kepala sekolah memegang teguh nilai-nilai Islam dalam memimpin, di mana semua manusia sama dihadapan Allah kecuali amal ibadah yang membedakannya, membiasakan diri untuk berkomunikasi menggunakan bahasa persatuan, bukan bahasa daerah, untuk mem	latar belakang dari para bawahan. Adapun kepala SDI Shafiyyatul Amaliyyah Medan meningkatkan kepercayaan sesama bawahan, agar mereka dapat menyatu walaupun terdapat perbedaan latar belakang

No.	Fokus Penelitian	Situs I SDI Shafiyyatul Amaliyyah	Situs II SDI Hikmatul Fadhillah	Perbedaan
		manusia di hadapan Allah kecuali amal ibadahnya, karena beragamnya suku yang ada, kepala sekolah senantiasa harus memahami semua karakter dan perbedaan dari bawahannya, jangan jadikan perbedaan sebagai pemisah, tapi menjadikan perbedaan sebagai pemersatu, untuk membangun rasa tanggung jawab dalam tim, kepala sekolah menegaskan komitmen bersama diawal pembentukan kerja sama tim, kepala sekolah menunjuk seorang bawahan untuk bertanggung jawab terhadap timnya, pembuatan rencana kerja dimulai dengan pembuatan abstrak oleh kepala sekolah dan dilanjutkan pembuatan proposal oleh bawahan, kepala sekolah tidak mengintervensi kerja tim dalam pembuatan rencana kerja, kepala sekolah tidak pernah mengintervensi kerja tim yang ada di sekolahnya, sehingga kreativitas individu yang ada dalam tim menjadi meningkat dan banyak bermunculan ide-ide baru untuk kemajuan sekolah, menerima dan menghargai	bangun rasa tanggung jawab dari setiap anggota tim, kepala sekolah memberikan kepercayaan penuh kepada seluruh anggota tim, Ada penanggung jawab yang dipilih langsung oleh kepala sekolah namun ada juga penanggung jawab yang dipilih oleh anggota tim, dalam pembuatan rencana kerja kepala sekolah memosisikan dirinya sebagai pembina tim yang tidak mengintervensi keputusan tim dalam menyusun rencana kerja, kepala sekolah senantiasa memberikan masukan dan saran bagi kesempurnaan rencana kerja yang disusun dengan tetap menghargai apa yang menjadi keputusan dari tim, rencana kerja untuk tim yang baku disusun oleh pihak yayasan dan kepala sekolah, mengedepankan musyawarah untuk mencapai mufakat, kepala sekolah akan menampung dan mencerna semua ide-ide dari bawahan sebagai bentuk penghargaan terhadap bawahan, kepala sekolah senantiasa menjelaskan pentingnya kepercayaan antar-sesama anggota tim, untuk menumbuhkan rasa percaya terhadap sesama anggota tim,	

No.	Fokus Penelitian	Situs I SDI Shafiyyatul Amaliyyah	Situs II SDI Hikmatul Fadhillah	Perbedaan
		ide-ide yang diberikan oleh bawahan, pembagian tugas yang adil dan rata terhadap seluruh bawahan yang ada dalam sebuah tim, pembagian tugas tidak didasarkan pada latar belakang bawahan, tetapi berdasarkan kompetensi dari masing-masing bawahan.	kepala sekolah meminta mereka menahan egonya, tidak menonjolkan perbedaan latar belakang merupakan cara meningkatkan kepercayaan dengan sesama.	
4	Dampak yang terjadi terhadap lingkungan internal sekolah setelah kepala sekolah membangun hubungan antarmanusia (*human relation*)	• Setelah kepala sekolah membangun hubungan antarmanusia (*human relation*) pada saat menjalankan aktivitas pengambilan keputusan, pemecahan masalah dan pembentukan kerja sama tim, banyak muncul dampak-dampak positif bagi sekolah yang dipimpinnya. • Ada enam dampak yang terjadi di lingkungan internal sekolah, yaitu: (1) semangat kerja meningkat; (2) kritik menurun; (3) komunikasi menjadi lancar; (4) konflik/ masalah berkurang; (5) kerja sama semakin harmonis; dan (6) terciptanya iklim kerja yang kompetitif. • Secara rinci dampak tersebut terlihat dari: meningkatnya semangat kerja di bawah kepemimpinan kepala SDI Hik	• Setelah kepala sekolah membangun hubungan antarmanusia (*human relation*) pada saat menjalankan aktivitas pengambilan keputusan, pemecahan masalah dan pembentukan kerja sama tim, banyak muncul dampak-dampak positif bagi sekolah yang dipimpinnya. • Ada 5 (lima) dampak yang muncul di lingkungan internal sekolah, yaitu: (1) Semangat kerja meningkat; (2) komunikasi menjadi lancar; (3) konflik/ masalah berkurang; (4) Kerja sama semakin harmonis; dan (5) Terciptanya iklim kerja yang kompetitif. • Secara prrinci dampak tersebut terlihat dari: semangat kerja yang tinggi juga didukung oleh suasana sekolah yang sangat asri dan	1. Kritik yang semakin menurun merupakan dampak positif yang muncul di SDI Hikmatul Fadhillah Medan. Adapun di SDI Shafiyyatul Amaliyyah Medan kritik sudah tidak muncul lagi, karena memang yayasan telah besar dan benar-benar sudah kuat. 2. Konflik/masalah semakin berkurang menjadi dampak yang positif bagi lingkungan internal sekolah, karena kepala SDI Hikmatul Fadhillah

No.	Fokus Penelitian	Situs I SDI Shafiyyatul Amaliyyah	Situs II SDI Hikmatul Fadhillah	Perbedaan
		matul Fadhillah, peningkatan semangat kerja disebabkan juga suasana kerja yang nyaman penuh kekompakan, kepala SDI Hikmatul Fadhillah yang sangat menyatu dengan bawahan, walaupun dengan jumlah jam kerja yang panjang dan melelahkan, namun semua dapat diatasi oleh para bawahan karena kepala SDI Hikmatul Fadhillah senantiasa memberikan motivasi untuk tetap semangat menjalani pekerjaan, kepala sekolah mampu menaungi seluruh komponen yang ada di lingkungan internal SDI Hikmatul Fadhillah, kepala sekolah menghargai setiap bawahan sehingga kritik menjadi menurun, kepala sekolah mau menerima masukan dan saran dari bawahan, tidak pernah membuat batasan komunikasi di lingkungan internal SDI Hikmatul Fadhillah, tidak adanya media khusus untuk menyampaikan saran dan masukan kepada kepala sekolah merupakan salah satu tanda bahwa kepala SDI Hikmatul Fadhillah memang ingin berhubungan secara langsung dengan para bawahannya.	rindang, dengan jadwal kerja yang padat, maka kelelahan yang akan muncul diatasi dengan cara berkumpul dan bersosialisasi dengan sesama mereka, semangat kerja meningkat karena seringnya kepala sekolah melakukan pendelegasian tugas kepada bawahan, tidak adanya media khusus untuk berkomunikasi menandakan bahwa kepala SDI Shafiyyatul Amaliyyah tidak pernah membuat sekat dengan para bawahannya, berinteraksi dengan menggunakan bahasa nasional, bukan bahasa daerah masing-masing individu, saling menghormati antara kepala sekolah dengan bawahan, dan antara bawahan dengan sesama bawahan, salah satu cara yang dilakukan oleh kepala SDI Shafiyyatul Amaliyyah untuk menghindari konflik adalah menyelesaikan masalah yang muncul dengan cepat, tidak menganggap sepele setiap masalah yang muncul, berusaha menjalin komunikasi yang intens dengan seluruh bawahan, menghargai posisi bawahan menjadi faktor penting untuk menekan timbulnya masalah dan konflik di lingkungan internal SDI Shafiyyatul	Medan menaungi seluruh komponen yang ada. Adapun kepala SDI Shafiyyatul Amaliyyah Medan berusaha menjalin komunikasi yang intens dengan seluruh bawahan untuk mengurangi konflik/masalah. 3. Semangat kerja yang meningkat menjadi dampak positif di SDI Hikmatul Fadhillah Medan karena kepala sekolah selalu memberikan motivasi kepada bawahannya melalui SMS. Adapun semangat kerja yang meningkat di SDI Shafiyyatul Amaliyyah Medan karena kepala sekolah sering mendelegasikan tugas kepada bawahan dan juga didukung lingkungan sekolah yang asri

No.	Fokus Penelitian	Situs I SDI Shafiyyatul Amaliyyah	Situs II SDI Hikmatul Fadhillah	Perbedaan
		cepat menyelesaikan setiap masalah yang ada, memasukkan solusi disetiap pemecahan masalah sehingga mengurangi konflik, tidak ada pekerjaan yang tumpang tindih antar-sesama bawahan, proses pembuatan *job descriptions* sangat terbuka dan diberikan kesempatan kepada setiap bawahan untuk menyempurnakannya sendiri, menekankan kesamaan visi misi antar-sesama bawahan, pembagian tugas yang rata kepada semua bawahan, persaingan yang positif sering diadakan oleh kepala SDI Hikmatul Fadhillah dengan tujuan memancing para bawahan untuk lebih termotivasi lagi untuk mengembangkan diri demi kemajuan sekolah, pemberian *reward-reward* yang berguna bagi bawahan untuk meningkatkan persaingan yang kompetitif, kepala sekolah sering mengadakan perlombaan untuk mengasah kemampuan dan keberanian bawahannya.	Amaliyyah, menganggap bawahan sebagai rekan kerja, tidak adanya pekerjaan yang tumpang tindih, *job descriptions* yang fleksibel menandakan bahwa kepala SDI Shafiyyatul Amaliyyah sangat menghargai dan menjaga hubungan yang harmonis antara dirinya dan bawahan dan antara sesama bawahan, rencana kerja yang tersusun rapi menambah kerja sama semakin harmonis, meningkatkan hubungan kekeluargaan antar-sesama baik di lingkungan sekolah ataupun diluar lingkungan sekolah, pemberian *reward* dilakukan oleh kepala SDI Shafiyyatul Amaliyyah dengan tujuan memancing para bawahan untuk lebih termotivasi lagi untuk mengembangkan diri demi kemajuan sekolah, pihak yayasan dan kepala sekolah mendukung penuh aktivitas yang dilakukan bawahan, memfasilitasi bawahan untuk mengembangkan diri.	

IV

KONSTRUKSI PENGEMBANGAN ILMU: IMPLIKASI KERANGKA FILOSOFIS DAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MEMBANGUN HUBUNGAN ANTARMANUSIA (HUMAN RELATION) DI LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

Bab ini secara khusus akan mendiskusikan tentang implikasi kerangka filosofis yang erat kaitannya dengan kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun hubungan antarmanusia (*human reletion*) ke dalam sub-sub pembahasan. Pembahasan ini akan dipaparkan secara integratif berdasarkan pada temuan-temuan penulis serta pandangan-pandangan para tokoh.

A. IMPLIKASI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM PEMECAHAN MASALAH

Penulis mendapati bahwa pemecahan masalah dilakukan oleh kepala sekolah dengan dibantu oleh bawahan untuk

beberapa masalah sederhana. Pihak yayasan sebagai pemilik sekolah adakalanya mendampingi kepala sekolah dan terlibat langsung dalam pemecahan masalah, namun tidak tertutup kemungkinan bahwa permasalahan yang hanya dipecahkan oleh kepala sekolah, pihak yayasan hanya menerima laporan dari hasil yang telah didapat.

Selain itu, untuk mewujudkan hubungan antarmanusia *(human relation)* dalam pemecahan masalah, maka kepala SDI Hikmatul Fadhillah dan SDI Shafiyyatul Amaliyyah Medan menggunakan beberapa metode. Metode-metode dalam pemecahan masalah sangat diperlukan oleh seorang pemimpin termasuk kepala sekolah, karena dengan adanya metode-metode dalam pemecahan masalah, maka diharapkan permasalahan yang dipecahkan akan tepat sasaran dan tidak akan memunculkan masalah yang baru, atau dengan kata lain menyelesaikan masalah sampai tuntas.

Metode pemecahan masalah yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah: kepala sekolah mengembangkan rencana untuk perbaikan; kepala sekolah melaksanakan rencana yang telah dibuat; kepala sekolah menyeleksi masalah yang ada; kepala sekolah mendelegasikan tugas memecahkan masalah; kepala sekolah membentuk tim pemecahan masalah; kepala sekolah mendiskusikan masalah yang dihadapi; kepala sekolah membatasi daftar masalah yang ada; kepala sekolah memeriksa hasil yang dicapai; dan kepala sekolah melakukan penyesuaian jika diperlukan.

Pada saat melakukan pemecahan masalah, harapan yang ada pada seorang pemimpin adalah terjadinya perubahan ke arah yang positif. Untuk terwujudnya keinginan tersebut, maka seorang kepala sekolah selaku pemimpin tertinggi di lembaganya senantiasa mengembangkan rencana untuk perbaikan saat melakukan pemecahan masalah. Rencana perbaikan juga diperlukan untuk memunculkan perubahan dari masalah yang ada. Kepala SDI Hikmatul Fadhillah dan kepala SDI Shafiyyatul Amaliyyah Medan melakukan pengembang-

an rencana perbaikan dengan memberikan solusi-solusi yang positif untuk perbaikan dari permasalah yang ada. Selain itu, keterlibatan bawahan dalam pemecahan masalah senantiasa dilakukan oleh kepala sekolah untuk mendengarkan ide-ide dan saran yang positif bagi perbaikan.

Setelah mengembangkan rencana untuk perbaikan, maka selanjutnya kepala sekolah melaksanakan rencana yang telah dikembangkan dan diputuskan tersebut. Rencana yang telah dibuat diimplementasikan secara bertahap, mulai dari yang skala kecil selama periode waktu tertentu. Kepala SDI Hikmatul Fadhillah dan kepala SDI Shafiyyatul Amaliyyah Medan mensosialisasikan rencana yang telah dibuat melibatkan bawahan dengan menggunakan selebaran-selebaran untuk mensosialisasikannya. Dengan mensosialisasikan terlebih dahulu apa yang telah direncanakan, maka masalah yang dipecahkan diharapkan memperoleh hasil yang maksimal dan mengurangi masalah baru lagi.

Dalam menjalankan kepemimpinannya, seorang pemimpin sering sekali dihadapkan pada kenyataan munculnya masalah secara bersamaan dalam satu waktu. Kepala sekolah sebagai pemimpin yang bertanggung jawab memecahkan setiap masalah yang ada sebisa mungkin tetap tenang dan tidak panik menghadapi banyaknya masalah yang muncul. Kepala sekolah menyeleksi setiap masalah yang ada, karena dengan menyeleksi masalah yang ada, kepala SDI Shafiyyatul Amaliyyah Medan merasakan kemudahan yang muncul pada saat pemecahan masalah. Penyeleksian masalah dilakukan dengan cara dipilah pilih berdasarkan kelompok masalah, sehingga dengan cara seperti itu, kepala sekolah dapat melihat dan menentukan permasalahan yang dapat diserahkan kepada pendamping kepala sekolah (PKS), kepada karyawan ataupun kepada guru. Selain itu, dengan adanya penyeleksian masalah, maka diharapkan tidak ada satu masalah pun yang luput dari pemecahan.

Sebagai pemimpin tertinggi di lembaga pendidikan, ke-

pala sekolah memiliki tugas sampingan dan kesibukan lainnya di luar sekolah, misalnya mengikuti rapat di kantor dinas, mengikuti pelatihan, seminar ataupun pertemuan-pertemuan kepala sekolah yang diadakan di luar kota. Dari fenomena yang ada, maka sering sekali kepala sekolah meninggalkan tugasnya di sekolah. Agar semuanya bisa berjalan sesuai dengan tujuan yang telah disepakati maka kepala sekolah mendelegasikan tugas pemecahan kepala sekolah kepada bawahannya, baik itu kepada pendamping kepala sekolah (PKS) kalau itu masalah yang berkaitan dengan guru, kepada kepala tata usaha (KTU) jika itu masalah administrasi ataupun kepada guru jika itu masalah murid.

Dengan adanya pendelegasian tugas kepala sekolah, diharapkan walaupun kepala sekolah tidak berada di sekolah, namun semua masalah yang muncul bisa teratasi dan terselesaikan. Kepala SDI Shafiyyatul Amaliyyah Medan melakukan pendelegasian tugas pemecahan masalah agar bawahan terlibat langsung dalam aktivitas sekolah, dan sebagai pembelajaran bagi mereka memimpin dan bertanggung jawab terhadap bawahannya juga. Namun sebagai pemimpin tertinggi kepala SDI Shafiyyatul Amaliyyah Medan tetap mengawasi proses pemecahan masalah dan senantiasa meminta laporan kepada para bawahannya.

Untuk memecahkan masalah besar yang terjadi di sekolah, maka pembentukan tim pemecahan masalah bisa menjadi solusi yang tepat. Ada beberapa permasalahan besar di sekolah yang tidak dapat diatasi secara individu, sehingga dengan adanya tim pemecahan masalah, maka kerjaan berat akan menjadi ringan dan mudah diselesaikan. Bentuk penghargaan yang diberikan oleh kepala SDI Hikmatul Fadhillah Medan terhadap bawahannya adalah memberikan kesempatan dan kebebasan kepada bawahan untuk bisa memecahkan masalah yang ada di sekitar mereka sendiri melalui tim yang terbentuk. Dengan adanya tim pemecahan masalah dengan sendirinya kepala SDI Hikmatul Fadhillah Medan mengajar-

kan bawahannya untuk bertanggung jawab dengan tugas dan kerjaannya masing-masing, selain itu tim pemecahan masalah dibentuk untuk mengakrabkan antar-sesama bawahan.

Untuk menghasilkan suatu pemecahan masalah yang maksimal dan sesuai harapan, maka mendiskusikan setiap masalah yang ada merupakan suatu keharusan. Dengan adanya diskusi terhadap masalah yang dihadapi, maka setiap anggota tim memiliki kewajiban untuk ikut berpikir menyelesaikan masalah yang ada. Selain itu, diskusi dalam tim bisa menambah kekompakan sesama anggota tim dan belajar bekerja sama dalam menyelesaikan masalah yang ada. Diskusi daftar masalah yang dihadapi menjadi satu keharusan yang harus dilakukan menurut kepala SDI Hikmatul Fadhillah Medan, karena dengan berdiskusi akan menghindari munculnya pendapat atau kepuasan individu di dalam sebuah tim pemecahan masalah.

Pada prinsipnya setiap masalah yang muncul harus diselesaikan, namun untuk mengetahui permasalahan yang mendesak dan harus secepatnya diselesaikan, maka seorang pemimpin hendaknya memilih dan memprioritaskan setiap masalah yang ada. Tidak menganggap sama semua masalah yang ada juga hendaknya dilakukan oleh setiap pemimpin. Karena beda masalah, maka beda juga metode penyelesaiannya. Kepala SDI Hikmatul Fadhillah dan kepala SDI Shafiyyatul Amaliyyah Medan memilih masalah yang ada berdasarkan kelompok masalah dan jenis masalah (pribadi atau umum). Adapun dalam memprioritaskan masalah dilihat dari tingkat kesulitan masalah, apakah masalah sulit, masalah sedang atau masalah ringan. Selain itu, juga dengan memilih dan memprioritaskan masalah maka kepala sekolah dapat memecahkan masalah dengan efektif dan tepat sasaran.

Dalam menghadapi banyaknya permasalahan yang muncul selama menjalankan kepemimpinannya, kepala sekolah hendaknya membatasi setiap masalah yang ada. Hal ini dilakukan agar tidak ada permasalahan yang luput dari perhati-

an kepala sekolah. Selama masa kepemimpinannya, kepala SDI Hikmatul Fadhillah Medan, senantiasa membatasi daftar masalah untuk memudahkan mengetahui masalah-masalah mana saja yang memang harus diselesaikan dengan cepat dan tepat. Pembatasan masalah juga dilakukan agar masalah yang ada dan akan dipecahkan tidak melebar kepada masalah-masalah lain yang berdampak negatif kepada sekolah.

Tahapan akhir yang juga sangat penting dilakukan oleh kepala sekolah adalah memeriksa hasil yang telah dicapai dari pemecahan masalah yang dilakukan. Dengan memeriksa hasil yang telah dicapai, maka kepala sekolah akan dapat mengetahui tingkat keberhasilan dari masalah yang telah dipecahkan. Pemeriksaan hasil pemecahan masalah yang telah dicapai menjadi suatu keharusan yang dilakukan oleh kepala SDI Hikmatul Fadhillah dan kepala SDI Shafiyyatul Amaliyyah Medan, hal ini dilakukan selain sebagai bentuk evaluasi bagi dirinya dan tanggung jawabnya sebagai seorang pemimpin, juga untuk mengetahui apabila ada hasil pemecahan masalah yang tidak sesuai dengan yang diharapkan. Kepala SDI Hikmatul Fadhillah dan kepala SDI Shafiyyatul Amaliyyah Medan dalam memeriksa hasil pemecahan masalah yang telah dicapai tidak lupa melibatkan para bawahannya. Hal ini dilakukan sebagai upaya dari kepala SDI Shafiyyatul Amaliyyah Medan melakukan pengkaderan bagi bawahannya.

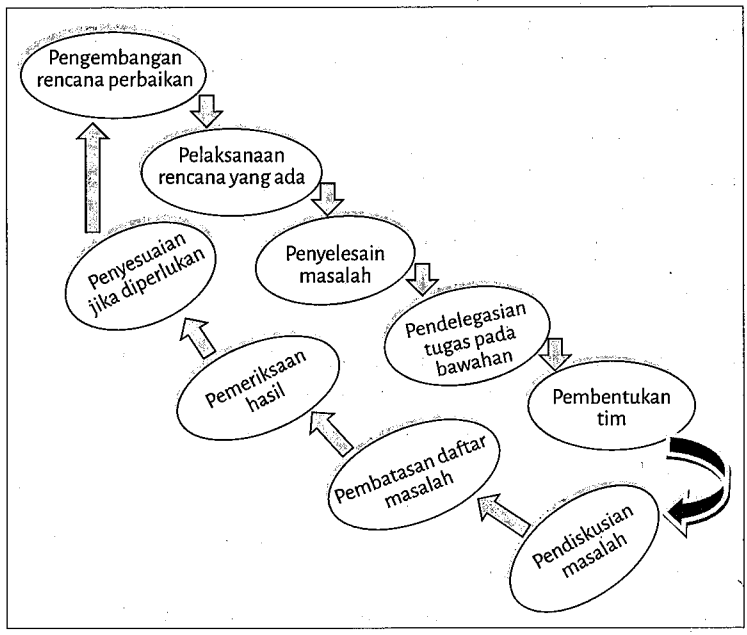
Menyenangkan banyak orang merupakan suatu kendala yang sering dihadapi oleh kepala sekolah. Setiap individu memiliki cara pandang masing-masing dalam melihat suatu masalah. Akibat beragamnya individu yang berada di bawah kepemimpinannya, maka sering sekali hasil pemecahan masalah yang dilakukan oleh kepala sekolah diprotes atau tidak disetujui oleh bawahan. Jika terjadi hal yang demikian, maka kepala sekolah hendaknya melakukan penyesuaian perbaikan terhadap pemecahan masalah yang telah dilakukan. Dalam hal ini Kepala SDI Shafiyyatul Amaliyyah Medan juga senantiasa melakukan penyesuaian jika ada masalah yang dipecah-

kan tidak sesuai dengan apa yang diinginkan. Selama ini yang terjadi adalah, apabila ada bawahan yang tidak puas dengan apa yang dipecahkan oleh kepala SDI Shafiyyatul Amaliyyah Medan, maka secepatnya kepala SDI Shafiyyatul Amaliyyah Medan menjelaskan kenapa keputusan itu yang diambil. Munculnya masalah sering kali karena salah paham. Untuk mengatasi kesalahpahaman, maka kepala SDI Shafiyyatul Amaliyyah Medan berkewajiban menjelaskan terlebih dahulu kepada semua bawahan.

Penjelasan di atas menunjukkan bahwa kepala SDI Hikmatul Fadhillah dan kepala SDI Shafiyyatul Amaliyyah Medan senantiasa membangun hubungan antarmanusia *(human relation)* dalam setiap metode pemecahan masalah. Adapun bukti kepala SDI Hikmatul Fadhillah dan kepala SDI Shafiyyatul Amaliyyah Medan membangun hubungan antarmanusia *(human relation)* adalah (1) kepala sekolah meminta kepada para bawahannya untuk ikut memecahkan masalah yang ada di sekitarnya masing-masing; (2) kepala sekolah sering sekali melibatkan para bawahan untuk menyusun rencana perbaikan dari pemecahan masalah; (3) kepala sekolah membentuk tim pemecahan masalah sebagai bentuk kepercayaan kepala sekolah terhadap bawahannya; (4) kepala sekolah tidak pernah mengintervensi diskusi tim pemecahan masalah karena menghargai setiap pemikiran dari bawahannya; (5) kepala sekolah melibatkan bawahan dalam menganalisis permasalahan yang sesuai dengan bidangnya; (5) kepala sekolah melakukan pendelegasian tugas pemecahan masalah kepada para bawahannya; (6) kepala sekolah senantiasa melakukan pengkaderan kepada bawahannya sebagai media pembelajaran kepada bawahannya untuk dapat menyelesaikan masalah yang ada; dan (7) kepala sekolah melibatkan bawahan dalam mengawasi dan mengevaluasi tingkat keberhasilan pemecahan masalah yang telah dilakukan.

Penjelasan di atas menggambarkan bahwa terdapat dua metode pemecahan masalah yang dilakukan oleh kepala se-

kolah. Untuk masalah yang bersifat rahasia dan *insidental*, maka kepala sekolah menggunakan cara *face to face* dengan bawahan yang bermasalah. Adapun untuk pemecahan masalah umum dan besar, secara lebih jelasnya akan dijelaskan pada gambar di bawah ini:



Gambar 4.1. Metode Pemecahan Masalah dalam Membangun Human Relation

Secara teoretis, bawahan yang diberikan tugas mungkin dapat menyelesaikannya dengan lancar, tapi pada umumnya dalam kenyataan tidak semulus seperti yang kita duga dalam teori tersebut. Ketidakpuasan sering menjadi faktor pemicu munculnya masalah. Dalam lingkungan sekolah, permasalahan itu muncul pada seorang guru karena beberapa kebutuhan yang ada pada dirinya tidak terpenuhi dan tidak terpuaskan, sehingga stabilitas jiwa guru tersebut terganggu.[1]

[1] Soekarto. 1984. *Op. cit.*, hlm. 66.

Dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari, seorang pemimpin selalu berhadapan dengan berbagai masalah karena masalah merupakan dinamika kehidupan. Selama manusia masih hidup, selama itu pula masalah pasti ada, baik itu masalah besar maupun masalah kecil. Jika masalah satu telah berhasil dipecahkan, maka timbul pula masalah lainnya. Tidak jarang pemecahan masalah itu justru menimbulkan masalah baru.

Untuk dapat memecahkan suatu masalah yang dihadapi oleh bawahan, maka seorang kepala sekolah hendaknya mengetahui asal mula timbulnya masalah tersebut, sehingga pemecahan masalah yang dilakukan tepat dan tidak menimbulkan masalah yang baru. Bagi para guru dan pegawai dalam lingkungan sekolah, permasalahan dapat muncul dari tidak terpenuhinya beberapa kebutuhan. Kemungkinan kebutuhannya yang tidak dapat terpenuhi bisa muncul dari lingkungan sekolah, rumah dan masyarakat.

Dalam Al-Qur'an ada beberapa ayat yang menjelaskan baik secara langsung maupun tidak langsung tentang pemecahan masalah. Di antaranya adalah surah *al-Maaidah* ayat 8, yaitu:

يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ كُونُواْ قَوَّٰمِينَ لِلَّهِ شُهَدَآءَ بِٱلْقِسْطِ ۖ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَـَٔانُ قَوْمٍ عَلَىٰٓ أَلَّا تَعْدِلُواْ ۚ ٱعْدِلُواْ هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ۖ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ خَبِيرٌۢ بِمَا تَعْمَلُونَ

Hai orang-orang yang beriman, hendaklah kamu jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah, menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada taqwa. Dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.

Ayat di atas menjelaskan bagaimana seharusnya seseorang terutama pemimpin dalam memecahkan masalah harus

dengan seadil-adilnya dan hanya karena Allah. Selain itu, dalam pemecahan masalah janganlah sesekali muncul sikap benci terhadap bawahan, karena itu akan mendorong pemimpin untuk berlaku tidak adil dalam memecahkan suatu masalah.

Pemimpin sudah sepatutnya dapat memecahkan masalah yang muncul dengan adil, tidak berat sebelah dan tidak memihak. Tidak melihat suku bangsa, warna kulit, golongan dan strata dalam masyarakat. Al-Qur'an dalam surah *an-Nisaa'*, (4): 58, memerintahkan demikian, sekalipun ketika berhadapan dengan penentang mereka.

۞ إِنَّ ٱللَّهَ يَأۡمُرُكُمۡ أَن تُؤَدُّواْ ٱلۡأَمَٰنَٰتِ إِلَىٰٓ أَهۡلِهَا وَإِذَا حَكَمۡتُم بَيۡنَ ٱلنَّاسِ أَن تَحۡكُمُواْ بِٱلۡعَدۡلِۚ إِنَّ ٱللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُم بِهِۦٓۗ إِنَّ ٱللَّهَ كَانَ سَمِيعَۢا بَصِيرٗا ٥٨

Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat.

Keharusan bermusyawarah bagi setiap pemimpin dalam memecahkan masalah juga dijelaskan dalam Al-Qur'an surah *asy-Syuura* ayat 38 yang berbunyi:

وَٱلَّذِينَ ٱسۡتَجَابُواْ لِرَبِّهِمۡ وَأَقَامُواْ ٱلصَّلَوٰةَ وَأَمۡرُهُمۡ شُورَىٰ بَيۡنَهُمۡ وَمِمَّا رَزَقۡنَٰهُمۡ يُنفِقُونَ ٣٨

Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarat antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezeki yang Kami berikan kepada mereka.

Ayat-ayat di atas terlihat jelas bahwa Islam mengatur tentang pemecahan masalah sebagai panduan bagi pemimpin

islami untuk mengikuti dan menerapkannya dalam proses kepemimpinannya.

Setiap organisasi tidak dapat lepas dari masalah. Masalah adalah setiap situasi di mana apa yang terjadi tidak sesuai dengan apa yang diharapkan. Semakin besar perbedaan tersebut, semakin besar pula masalahnya. Pemecahan masalah lebih menekankan pada perbaikan berkesinambungan di lingkungan kerja sehingga dapat mencegah timbulnya masalah. Dalam hal ini ada dua metode untuk pemecahan masalah yang sekaligus mengarah pada perbaikan berkesinambungan. Kedua metode tersebut adalah:

1. Siklus Deming, yaitu Siklus Deming adalah metode perbaikan berkesinambungan yang dikembangkan oleh seorang tokoh pioner *total quality management*, yaitu W. Edwards Deming. Siklus ini terdiri dari empat komponen utama,[2] yaitu: mengembangkan rencana untuk perbaikan (*plan*), melaksanakan rencana yang dibuat (*do*), memeriksa hasil yang dicapai (*study*), melakukan penyesuaian bila diperlukan (*act*).
2. Metode Perry Johnson. Metode ini merupakan Pendekatan yang dapat diterapkan dalam konteks *total quality management* karena memiliki tiga karakteristik, yaitu: mengutamakan kerja sama tim dalam pemecahan masalah, berfokus pada perbaikan berkesinambungan dan memperlakukan masalah sebagai sesuatu yang wajar atau normal karena adanya perubahan.

Metode pemecahan masalah Perry Johnson, meliputi langkah-langkah: membentuk tim pemecahan masalah, mendiskusikan daftar masalah yang dihadapi, membatasi daftar masalah, mendefinisikan masalah serta memilih dan memprioritaskan masalah yang akan diatasi.[3]

Adapun metode pemecahan masalah yang dilakukan oleh

[2] Tjiptono, Fandy & Diana, Anastasia. 2001. *Op. cit.*, hlm. 188.

[3] Goetsch, D.L. & Davis, S. 1994. *Op. cit.*, hlm. 232-240.

kepala SDI Hikmatul Fadhillah dan kepala SDI Shafiyyatul Amaliyyah Medan penulis menemukan keduanya lebih sering menerapkan hubungan antarmanusia *(human relation)* dalam setiap proses yang dijalankan. Hal ini bisa dilihat dari pelibatan bawahan dalam setiap metode pemecahan masalah yang dilakukan oleh kedua kepala sekolah tersebut.

B. IMPLIKASI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN

SDI Hikmatul Fadhillah dan SDI Shafiyyatul Amaliyyah Medan merupakan sekolah swasta yang senantiasa memiliki hubungan dengan pihak yayasan. Walaupun ada yayasan yang tidak ingin terlibat langsung, namun yayasan senantiasa menerima laporan tentang masalah yang dipecahkan. Pada saat pengambilan keputusan, kedua kepala sekolah senantiasa membangun hubungan antarmanusia (*human relation*) di bawah kepemimpinannya. Hal ini dilakukan agar keputusan yang diambil benar-benar tepat sasaran, bisa merangkul semua bawahan dan dapat menghindari konflik ataupun masalah.

Pengambilan keputusan kedua kepala sekolah tersebut menggunakan proses-proses tertentu dalam pengambilan keputusan. Dari paparan data SDI Hikmatul Fadhillah dan SDI Shafiyyatul Amaliyyah Medan dapat peneliti jelaskan bahwa proses yang dijalankan oleh kepala sekolah pada saat pengambilan keputusan, yaitu: kepala sekolah mengidentifikasi setiap masalah yang muncul; kepala sekolah menganalisis dan mengelompokkan masalah yang ada; kepala sekolah memberikan bobot pada setiap masalah; kepala sekolah mengembangkan alternatif solusi yang akan diputuskan; kepala sekolah mengimplementasikan keputusan yang telah diambil; dan kepala sekolah mengevaluasi setiap keputusan yang telah dibuat.

Pengidentifikasian masalah sangat diperlukan oleh seorang kepala sekolah yang akan melakukan proses pengambilan sebuah keputusan. Kepala SDI Hikmatul Fadhillah dan

kepala SDI Shafiyyatul Amaliyyah Medan mengidentifikasi masalah dapat diketahui dari cara memilah milah masalah yang ada, apakah itu masalah pribadi atau masalah umum. Pengidentifikasian masalah juga dilakukan agar tidak menganggap semua masalah sama. Selain itu, pengidentifikasian masalah dilakukan agar Kepala SDI Hikmatul Fadhillah dan kepala SDI Shafiyyatul Amaliyyah Medan mengetahui mana masalah yang harus diselesaikan sendiri dan segera, atau mana masalah yang bisa diselesaikan oleh bawahan.

Untuk bisa mengambil keputusan yang tepat sasaran, seorang kepala sekolah hendaknya menganalisis setiap masalah yang muncul dan selanjutnya mengelompokkan masalah tersebut. Kepala SDI Shafiyyatul Amaliyyah Medan menganalisis masalah dengan mencari informasi tentang masalah yang ada dari berbagai sumber, baik dari guru, karyawan maupun siswa. Proses kros-cek juga dilakukan untuk mengetahui kebenaran masalah yang ada. Pengelompokan masalah sering dilakukan oleh kepala SDI Shafiyyatul Amaliyyah dengan melihat tingkatan masalahnya, apakah masalah rumit, sedang dan ringan. Analisis dan pengelompokan masalah yang ada juga dilakukan, agar kepala SDI Shafiyyatul Amaliyyah Medan bisa mengetahui masalah-masalah yang bisa diberikan kepada bawahannya untuk diselesaikan.

Setelah dianalisis dan dikelompokkan setiap masalah yang ada, maka kepala SDI Hikmatul Fadhillah dan kepala SDI Shafiyyatul Amaliyyah Medan memberikan bobot kepada masalah tersebut. Pemberian bobot pada setiap masalah dilakukan dengan melihat jenis masalah dan bentuk masalah yang ada. Selanjutnya membuat skala prioritas terhadap setiap masalah sebelum akhirnya diambil sebuah keputusan. Memberikan bobot pada setiap masalah dan membuat skala prioritas dilakukan agar kepala sekolah mengetahui permasalahan yang berhubungan dengan orang banyak dan harus dipecahkan sesegera mungkin, dan permasalahan umum yang bisa diambil keputusan secara bersama melalui rapat.

Pengembangan beberapa alternatif solusi muncul sebelum diambil keputusan. Alternatif solusi dibutuhkan oleh kepala sekolah agar keputusan yang diambil benar-benar melalui pertimbangan yang matang dan sesuai dengan kebutuhan. Kepala SDI Shafiyyatul Amaliyyah Medan memberikan kebebasan kepada para bawahan untuk ikut memikirkan solusi-solusi yang tepat untuk keputusan yang akan diambil. Sebagai seorang kepala sekolah yang berfungsi sebagai pemimpin, harus mau dan siap mendengarkan saran dan ide-ide dari bawahan demi kesempurnaan keputusan yang akan diambil.

Keputusan yang telah diambil hendaknya diimplementasikan secepatnya. Agar keputusan yang telah dibuat dapat diterima dan diimplementasikan oleh semua bawahan, maka keputusan harus didukung oleh semua elemen yang ada di lingkungan internal sekolah, karena pada kenyataannya memang bawahanlah yang akan menjalankan setiap keputusan yang telah ditetapkan. Kepala SDI Hikmatul Fadhillah dan kepala SDI Shafiyyatul Amaliyyah Medan senantiasa menekankan kepada setiap bawahannya bahwa sebuah keputusan yang telah diambil, maka keputusan tersebut bukan lagi menjadi keputusan individu dari kepala sekolah, melainkan merupakan keputusan sekolah yang harus diikuti dan dilaksanakan oleh setiap bawahan. Manakala terdapat keputusan yang tidak diimplementasikan dengan serius, maka kepala sekolah hendaknya meninjau ulang keputusan yang telah diambil tersebut. Selain itu, melihat moment yang pas untuk memutuskan sebuah keputusan, akan mengurangi kegagalan pengimplementasian keputusan yang telah dibuat.

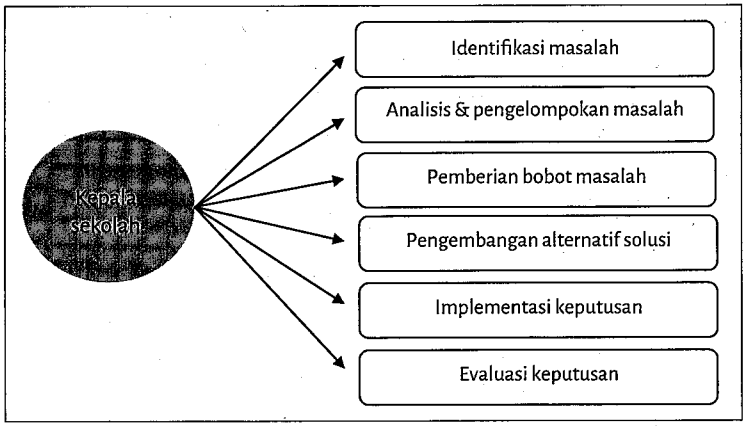
Evaluasi adalah aktivitas terakhir dari proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh seorang pemimpin. Evaluasi keputusan yang dilakukan oleh kepala SDI Hikmatul Fadhillah dan kepala SDI Shafiyyatul Amaliyyah Medan adalah dengan cara mengontrol, memantau dan berkoordinasi dengan para bawahannya, untuk melihat sejauh mana pelaksanaan keputusan telah dilaksanakan oleh para bawahannya.

Evaluasi merupakan bentuk tanggung jawab dari kepala sekolah sebagai seorang pemimpin yang telah membuat sebuah keputusan. Evaluasi juga bisa menjadi panduan bagi kepala sekolah untuk mengambil keputusan-keputusan berikutnya. Selain itu, dengan adanya evaluasi, maka kepala sekolah dapat membuat penyempurnaan-penyempurnaan keputusan yang telah diambil jika itu dibutuhkan.

Penjelasan di atas menunjukkan bahwa kepala SDI Hikmatul Fadhillah dan kepala SDI Shafiyyatul Amaliyyah Medan senantiasa membangun hubungan antarmanusia *(human relation)* dalam setiap proses pengambilan keputusan dengan berpegang kepada nilai-nilai islami. Adapun bukti kepala SDI Hikmatul Fadhillah dan kepala SDI Shafiyyatul Amaliyyah Medan membangun hubungan antarmanusia *(human relation)* adalah (1) kepala sekolah melibatkan bawahan dalam menyelesaikan masalah-masalah umum; (2) kepala sekolah membebaskan kepada para bawahannya untuk ikut memberikan solusi-solusi terhadap masalah yang ada sebelum diputuskan; (3) kepala sekolah sangat terbuka menerima solusi dari para bawahan; (4) kepala sekolah melibatkan bawahan saat menganalisis masalah sebelum diputuskan; (5) kepala sekolah senantiasa berkoordinasi dengan bawahan terhadap apa yang akan diputuskan; (6) pemecahan masalah dilakukan dengan adil dan dengan perkataan yang lembut dan tidak menyakitkan bawahan yang bermasalah; dan (7) kepala sekolah meminta bawahan untuk ikut mengevaluasi keputusan yang telah dibuat dan diimplementasikan.

Berikut gambaran proses pengambilan keputusan yang dilakukan kepala sekolah dalam membangun hubungan antarmanusia (*human relation*) di lembaga pendidikan Islam (lihat Gambar 4.2).

Berdasarkan temuan tersebut, maka proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala SDI Hikmatul Fadhillah dan kepala SDI Shafiyyatul Amaliyyah Medan menerapkan hubungan antarmanusia *(human relation)* dengan sangat



Gambar 4.2. Proses Pengambilan Keputusan dalam Membangun Human Relation

bagus, harmonis dan sesuai dengan harapan yang diinginkan serta berdasarkan nilai-nilai yang terkandung dalam ajaran Islam.

Kepala sekolah merupakan orang yang diberikan kelebihan oleh Allah SWT untuk bisa memutuskan dan mengambil keputusan ketika munculnya sebuah masalah. Memutuskan merupakan proses memilih tindakan tertentu antara sejumlah tindakan alternatif yang mungkin. Tindakan yang dipilih tentunya memperhatikan semua fakta yang relevan sehingga putusan yang dihasilkan dapat menyelesaikan masalah yang sedang dihadapi. Pengambilan keputusan merupakan salah satu hal terpenting dalam manajemen. Pengambilan keputusan juga tidak dapat dipisahkan dari kepemimpinan. Kepemimpinan adalah salah satu bagian terpenting dalam manajemen. Tanpa adanya pengambilan keputusan maka tidak ada kepemimpinan dan tanpa adanya kepemimpinan maka manajemen tidak berfungsi. Keberhasilan seorang pemimpin dapat dilihat dari keputusan yang diambil.

Ketepatan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh seorang kepala sekolah dapat berdampak positif bagi kemajuan sekolah. Bahkan lebih luas lagi bahwa masyarakat seki-

tar sekolah juga akan memperoleh imbas positif atau negatif akibat keputusan yang dibuat oleh kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai *top leader* di sekolah yang dipimpinnya sudah seharusnya dalam pengambilan keputusan melibatkan dan memperhatikan kondisi dari bawahannya. Hal ini disebabkan karena apa yang menjadi keputusan dari seorang pemimpin yang dalam hal ini kepala sekolah, adalah sesuatu yang akan dijalankan oleh bawahannya. Perwujudan hubungan antarmanusia *(human relation)* di dalam pengambilan keputusan, secara tidak langsung dapat mempermudah kepala sekolah menentukan keputusan yang tepat sasaran.

Human relation merupakan tindakan yang menempatkan bawahan sebagai manusia yang diakui keberadaannya dengan cara didengarkan dan diperhatikan keluhan dan pendapatnya, serta dilibatkan dalam pengambilan keputusan mengenai pekerjaan. Kedudukan bawahan dalam sebuah organisasi adalah sebagai pelaksana dari tugas-tugas yang telah ditentukan organisasi, maka bawahan bukan saja perlu mengetahui tujuan organisasi tetapi perlu dibawa dalam pembicaraan pada tahap pelaksanaan.

Tugas utama pimpinan yang menerapkan *human relation* adalah membuat bawahan berguna dan penting, tahu rencana pemimpin dan dapat menampung keberatan-keberatan terhadap rencana tersebut, memberi kesempatan pada bawahan untuk mengambil inisiatif dan keputusan. Dengan menerapkan pendekatan *human relation,* harapan pimpinan adalah memberikan informasi yang menyangkut kebijaksanaan organisasi dan melibatkan bawahan di dalam pembuatan keputusan, sehingga dapat meningkatkan semangat bawahan dalam kerja, mengurangi sikap menentang pimpinan dan bawahan akan bersedia bekerja sama.

Dalam Hadis Nabi yang diriwayatkan oleh Bukhari dan Muslim juga dijelaskan bagaimana seharusnya seorang pemimpin dalam mengambil sebuah keputusan. Adapun bunyi sabdanya adalah:

> "Inilah umatku dengan kebenaran mereka memerintah, menetapkan keputusan-keputusan, mengambil (hak mereka) dan memberikan (hak orang lain)". (HR. Bukhari dan Muslim)

Hadis di atas menjelaskan bahwa sudah seharusnya seorang pemimpin dalam menetapkan sebuah keputusan mempertimbangkan hak-hak dari para bawahan, dan berupaya menetapkan keputusan dengan benar agar terjalin hubungan yang harmonis dan komunikasi yang lancar antara pemimpin dan bawahan.

Dalam surah *asy-Syuura* (42) ayat 38 Allah juga menjelaskan tentang pengambilan keputusan yang dilakukan dengan musyawarah sebagai prinsip yang harus diutamakan dalam kepemimpinan Islam:

وَٱلَّذِينَ ٱسْتَجَابُوا۟ لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا۟ ٱلصَّلَوٰةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ
بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَٰهُمْ يُنفِقُونَ ﴿٣٨﴾

Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezeki yang Kami berikan kepada mereka.

Pengambilan keputusan merupakan proses utama dalam mengelola organisasi. Proses pengambilan keputusan pada dasarnya merupakan penetapan suatu alternatif pemecahan masalah yang terbaik dari sejumlah alternatif yang ada. Seorang pemimpin sering menghadapi berbagai masalah, karenanya ia harus mengambil tindakan yang tepat. Inilah yang disebut proses pengambilan keputusan.

Untuk dapat menghasilkan sebuah keputusan yang maksimal, maka seorang kepala sekolah hendaknya menerapkan proses-proses dalam pengambilan keputusan. Gibson et al. mengemukakan bahwa proses pengambilan keputusan yang dapat diterapkan untuk menangani tipe keputusan diprogram maupun yang tidak diprogram terdiri atas tujuh langkah,

yaitu: (1) menetapkan tujuan dan sasaran spesifik; (2) identifikasi masalah; (3) mengembangkan alternatif-alternatif; (4) evaluasi terhadap masing-masing alternatif; (5) memilih alternatif yang terbaik; (6) melaksanakan keputusan; dan (7) melakukan pengendalian dan evaluasi.

Menurut Veithzal dan Deddy proses pengambilan keputusan dalam praktiknya dilakukan melalui tahapan-tahapan: (a) identifikasi masalah; (b) mendefinisikan masalah; (c) memformulasikan dan mengembangkan alternatif; (d) implementasi keputusan; dan (e) evaluasi keputusan. Sementara itu, tahapan-tahapan dalam proses pengambilan keputusan dapat dikemukakan sebagai berikut: a) tetapkan masalah; b) identifikasi kriteria keputusan; c) alokasikan bobot pada criteria; d) kembangkan alternatif; e) evaluasi alternatif; dan f) pilih alternatif terbaik.[4]

Agar individu mencapai hasil yang maksimal maka proses pengambilan keputusan harus rasional. Melalui proses pengambilan keputusan yang rasional, maka individu membuat pilihan memaksimalkan nilai yang konsisten dalam batas-batas tertentu. Model pengambilan keputusan rasional melalui enam langkah, yaitu (1) menetapkan masalah; (2) mengidentifikasi kriteria keputusan; (3) mengalokasikan bobot pada kriteria; (4) mengembangkan alternatif; (5) mengevaluasi alternatif; dan (6) memilih alternatif terbaik.[5]

Menurut Robin dalam Nurkolis model pengambilan keputusan rasional didasarkan atas beberapa asumsi, yaitu (1) kejelasan masalah dan masalahnya tidak mendua; (2) pilihan-pilihan diketahui, yaitu semua kriteria dapat diidentifikasi dan didasari konsekuensinya; (3) pilihan yang jelas, yaitu kriteria dan alternatif dapat diperingkatkan dan ditimbang akan arti pentingnya; (4) pilihan yang konstan; (5) tidak ada batasan waktu atau biaya; dan (6) mengambil keputusan secara mak-

[4] Rivai, Veithzal, dan Mulyadi, Deddy. 2010. *Op. cit.*, hlm. 158.

[5] Nurkolis, 2001. *Op. cit.*, hlm. 186.

simal yang menghasilkan nilai yang dirasakan paling tinggi.[6]

Mendapati hal ini, maka dapat diketahui bahwa proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala SDI Hikmatul Fadhillah dan kepala SDI Shafiyyatul Amaliyyah Medan, sangat menerapkan hubungan antarmanusia *(human relation)* dalam setiap proses yang dijalankan. Hal ini bisa dilihat dari pelibatan bawahan dalam setiap proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kedua kepala sekolah, mulai dari pengidentifikasian masalah, pengimplementasian keputusan sampai pada evaluasi hasil keputusan.

C. IMPLIKASI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM PEMBENTUKAN KERJA SAMA TIM

Lembaga pendidikan sebagai sebuah organisasi yang memiliki program kerja yang banyak sangat membutuhkan adanya tim-tim kerja sama yang dibentuk untuk menyelesaikan program-program yang telah disusun. Pembentukan kerja sama tim di lembaga pendidikan memerlukan perhatian khusus dari seorang pemimpin, karena dengan tim yang solid dan kuat akan dapat melahirkan gagasan-gagasan baru dan bagus demi tercapainya kemajuan sekolah seperti yang diinginkan. Kerja sama tim yang berkualitas adalah kerja sama yang di dalamnya terdapat hubungan saling menghargai, menghormati, dan mencintai antar-sesama anggota tim. Keberhasilan kerja sama tim, bukanlah keberhasilan individu, akan tetapi keberhasilan tim adalah keberhasilan seluruh anggota tim. Terlebih dari data yang peneliti peroleh bahwa di kedua sekolah ini terdapat perbedaan latar belakang bawahan yang sangat beragam, sehingga akan mengalami kesulitan dalam kerja sama tim, jika kepala sekolah tidak dapat mengelola dan mengembangkan tim yang dapat merangkul semua perbedaan yang muncul dari anggota tim. Kerja sama tim yang dibentuk

[6] Nurkolis,. 2001. *Ibid.*, hlm. 16.

oleh kepala SDI Hikmatul Fadhillah Medan berjalan dengan harmonis dan efektif serta dilandasi semangat kebersamaan. Adapun kerja sama tim di SDI Shafiyyatul Amaliyyah Medan berjalan dengan penuh kekompakan dan dilandasi semangat kekeluargaan.

Penulis mendapati bahwa SDI Hikmatul Fadhillah dan SDI Shafiyyatul Amaliyyah Medan kerja sama tim yang dikembangkan oleh kepala sekolah kedua lembaga tersebut adalah: kesamaan visi dan misi antar-sesama anggota tim; membangun komunikasi yang lancar; menumbuhkan rasa tanggung jawab semua anggota tim; penyusunan rencana kerja; bersedia kompromis dan kreatif; dan pembagian tugas yang rata; dan kepercayaan antar-sesama bawahan.

Kepala sekolah merupakan orang yang memiliki wewenang untuk membentuk tim di bawah kepemimpinannya. Untuk dapat menghasilkan tim yang solid, maka kepala sekolah diharapkan membentuk tim yang memiliki kesamaan visi dan misi antar-sesama anggota tim. Agar kesamaan visi dan misi tetap terjaga maka kepala sekolah selalu mendampingi dan senantiasa mengingatkan anggota tim bahwa mereka harus saling melengkapi dan tidak boleh saling menjatuhkan. Kepala SDI Hikmatul Fadhillah dan kepala SDI Shafiyyatul Amaliyyah Medan membangun dan mempertahankan kesamaan visi dan misi melalui rasa saling menghargai antar-sesama anggota tim, memahami dan menerima segala kelebihan dan kekurangan seluruh anggota tim. Selain itu, untuk menyamakan visi dan misi tim, maka kepala sekolah sejak awal meminta setiap individu membuat visi misi masing-masing, selanjutnya mereka harus mampu menyeimbangkan visi misi mereka dengan visi misi tim.

Dalam sebuah organisasi perbedaan individu sering sekali menjadi faktor penghambat kerja sama tim. Untuk menyatukan perbedaan yang ada, maka dibutuhkan komunikasi yang lancar antar-sesama anggota organisasi. Selain itu, mengembangkan kerja sama tim yang harmonis juga dapat dila-

kukan dengan cara memperlancar komunikasi antar-sesama anggota tim. Dalam memperlancar komunikasi tersebut yang dilakukan oleh kepala SDI Hikmatul Fadhillah dan kepala SDI Shafiyyatul Amaliyyah Medan adalah dengan tidak membeda-bedakan suku atau latar belakang anggota tim. Kepala sekolah senantiasa mengingatkan seluruh anggota tim bahwa dalam ajaran Islam tidak ada yang bisa membedakan antar-sesama manusia di hadapan Allah kecuali amal ibadahnya. Karena beragamnya suku yang ada, maka kepala sekolah senantiasa harus memahami semua karakter dan perbedaan dari bawahannya. Jadi dengan demikian perbedaan suku dan latar belakang tidak menjadi hambatan dan kendala dalam berkomunikasi.

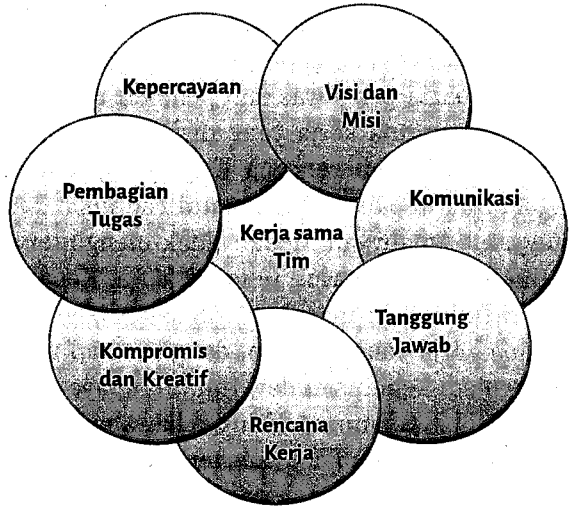
Sebuah tim yang bagus adalah apabila seluruh anggota tim memiliki tanggung jawab terhadap kesuksesan kerja tim. Walaupun kepala sekolah menentukan seseorang untuk menjadi penanggung jawab tim, namun pada dasarnya seluruh anggota tim memiliki tanggung jawab yang sama terhadap tim nya. Kepala sekolah harus mampu mengarahkan bawahannya bahwa tim yang dibentuk bukanlah milik individu, melainkan milik seluruh anggota tim. Dengan penekanan demikian diharapkan tanggung jawab dari masing-masing anggota tim akan meningkat sehingga kerja sama tim semakin erat. Kepala SDI Hikmatul Fadhillah dan SDI Shafiyyatul Amaliyyah Medan membangun rasa tanggung jawab dengan menegaskan komitmen bersama di awal pembentukan kerja sama tim. Adapun untuk pemilihan ketua tim yang akan bertanggung jawab terhadap tim, SDI Hikmatul Fadhillah dan SDI Shafiyyatul Amaliyyah dilakukan dengan melihat tim yang dibentuk. Ada penanggung jawab yang dipilih langsung oleh kepala sekolah, namun ada juga yang dipilih oleh anggota tim. Dengan adanya tanggung jawab yang tinggi dari seluruh anggota tim, maka kerja sama tim akan terbangun secara bagus dan harmonis.

Kerja sama tim yang terarah dan terprogram adalah kerja sama yang memiliki rencana kerja yang tersusun dengan perencanaan matang. Rencana kerja dapat disusun melalui ra-

pat dengan kepala sekolah atau melalui rapat dengan sesama anggota tim. Posisi kepala sekolah dalam pembuatan rencana kerja adalah sebagai pengawas dan pemberi masukan untuk kesempurnaan rencana kerja yang disusun. Kepala sekolah juga mengevaluasi hasil rencana kerja yang telah disusun oleh anggota tim. Kepala SDI Hikmatul Fadhillah dan kepala SDI Shafiyyatul Amaliyyah Medan tidak mengintervensi keputusan tim dalam menyusun rencana kerja. Kepala sekolah senantiasa memberikan masukan dan saran bagi kesempurnaan rencana kerja yang disusun, dengan tetap menghargai apa yang menjadi keputusan dari tim. Berupaya untuk tidak mengintervensi bawahannya, sehingga bawahan bisa berpikir lebih untuk bisa menampilkan yang terbaik untuk timnya dan sekolah.

Proses musyawarah senantiasa dilakukan dalam tim apabila ada agenda kerja yang harus dijalankan. Kreativitas di dalam sebuah tim juga sangat dibutuhkan untuk mengembangkan dan memajukan tim. Dua hal ini merupakan komponen yang sangat dibutuhkan untuk membuat kerja sama tim menjadi solid. Dengan mengedepankan musyawarah untuk mencapai mufakat, masing-masing anggota tim dapat menahan ego individunya demi kepentingan bersama dan demi kemajuan tim. Kepala SDI Hikmatul Fadhillah dan kepala SDI Shafiyyatul Amaliyyah Medan senantiasa memberikan keleluasaan untuk semua anggota tim agar dapat mengeluarkan kreativitas-kreativitas yang dimilikinya untuk kemajuan tim. Bagi kepala sekolah, kesuksesan tim merupakan kesuksesan sekolah juga.

Gambar 4.3 menunjukkan bahwa kepala SDI Hikmatul Fadhillah dan kepala SDI Shafiyyatul Amaliyyah Medan senantiasa membangun hubungan antarmanusia *(human relation)* dalam kerja sama tim. Adapun bukti kepala SDI Hikmatul Fadhillah dan kepala SDI Shafiyyatul Amaliyyah Medan membangun hubungan antarmanusia *(human relation)* adalah (1) kepala sekolah meminta kepada para bawahannya un-



Gambar 4.3. Kerja Sama Tim dalam Membangun Human Relation

tuk sama-sama bertanggung jawab terhadap kesuksesan kerja sama tim; (2) kepala sekolah meminta anggota tim untuk menyusun rencana kerjanya sendiri; (3) kepala sekolah tidak mengintervensi kerja sama tim; (4) kepala sekolah sangat gembira menerima ide-ide baru yang muncul dari anggota tim; (5) kepala sekolah memberikan kebebasan kepada seluruh anggota tim untuk berkreasi sesuai dengan kemampuannya masing-masing; dan (6) kepala sekolah sangat mendukung semua kerja sama tim yang dilakukan untuk kemajuan sekolah.

Dalam konsep ajaran Islam, kerja sama tim menjadi modal utama bagi kesuksesan suatu organisasi. Terbukti dari banyaknya ayat-ayat Al-Qur'an dan Hadis Nabi yang menjelaskan tentang kerja sama tim, dan ini menjadi landasan utama yang dipakai dalam Manajemen Pendidikan Islam, jika ingin membangun atau meningkatkan mutu lembaga pendidikan Islam. Di antara beberapa ayat dan Hadis tersebut adalah seperti dalam surah *Ali Imran* (3) ayat 103 yang berbunyi:

وَٱعْتَصِمُوا۟ بِحَبْلِ ٱللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا۟ ۚ وَٱذْكُرُوا۟ نِعْمَتَ ٱللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنتُمْ أَعْدَآءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُم بِنِعْمَتِهِۦٓ إِخْوَٰنًا وَكُنتُمْ عَلَىٰ شَفَا حُفْرَةٍ مِّنَ ٱلنَّارِ فَأَنقَذَكُم مِّنْهَا ۗ كَذَٰلِكَ يُبَيِّنُ ٱللَّهُ لَكُمْ ءَايَٰتِهِۦ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ ﴿١٠٣﴾

Dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai-berai, dan ingatlah akan nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa Jahiliyah) bermusuh-musuhan, maka Allah mempersatukan hatimu, lalu menjadilah kamu karena nikmat Allah, orang-orang yang bersaudara; dan kamu telah berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu daripadanya. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu, agar kamu mendapat petunjuk.[7]

Dan selanjutnya firman Allah dalam surah *Ali Imran* (3) ayat 105:

وَلَا تَكُونُوا۟ كَٱلَّذِينَ تَفَرَّقُوا۟ وَٱخْتَلَفُوا۟ مِنۢ بَعْدِ مَا جَآءَهُمُ ٱلْبَيِّنَٰتُ ۚ وَأُو۟لَٰٓئِكَ لَهُمْ عَذَابٌ عَظِيمٌ ﴿١٠٥﴾

Dan janganlah kamu menyerupai orang-orang yang bercerai-berai dan berselisih sesudah datang keterangan yang jelas kepada mereka. Mereka itulah orang-orang yang mendapat siksa yang berat. [8]

Dua ayat di atas menjelaskan bahwa Allah sangat menghendaki umatnya yang bersaudara agar senantiasa menyatukan hati dan tidak bercerai berai serta bermusuh-musuhan. Hal ini sesuai dengan konsep kerja sama tim, di mana sangat dibutuhkan kerja sama dan kekompakan antar-sesama anggota kelompok.

Kerja tim hendaknya didasarkan rasa saling percaya dan hubungan yang solid. Ketika tim memiliki identitas dan tu-

[7] Kementrian Agama RI, 2009 *Op. cit.*, QS. *Ali Imran* (3): 103.

[8] *Ibid.*, QS. *Ali Imran* (3): 105.

juan, maka tim dapat secara efektif menjalankan fungsinya. Tim tidak terbentuk begitu saja, akan tetapi tim harus melalui proses pembentukan yang sangat penting agar bisa berfungsi dan sebaik-baiknya. Tim membutuhkan waktu untuk tumbuh dan dewasa. B.W. Tuckman mengatakan ada empat tahap pertumbuhan dan kematangan dalam perkembangan tim. Dimulai dengan tahap pembentukan, lalu diikuti tahap-tahap pertumbuhan yang ia gambarkan dengan tahap tantangan, penataan norma dan kerja keras.

Keberhasilan tugas dalam tim akan tercapai bila setiap orang bersedia bekerja dan memberikan yang terbaik sebagai bagian dari tim. Anggota tim yang baik memiliki: (a) mengerti tujuan yang baik; (b) memiliki rasa saling ketergantungan dan saling memiliki; (c) menerapkan bakat dan pengetahuannya untuk sasaran tim; (d) dapat bekerja secara terbuka; (e) dapat mengekspresikan gagasan, opini, dan ketidaksepakatan; (f) mengerti sudut pandang satu dengan yang lain; (g) mengembangkan keterampilan dan menerapkan pada pekerjaan; (h) mengakui bahwa konflik adalah hal yang normal; dan (i) berpartisipasi dalam keputusan tim.[9]

Kerja sama tim tidak muncul begitu saja. Seperti yang dikatakan oleh Philip Crosby: "menjadi bagian dari sebuah tim bukanlah sebuah fungsi alami manusia, hal itu harus dipelajari." Pelatihan untuk memiliki keterampilan memecahkan masalah dalam sebuah tim adalah hal yang sangat dibutuhkan. Seluruh anggota tim tersebut harus belajar bekerja sama. Tim merupakan kumpulan individu yang memiliki perbedaan kepribadian, ide, kekuatan, kelemahan, tingkat antusiasme, dan kebutuhan terhadap kerjanya. Tidak semua kumpulan orang dapat dikatakan tim. Untuk dapat dianggap sebagai tim, maka sekumpulan orang tertentu harus memiliki karakteristik di antaranya: ada kesepakatan terhadap misi tim, semua anggota menaati peraturan tim yang berlaku, ada pembagian

[9] Rivai, Veithzal, dan Mulyadi, Deddy. 2010. *Op. cit.*, hlm. 161-162.

tanggung jawab dan wewenang yang adil, orang beradaptasi terhadap perubahan.

Selain itu, sebagai seorang pemimpin, agar terwujudnya nilai-nilai hubungan antarmanusia *(human relations)* maka komunikasi merupakan suatu keharusan yang harus diperhatikan oleh seorang kepala sekolah. Nabi Muhammad sebagai pemimpin umat Islam telah memberikan contoh jenis perkataan baik yang tertuang dalam Al-Qur'an. Ada enam jenis perkataan baik yang tertuang dalam Al-Qur'an, yaitu *qaulan-karima, qaulan-ma'rufa, qaulan-syadida, qaulan-baligha, qaulan-layyina,* dan *qaulan-maisura.*[10]

Qaulan-karima, artinya perkataan yang memuliakan, yaitu kata-kata yang penuh rasa hormat, disampaikan dengan santun, serta tidak bermaksud menentang atau meremehkan lawan bicara. *Qaulan-ma'rufa* (perkataan yang baik) adalah ungkapan yang jujur dan mendidik serta dapat menjadi teladan di tengah masyarakat (lihat QS. *an-Nisaa'* ayat 5). *Qaulan-syadida* adalah konsep perkataan yang benar, tegas, *straigh to the point,* langsung ke inti pembicaraan, tidak ditutup-tutupi, dan tidak memakai kata-kata yang multitafsir. *Qaulan-baligha* artinya perkataan yang membekas pada jiwa. *Qaulan-layyina* artinya perkataan yang lembut. *Qaulan-maisura* artinya perkataan yang pantas.

Pengembangan kerja sama tim di lembaga pendidikan memerlukan perhatian yang utama dari seorang pemimpin, karena dengan tim yang solid dan kuat akan dapat melahirkan gagasan-gagasan baru dan bagus demi mencapai kemajuan sekolah. Kepala sekolah yang berhasil adalah kepala sekolah yang mampu membentuk kerja sama tim yang berkualitas. Kerja sama tim yang berkualitas adalah kerja sama yang di dalamnya terdapat hubungan yang saling menghargai dan saling menghormati sesama anggota tim. Keberhasilan kerja sama tim, bukanlah keberhasilan individu, akan tetapi keberhasilan

[10] Antonio, Syafii. 2010. *Op. cit.*, hlm. 231.

tim adalah keberhasilan seluruh anggota tim.

Kerja sama tim yang dikembangkan oleh kepala SDI Hikmatul Fadhillah dan kepala SDI Shafiyyatul Amaliyyah Medan, dari data yang peneliti sajikan dalam Bab IV sangat menerapkan hubungan antarmanusia *(human relation)* di setiap aktivitasnya. Hal ini bisa dilihat dari pelibatan bawahan dalam setiap kerja sama tim yang dibentuk oleh kedua kepala sekolah, mulai dari tim yang kecil sampai kepada tim yang besar.

D. DAMPAK MEMBANGUN HUBUNGAN ANTARMANUSIA (HUMAN RELATION) TERHADAP LINGKUNGAN INTERNAL SEKOLAH

Temuan-temuan yang telah penulis sampaikan sebelumnya dapat diketahui bahwa dampak terhadap lingkungan internal dari hasil membangun hubungan antarmanusia (*human relation*) yang dilakukan oleh kepala SDI Hikmatul Fadhillah dan kepala SDI Shafiyyatul Amaliyyah Medan adalah: semangat kerja meningkat; kritik menurun; komunikasi menjadi lancar; konflik/masalah berkurang; kerja sama semakin harmonis; dan terciptanya iklim kerja yang kompetitif.

Penerapan nilai-nilai hubungan antarmanusia *(human relation)* oleh kepala sekolah berdampak bagi semangat kerja yang terjadi di lingkungan internal sekolah. Dampak yang terlihat di SDI Hikmatul Fadhillah dan SDI Shafiyyatul Amaliyyah Medan adalah suasana kerja yang penuh keakraban dan kekeluargaan, keharmonisan antar-sesama penghuni sekolah. Selain itu, dengan jumlah jam kerja yang padat tidak memengaruhi semangat kerja dari para bawahan. Berkumpul dan bersosialisasi dengan sesama bawahan disela-sela waktu kerja merupakan solusi yang tepat untuk dapat meningkatkan semangat kerja. Penghargaan yang tinggi terhadap para bawahan juga dapat membawa semangat kerja meningkat dari para bawahan.

Penyebab paling utama munculnya kritikan adalah karena

adanya ketidakpuasan yang diberikan oleh pemimpin kepada para bawahannya. Selain itu, kepala sekolah yang suka menjaga jarak dengan bawahannya, menjadikan bawahan tidak loyal kepadanya. Bawahan yang tidak loyal memungkinkan muncul kritikan terhadap apa pun yang dilakukan oleh kepala sekolah. Kedekatan yang terjalin antara kepala SDI Hikmatul Fadhillah Medan dengan bawahannya berdampak pada semakin menurunnya kritik terhadap kebijakan atau keputusan yang dibuat oleh kepala sekolah. Dengan menurunnya kritik, maka kepala sekolah dapat melaksanakan kepemimpinan dengan baik demi kemajuan sekolah.

Modal yang paling utama untuk berhubungan dengan sesama manusia adalah komunikasi yang lancar. Untuk membuat komunikasi menjadi lancar, kepala SDI Hikmatul Fadhillah dan kepala SDI Shafiyyatul Amaliyyah Medan tidak membatasi dan membuat jarak dengan bawahannya. Selain itu, dengan beragamnya latar belakang bawahan, kepala sekolah senantiasa mengingatkan untuk selalu menggunakan bahasa pemersatu, yaitu bahasa Indonesia ataupun bahasa Inggris. Komunikasi yang menggunakan bahasa daerah bisa mengakibatkan perpecahan di lingkungan internal sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi di lembaga yang dipimpinnya, sudah seharusnya mengingatkan bawahan bahwa perbedaan latar belakang individu menjadi sesuatu yang indah dan dinamika dalam berorganisasi. Dengan adanya komunikasi yang lancar, maka rasa persaudaraan dan kekeluargaan akan terbina di lokasi internal sekolah.

Hubungan yang harmonis dan kedekatan yang erat antara kepala sekolah dan bawahannya di SDI Hikmatul Fadhillah dan Kepala SDI Shafiyyatul Amaliyyah Medan, berdampak pada berkurangnya konflik dan masalah yang ada di sekolah. Kepala sekolah sebagai *top leader* harus memiliki kepekaan yang tinggi dalam melihat setiap masalah yang muncul selama kepemimpinannya. Berusaha sebisa mungkin menjalin komunikasi dengan bawahan dan menyelesaikan masalah dengan

secepatnya tanpa menunda-nunda merupakan salah satu cara untuk mengurangi konflik/masalah selama kepemimpinannya. Menghargai posisi bawahan dengan menganggap bawahan sebgai rekan kerja juga dapat memperkecil munculnya konflik. Dengan berkurangnya konflik, maka kepala sekolah dapat menjalankan kepemimpinannya dengan maksimal.

Dampak dari hubungan yang baik antara kepala sekolah dan bawahan adalah kerja sama yang semakin harmonis. Profesionalitas kerja yang ada di bawah kepemimpinan kepala SDI Hikmatul Fadhillah dan kepala SDI Shafiyyatul Amaliyyah Medan juga terlihat dengan tidak adanya pekerjaan yang tumpang-tindih dan *job descriptions* yang jelas. Selain itu, rencana kerja yang tersusun rapi juga dapat menambah kerja sama semakin harmonis. Peningkatan hubungan kekeluargaan antarsesama khususnya di lingkungan internal sekolah dapat menyebabkan kerja sama semakin harmonis. Menekankan kesamaan visi dan misi serta pembagian tugas yang rata kepada para bawahan juga membuat kerja sama tim menjadi semakin harmonis.

Sebagai pemimpin yang menginginkan bawahannya maju dan berkembang, maka kepala SDI Hikmatul Fadhillah dan kepala SDI Shafiyyatul Amaliyyah Medan senantiasa menciptakan suasana kerja yang kompetitif, baik melalui perlombaan-perlombaan ataupun penilaian guru berprestasi. Pemberian *reward* yang sangat bermakna seperti umrah dapat menjadikan bawahan bersaing untuk mendapatkannya. Dengan persaingan yang positif, memancing para bawahan untuk lebih termotivasi lagi dalam mengembangkan diri demi kemajuan sekolah.

Penjelasan di atas menunjukkan bahwa membangun hubungan antarmanusia *(human relation)* dalam setiap aktivitas kepala sekolah, baik pada saat pengambilan keputusan, pemecahan masalah maupun pada saat membangun kerja sama tim dapat mengakibatkan dampak yang positif bagi lingkungan internal sekolah khususnya dan bahkan bagi lingkungan seki-

tar sekolah pada umumnya.

Pekerjaan pemimpin tidak semudah yang dibayangkan terlebih di dunia pendidikan atau sekolah Islam, sebab di dalam sekolah Islam terdiri dari berbagai komponen yang berbeda, baik dari segi latar belakang pendidikan dan lingkungan sosialnya yang keberadaannya berada dalam satu wadah sekolah Islam, sehingga masing-masing membawa budaya dan keinginan masing-masing, baik di tingkat tenaga pendidikan maupun siswanya. Dalam kegiatan keseharian sering terjadi hubungan yang kurang harmonis antar-individu dalam organisasi termasuk di lingkungan sekolah, hal ini bisa saja disebabkan komunikasi yang kurang lancar atau dikarenakan tujuan individu berbeda dengan tujuan organisasi. Oleh sebab itu untuk menjalin kerja sama yang baik perlu diciptakan hubungan secara harmonis di antara anggota organisasi. Hal ini menjadi salah satu tugas kepala sekolah sebagai *top leader*, agar hubungan yang terjadi di sekolah yang dipimpinnya senantiasa berjalan harmonis, sehingga tidak menghambat penyampaian program yang telah disusun dan dirancang bersama.

Kepemimpinan kepala sekolah memerlukan bentuk hubungan manusiawi yang efektif, artinya hubungan manusiawi dalam kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin (kepala sekolah) dalam memperlakukan orang yang dipimpinnya, baik itu guru maupun sivitas akademika lainnya, yang akan memberikan tanggapan berupa kegiatan-kegiatan yang menunjang atau tidak bagi pencapaian tujuan sekolahnya. Adanya hubungan yang manusiawi ini, khususnya dalam hubungannya dengan kehidupan nyata di mana terjadi interaksi antara seseorang dengan orang lain yang membutuhkan rasa saling memahami, saling menyayangi, dan saling menghormati dengan prinsip utama adanya musyawarah, seperti firman Allah dalam Surah *Ali Imran* (3) ayat 159 yang berbunyi:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ

لَانفَضُّوا۟ مِنْ حَوْلِكَ ۖ فَٱعْفُ عَنْهُمْ وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ
فِى ٱلْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ
ٱلْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

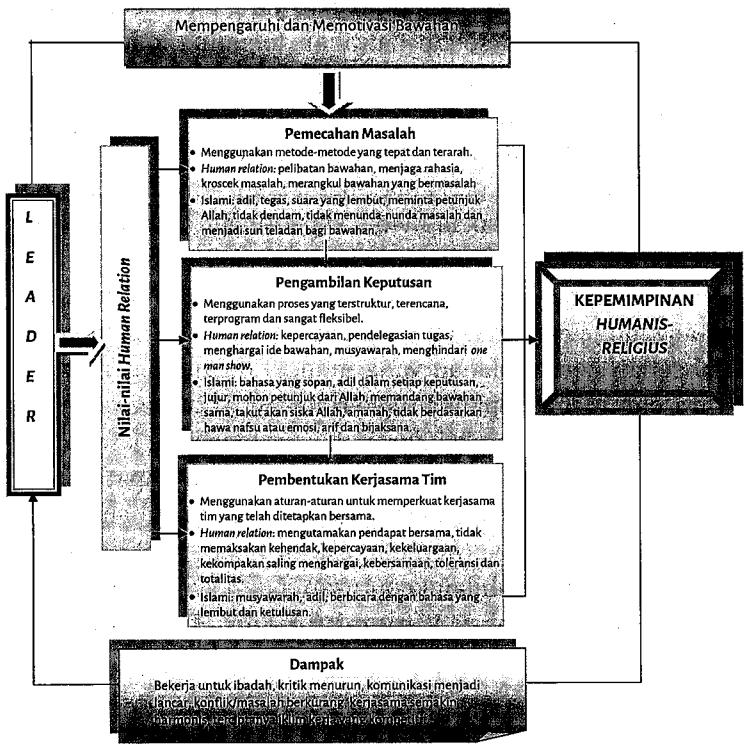
Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakal kepada-Nya.

Membangun hubungan manusia yang efektif merupakan alat dalam kepemimpinan. Hubungan itu harus senantiasa dipelihara, dikembangkan dan dibina oleh kepala sekolah. Setiap kepala sekolah perlu menyadari bahwa untuk mewujudkan hubungan manusia yang efektif, perlu memiliki kemampuan memerlakukan orang lain terutama bawahannya sebagai subjek bukan sebagai objek, selayaknya benda mati. Tidak berlaku sebagai mandor atau majikan terhadap pegawai atau bawahannya, tetapi pemimpin sebisa mungkin menempatkan diri sebagai sahabat terdekat dari semua staf di sekolah. Istilah dalam kepemimpinan *"return on individual"* (ROI) yang artinya agar seorang pemimpin menaruh perhatian pada setiap individu yang dipimpinnya. Perhatian dari kepala sekolah sangat diperlukan karena keberhasilan kepemimpinannya, sangat ditentukan oleh dukungan dari setiap individu yang berada di bawah pimpinannya. Dukungan itu hanya akan diperoleh dalam suasana hubungan manusia yang efektif.

Dengan menjalankan kepemimpinan yang berlandaskan hubungan antarmanusia *(human relation)*, maka kepala sekolah telah memberikan dampak yang positif bagi lingkungan internal sekolah. Dari dampak positif yang dihasilkan, secara tidak langsung kepala sekolah telah membuat suasana inter-

nal sekolah menjadi nyaman bagi seluruh komponen yang ada di sekolah.

Berdasarkan temuan tersebut penulis merumuskan kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun hubungan antarmanusia *(human relation)* pada saat pemecahan masalah, pengambilan keputusan dan pembentukan kerja sama tim, sebagaimana gambar berikut:



Gambar 4.4. Kepemimpinan Humanis-Religius

Gambar di atas menggambarkan dengan jelas bahwa kepala sekolah dalam menjalankan pemecahan masalah, pengambilan keputusan dan pembentukan kerja sama tim berlandaskan nilai-nilai hubungan antarmanusia (*human relation*) yang Islami sehingga muncul dampak-dampak positif di ling-

kungan internal sekolah yang dapat memberikan manfaat bagi kemajuan dan nama baik sekolah.

Nilai-nilai hubungan antarmanusia (*human relation*) yang Islami tersebut tergambar dari perlakuan kepala sekolah terhadap bawahannya, di mana tidak membeda-bedakan latar belakang dari setiap bawahan, bersikap adil terhadap semua bawahan, menganggap bahwa semua manusia sama dihadapan Allah kecuali amal ibadah yang membedakannya, menganggap bahwa setiap bawahan memiliki kelebihannya masing-masing, menganggap bawahan sebagai satu keluarga yang saling mendukung, komunikasi yang terjalin antara atasan dan bawahan seperti yang diperintahkan dalam Al-Qur'an, yaitu dengan perkataan-perkataan yang lembut, tidak memaksakan kehendak individu, kepentingan bersama di atas kepentingan individu, menerapkan kebenaran dan kesungguhan dalam bersikap, berucap dan melaksanakan tugasnya, bertanggung jawab atas amanah kepemimpinannya, menghadapi setiap permasalahan yang muncul dalam kepemimpinannya dan mengedepankan keterbukaan yaitu penyampaian segala sesuatu dengan kejujuran dan bertanggung jawab.

Dari keseluruhan temuan tersebut, maka dapat penulis menyimpulkan bahwa kepala sekolah dalam membangun hubungan antarmanusia (*human relation*) pada saat pemecahan masalah, pengambilan keputusan dan pembentukan kerja sama tim menggunakan **Kepemimpinan *Humanis-Religius*.**

V
PENUTUP

Pada bab ini penulis mendeskripsikan tiga hal, antara lain: kesimpulan, implikasi teoretis dan implikasi praktis serta rekomendasi. Pada varian kesimpulan dimaksudkan sebagai jawaban singkat atas pertanyaan-pertanyaan yang menjadi fokus dari diskursus buku ini. Implikasi teoretis dimaksudkan untuk menjelaskan apakah temuan-temuan dalam buku ini memiliki kesamaan dengan pandangan-pandangan yang sudah ada, sehingga menguatkan teori-teori yang sudah ada atau bahkan menolak pandangan-pandangan yang sudah ada, atau juga merupakan pandangan baru, sehingga memperkaya pandangan yang sudah ada baik dari aspek basis kerangka filosofisnya maupun langkah-langkahnya. Berdasarkan fokus kajian terdapat empat hal yakni meliputi pemecahan masalah, pengambilan keputusan, pembentukan kerja sama tim yang dijalankan oleh kepala sekolah dalam membangun hubungan antarmanusia *(human relation)* serta dampak terhadap lingkungan internal setelah kepala sekolah membangun hubungan antarmanusia *(human relation)* di SDI Hikmatul Fadhillah dan SDI Shafiyyatul Amaliyyah Medan.

Dalam konteks yang bersifat general, buku berbasis riset ini memiliki kesimpulan sebagai berikut:

Pertama, untuk mewujudkan hubungan antarmanusia *(human relation)* pada saat pemecahan masalah, maka kepala sekolah menggunakan beberapa metode. Metode-metode tersebut yaitu: kepala sekolah mengembangkan rencana untuk perbaikan; kepala sekolah melaksanakan rencana yang telah dibuat; kepala sekolah menyeleksi masalah yang ada; kepala sekolah mendelegasikan tugas memecahkan masalah; kepala sekolah membentuk tim pemecahan masalah; kepala sekolah mendiskusikan masalah yang dihadapi; kepala sekolah membatasi daftar masalah yang ada; kepala sekolah memeriksa hasil yang dicapai; dan kepala sekolah melakukan penyesuaian jika diperlukan. Pemecahan masalah dibantu oleh para bawahan dan adakalanya pihak yayasan terlibat atau hanya menerima laporannya saja.

Kedua, pihak yayasan adakalanya ikut andil dalam pengambilan keputusan, dan adakalanya hanya menerima laporan keputusan yang telah diambil. Pengambilan keputusan dilakukan dengan proses yang terstruktur, terencana, terprogram, dan sangat fleksibel. Proses yang dijalankan oleh kepala sekolah pada saat pengambilan keputusan yaitu: kepala sekolah mengidentifikasi setiap masalah yang muncul; kepala sekolah menganalisis dan mengelompokkan masalah yang ada; kepala sekolah memberikan bobot pada setiap masalah; kepala sekolah mengembangkan alternatif solusi yang akan diputuskan; kepala sekolah mengimplementasikan keputusan yang telah diambil; dan kepala sekolah mengevaluasi setiap keputusan yang telah dibuat.

Ketiga, kerja sama tim yang berkualitas adalah kerja sama yang di dalamnya terdapat hubungan saling menghargai dan saling menghormati sesama anggota tim. Keberhasilan kerja sama tim, bukanlah keberhasilan individu, akan tetapi keberhasilan tim adalah keberhasilan seluruh anggota tim. Kerja sama tim yang dapat dikembangkan oleh kepala seko-

lah dalam membangun hubungan antarmanusia (*human relation*) adalah: kesamaan visi dan misi antar-sesama anggota tim; membangun komunikasi yang lancar; menumbuhkan rasa tanggung jawab semua anggota tim; penyusunan rencana kerja; bersedia kompromis dan kreatif; pembagian tugas yang rata; dan kepercayaan antar-sesama bawahan.

Keempat, dampak yang terjadi terhadap lingkungan internal sekolah setelah kepala sekolah membangun hubungan antarmanusia (*human relation*) pada saat pemecahan masalah, pengambilan keputusan, kerja sama tim adalah: semangat kerja meningkat; kritik menurun; komunikasi menjadi lancar; konflik/masalah berkurang; kerja sama semakin harmonis; dan terciptanya iklim kerja yang kompetitif.

Berdasarkan pada implementasi pemecahan masalah, pengambilan keputusan dan pembentukan kerja sama tim yang ada, maka kepala SDI Hikmatul Fadhillah dan kepala SDI Shafiyyatul Amaliyyah Medan membangun hubungan antarmanusia *(human relation)* pada saat pemecahan masalah, pengambilan keputusan dan pembentukan kerja sama tim dengan menggunakan **Kepemimpinan *Humanis-Religius***. Nilai-nilai *humanis-religius* tersebut di antaranya adalah: tidak membeda-bedakan bawahan, meminta petunjuk Allah dalam memecahkan masalah dan mengambil keputusan, berbicara kepada bawahan dengan bahasa yang baik, menjaga hubungan baik dengan bawahan, menganggap bawahan sebagai rekan kerja, bertanggung jawab atas amanah kepemimpinannya, menghadapi setiap permasalahan yang muncul dalam kepemimpinannya dengan mengedepankan keterbukaan yaitu penyampaian segala sesuatu dengan kejujuran.

Adapun pada aspek implikasi teoretik dari kajian buku ini dapat dikemukakan dalam tiga hal penting sebagai berikut:

a. Riset ini menguatkan teori yang dibangun oleh Ohio, teori kepemimpinan Hersey Blanchard, dan teori Fred Luthans. Teori Ohio mengatakan bahwa pada saat memimpin, seorang pemimpin menggunakan perilaku perhatian

(*consideration*) yang menggambarkan perilaku pemimpin yang menunjukkan kesetiakawanan, bersahabat, saling memercayai dan kehangatan di dalam hubungan kerja antara pemimpin dan bawahannya. Teori Harsey Blanchard menekankan pada bagaimana seorang pemimpin dapat menggunakan gaya kepemimpinannya sesuai dengan tingkatan yang dimiliki oleh bawahannya, dan teori Fred Luthans yang mengatakan bahwa melalui pendekatan *social learning,* antara pemimpin dengan bawahan mempunyai kesempatan untuk bisa memusyawarahkan setiap masalah yang timbul. Pada implementasinya, kedua kepala sekolah untuk menghindari *one man show* dalam kepemimpinannya, maka kepala sekolah menerapkan perilaku tersebut dalam memimpin bawahannya.

b. Ajaran Islam sangat kompleks mengatur tata cara dan etika manusia berhubungan dengan sesamanya. Dalam Al-Qur'an dan Hadis terdapat banyak aturan dan konsep-konsep tersebut, termasuk bagaimana menjalin hubungan yang Islami antara pemimpin dengan bawahannya. Nabi Muhammad yang diutus Allah sebagai seorang pemimpin dapat menjadi suri teladan bagi semua pemimpin Islam lainnya termasuk kepala sekolah di lembaga pendidikan Islam, agar senantiasa mengikuti pola kepemimpinan Nabi Muhammad. Bawahan sebagai rekan kerja dan senantiasa membantu meringankan pekerjaan pemimpin, sudah selayaknya diperlakukan dengan manusiawi oleh kepala sekolah. Berkaitan dengan hal ini kepala sekolah menjalankan kepemimpinannya dengan mengedepankan hubungan antarmanusia dan menjadikan kepemimpinan muhammad sebagi contohnya. Tindakan kepala sekolah ini merupakan penyempurnaan dari teori Michigan yang menyatakan bahwa ada tiga perilaku pemimpin terhadap bawahan, dan salah satunya adalah perilaku yang berorientasi pada berhubungan (*relationship-oriented behavior*) dan teorinya Mayo yang terkenal dengan gerakan

manusiawinya, di mana Mayo berpendapat bahwa dalam memimpin (1) selain teknik atau metode kerja terbaik, juga harus memperhatikan perasaan dan hubungan manusiawi yang baik; (2) pusat-pusat kekuasaan adalah hubungan pribadi dalam unit-unit kerja, dan (3) fungsi pemimpin adalah memudahkan pencapaian tujuan anggota secara kooperatif dan mengembangkan kepribadiannya, maka disempurnakan bahwa perlakuan pemimpin terhadap bawahan harus memperhatikan perasaan dan hubungan manusiawi yang baik dan berlandaskan nilai-nilai islami, karena sesungguhnya dalam panduan Islam yaitu Al-Qur'an dan Hadis sudah sangat sempurna menggambarkan bagaimana sebaiknya hubungan antarmanusia (*human relation*) pemimpin terhadap bawahan, mulai dari cara berkomunikasi sampai pada cara bergaul antara atasan dan bawahan.

c. Jika menurut pendapat Vaitzal Rivai bahwa nilai-nilai hubungan antarmanusia *(human relation)* dalam kepemimpinan islami *(islamic leadership)* adalah saling menghargai, saling mencintai dan saling menghormati, maka berkenaan dengan ini penulis menemukan tiga hal yang juga menjadi penting dalam membangun nilai-nilai hubungan antarmanusia *(human relation)*, yaitu saling memercayai, saling memahami dan saling memotivasi. Sehingga pendapat secara keseluruhan ada enam hal yang harus diperhatikan dalam membangun nilai-nilai hubungan antarmanusia *(human relation)* khususnya pada saat pengambilan keputusan, pemecahan masalah dan pembentukan kerja sama tim.

Adapun kaitannya dengan implikasi praktis penulis merangkumnya sebagai berikut:

a. Kepala sekolah dapat membangun hubungan antarmanusia (*human relation*) dengan berlandaskan kepemimpinan *humanis-religius* dalam pemecahan masalah, sehing-

ga masalah yang dipecahkan menjadi tuntas dan tidak menimbulkan masalah yang baru.

b. Kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi di lembaga pendidikan dapat membangun hubungan antarmanusia (*human relation*) dengan berlandaskan kepemimpinan *humanis-religius* dalam pengambilan keputusan, sehingga keputusan yang diambil tidak merugikan bawahan dan tepat sasaran.
c. Kepala sekolah dalam membangun hubungan antarmanusia (*human relation*) dapat menerapkan kepemimpinan *humanis-religius* pada saat pembentukan kerja sama tim, sehingga walaupun terdapat latar belakang yang berbeda antar-sesama bawahan namun kerja sama tim dapat berjalan dengan kompak dan harmonis.

Berdasarkan pada temua serta implikasi teoretis dan praktis sebagaimana yang telah dikemukakan oleh penulis, maka buku berbasis riset ini memunculkan beberapa rekomendasi sebagai berikut:

1. Kepada kepala SDI Hikmatul Fadhillah dan kepala SDI Shafiyyatul Amaliyyah secara khusus, hendaknya mempertahankan dan lebih meningkatkan hubungan antarmanusia *(human relation)* di dalam melaksanakan aktivitas pemecahan masalah agar pemecahan masalah tidak menimbulkan masalah yang baru dan tercipta dampak yang positif bagi kemajuan sekolah yang dipimpinnya.
2. Bagi kepala sekolah dasar di lembaga pendidikan Islam lainnya, hendaknya dalam menjalankan kepemimpinannya terutama dalam aktivitas pengambilan keputusan senantiasa menerapkan hubungan antarmanusia *(human relation)* yang Islami, agar terjalin hubungan yang harmonis antar keduanya, dan keputusan yang diambil dapat tepat sasaran dan sesuai dengan kebutuhan/aspirasi dari bawaha serta diterapkan pada saat pembentukan kerja sama tim, agar tim yang dibentuk lebih efektif dan efisien.

3. Bagi pengembangan ilmu pengetahuan agar melakukan penelitian lanjutan yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun hubungan antarmanusia *(human relation)* tetapi pada aktivitas kepemimpinan lainnya selain fokus kajian yang dikaji penulis, dalam rangka menyempurnakan dan mengembangkan kembali implementasi kepemimpinan hubungan antarmanusia (*human relation*)

DAFTAR PUSTAKA

Adrew W, Halpin. 1959. *The Leadership Behavior of School Superintendents.* Chicago: Midwest Administration Center the University of Chicago.

Allan C. Filley, Robert J. House dan Steven Kerr. 1976. *Managerial Process and Organizational Behavior.* 2nd ed., Scott, Foresman, Glanview: Illinois.

Anggoro, Linggar. 2000. *Teori dan Profesi Kehumasan.* Jakarta: Bumi Aksara.

Antonio, Syafii. 2010. *Ensiklopedia Leadership & Manajemen Muhammad SAW "TheSuper Leader Super Manager" Kepemimpinan dan Pengembangan Diri.* Jakarta Selatan: Tazkia Publishing.

Bogdan, R.C. dan N. Biklen S.K. 1992. *Qualitatif Research For Education and Intruduction to Theory.* Boston. USA: Allyn and Bacon Inc.

Bryson, M, John. 2001. *Perencanaan Strategis.* Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Barrow, J. C. 1977. The variables of leadership: A review and conceptual framework. *Academy of Management Review*

Charles N. Greene. 1975. The Reciprocal Nature of Influence Between Leader and Subordinates. *Journal of Applied Psychology,* Vol. 60.

Chung, K.H. & Megginson, L. 1981. *Organizational Behavior Developing Managerial Skills.* New York: Harper & Row.

Covey, Stephen M.R. 2010. *Terjemahan The Speed of Trust.* Tangerang: Karisma Publishing Group.

Crosby, Philip. B. 1986. *Quality Is Free.* New York: Mentor Books.

Davis, Keith. 1962. *Human Relations At Work.* Mc Graw Hill Book Company, Inc., New York, San Fransisco, Toroto, London, Kogakusha Company, LTD., Tokyo.

Faisal, Sanapiah. 1990. *Penelitian Kualitatif.* Malang: YA3.

Fatah, Nanang. 1996. *Landasan Manajemen Pendidikan.* Bandung: PT Remaja Rosda Karya.

Fu'ad, Muhammad, Baqi, Abdul. 2010. *Al-Lu'lu' wal Marjan: Kumpulan Hadits Shahih Bukhari Muslim.* Solo: Insan-Kamil.

Gerungan. 1967. *Psikologi Sosial.* Cetakan II, Bandung: PT Eresco.

Greene, C. N. 1975. The reciprocal nature of influence between leader and subordinate. *Journal of Applied Psychology.*

Goetsch, D.L. & Davis, S. 1994. *Introduction to Total Quality: Quality, Productivity, Competitiveness.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall International, Inc.

Hashim, Rosnani. 2012. *Education Management From an Islamic Islamic Perspective.*

Hemhill, J.K., & Coons, A.E. 1957. *Development of The Leader Behavior Description Questionnaire. In R.M Stogdill and A.E. Coons (Eds). Leader Behavior: Its Description And Measurement.* Columbus. Ohio: Bureau of Business Research. Ohio State University.

Hersey P. & K.H. Blanchard. 1993. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources.* New Jersey: Prentice Hall International Inc.

Hosking, D. M. 1988. Organizing, Leadership, and Skillful Process, *Journal of Management Studies*. Vol. 25.

Halpin, A. W., & Winer, B.J. 1954. The Leadership behavior and combat performance of airplane commanders. *Journal of Abnormal and Social Psychology*

Halpin, A. W., & Winer, B.J. 1957. A factorial study of the leader behavior descriptions. In R. M. Stogdill and A. E Coons (Eds), *Leader Behavior: Its description and measurement*. Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University.

House, R. J. 1977. A 1976. Theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt and L. L. Larson (Eds), *Leadership: the cutting edge*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.

House, R.J., & Mitchell, T.R. 1974. Path-goal theory of leadership. *Contemporary Business*, 3 (Fall).

Hallowan, Jack. 1974. *Applied Human Relations, An Organizational Approach*. New Delhi: Prentice Hall of India.

Idrus, Ali. *Manajemen Pendidikan Global (Visi, Aksi dan Adaptasi)*. Jakarta: GP Press.

J.C. Barrow. 1976. *Worker Performance and Task Complexity as Causal Determints of Leader Behavior Style and Flexibility. Journal of Applied Psychology*. Vol. 61.

J.House, Robert dan R. Mitchel, Terence. 1974. *Path-Gol Theory of Leadership. Journal of Contemporary Business*. Autumn.

Jacobs, T. O., & Jaques, E. 1990. *Military Executive Leadership*, In K.E. Clark and M.B. Clark (Eds.). *Measures of Leadership*. West Orange. NJ: Leadership Library of America.

Jalal, Fasli dan Supriyadi, D. 2001. *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Adi Cipta Karya Nusa.

James J. Jones & Donald L. Walters, 2008. *Human Resource Management in Education (Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan)*. Yogyakarta: Q-Media.

Kementerian Agama RI. 2010. *Al Qur'an dan Terjemahan-*

nya. Jakarta: Lautan Lestari.

Katz, D. & Kahn, R. L. 1978. *The Social Psychology of Organizations. 2nd ed.* New York: John Wiley.

Kholis, Nur. 2009. *Panduan Praktis Mengelola Lembaga Pendidikan*. Yogyakarta: Dianloka.

Lewis, R.G and Douglas, H.S. 1996. *Total Quality in Higher Education*. Florida: St. Lucia Press.

Likert, Rensis. 1961. *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill Book Company.

Lunenburg & Ornstein. 2000. *Educational Administration Concepts and Practice*. Third Edition. Belmont, CA: Wadsworth Thomson Learning.

Luthans, Fred. 1981. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Book Company. 3th Edt.

Malik, Farid Ghulam. 2001. *Pedoman Manajemen Madrasah*. PPIM, PSAPM: Jakarta-Surabaya.

Malik, Umar. 1995. *Kurikukulum dan Pembelajaran*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Mulyadi, Deddy dan Rivai, Veithzal. 2010. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Press.

Nurkolis. 2001. *Manajemen Berbasis Sekolah Teori, Model Dan Aplikasi*. Jakarta: Grasindo.

Nasution S. 2003. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito.

Pidarta, Made. *Peranan Kepala Sekolah Pada Pendidikan Dasar*. Jakarta: Grasindo

R.V. Davis dan Luthans, Fred. 1980. *A Social Learning Approach to Organizational Behavior", Academy of Management Review.*

Rahim, Husni. 2001. *Arah Baru, Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: PT Logos Wacana Ilmu.

Ralph M. Stogdill dan Alvin E. Coons (Edts). 1957. *Leader Behavior Its Description and Measurement*. Ohio State University. Bureau of Business Research. Columbus

Rauch, C. F., & Behling, O. 1984. *Functionalism: Basis for An*

Alternative Approach to The Study of Leadership. In J.G., Hunt, D. M. Hosking, C.A Schriesheim, and R. Stewart (Eds.). *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership.* Elmsford. NY: Pergamon Press.

Rivai, Veithzal, dan Arifin, Arvian. 2009. *Islamic Leadership. Membangun SuperLeadership Melalui Kecerdasan Spiritual.* Jakarta: Bumi Aksara.

Rivai, Veithzal, dan Mulyadi, Deddy. 2010. *Kepemimpinana dan Perilaku Organisasi.* Jakarta: Rajawali Press.

Robbins. 1993. *Organizational Behavior Concepts Controversies and Applications.* London: Prentice-Hall International Inc.

Sindhunata. 2000. Menggagas *Paradigma Baru Pendidikan.* Kaninisius. Yogyakarta

Snyder, et.al. 1994. *Vision, values and Courage: Leadership For Quality Management.* The Free press. New York

Soekarto. 1984. *Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Efektif.* Ghalia Indonesia. Bogor

Soetopo, Hendyat. 2010. *Perilaku Organisasi Teori dan Praktek di Bidang Pendidikan.* Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Stogdill, R. M. 1974. *Handbook of Leadership: A Survey of the Literature.* New York. Free Press.

Sudarwan Danim. 2010. *Kepemimpinan Pendidikan (Kepemimpinan Jenius (IQ + EQ) Etika, Perilaku Motivasional, dan Mitos).* Bandung: Alfabeta.

Sudjana, Nana. 2001. *Manajemen Program Pendidikan.* Bandung: Falah Production.

Suhendra K. 1987. *Keputusan Yang Tepat Kunci Sukses Pimpinan/Manajer.* Bandung: Mandar Maju.

Syafruddin. 2002. *Manajemen Mutu Terpadu: Konsep, Strategi dan Aplikasi,* Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.

Tannenbaum, R., Weschler, I.R. & Massarik, F. 1961. *Leaders-*

hip and Organization. New York: Mc Graw-Hill

Thoha. Miftah, 1994. *Perilaku Organisasi,* Jakarta: RajaGrafindo Persada.

----------. 2001. *Prilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya,* Jakarta: RajaGrafindo Persada.

Thomason, Calvin, C. dan Clement, A, Frand. 1959. *Human Relations In Actions*. Second Edition, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J

Tjiptono, Fandy & Diana, Anastasia. 2001. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi.

Uchjana, Onong. 2009. *Human Relation & Public Relation*. Bandung: Mandar Maju.

Ulfatin, Nurul. 1999. *Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah Ditinjau Dari Dimensi Jender, Sosiokultural, Psikologi dan Geografi*. Jurnal Ilmu Pendidikan. Mei. Jilid 6. No. 2: 137.

Usman, Husaini. 2008. *Manajemen Teori Praktik & Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.

----------. 1997. *Permasalahan Pendidikan Menyogsong Pasar Bebas*. Cakrawala Pendidikan Majalah Ilmiah Pendidikan. No.1. Th XVI. Februari.

Wahyudi. 2009. *Kepemimpinan Kapala Sekolah dalam Organisasi Pembelajar (Learning Organization)*. Bandung: Alfabeta.

Wiles, Kimball. 1961. *Supervision for Better Schools*. New York Englewood Cliffs. Prentice Hall Inc.

Wiraatmaja, Rochiati. 2007. *Metode Penelitian Tindakan Kelas*. Bandung: PT Rosdakarya.

Yukl. Gary. 1994. *Leadership in Organizations 3rd*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc.

Yukl. G,. & Traccy. B. 1992. Concequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied Psychology*.

TENTANG PENULIS

Sri Rahmi, adalah dosen Prodi Manajemen Pendidikan Islam pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry Banda Aceh. Lahir di Banda Aceh pada 16 April 1977. Riwayat pendidikan dimulai di bangku Sekolah Dasar Negeri 9 Banda Aceh (1989), melanjutkan ke Pesantren Jeumala Amal Lueng Putu Sigli (1992), dan MAN Model Banda Aceh (1995).

Mengikuti kuliah di Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry hingga meraih gelar sarjana tahun 2000, kemudian tahun 2001 melanjutkan kuliah di Pascasarjana UIN Malang pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam dan berhasil lulus dengan predikat *cum laude* pada 2003. Selanjutnya tahun 2009 kembali melanjutkan Program Doktor di Universitas yang sama, yaitu UIN Malang pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam dan berhasil lulus meraih predikat *cum laude* pada tahun 2013.

Penulis merupakan anak ketiga dari empat bersaudara pasangan H. Razali Umar dan Hj. Halimah. Memiliki suami Dr. Zainal Abidin, M.Pd. yang juga berprofesi sebagai dosen

di UIN Ar-Raniry Banda Aceh dan telah dikaruniai tiga orang putra putri yang menjadi sumber inspirasi dan spirit bernama Muhammad Fathir Zaira, Alifa Nafila Zaira, dan Kalila Nuzulia Zaira. Sampai saat ini penulis memiliki pengalaman mengajar di beberapa perguruan tinggi, baik perguruan tinggi negeri maupun perguruan tinggi swasta yang berada di Aceh, di antaranya adalah Pascasarjana (S-2 MPI) IAIN Malikussaleh Lhokseumawe, Fak. Tarbiyah Universitas Muhammadiyah, Fak. Tarbiyah Universitas Serambi Mekkah, PGTK STKIP An Nur, S-1 dan D-2 PGMI PTIQ Banda Aceh, dan Al Hilal Sigli.

Pernah mendapatkan Pin emas dari Rektor UIN Ar-Raniry dalam acara Dies Natalis kampus tahun 2017 dan juara dua lomba penulisan karya ilmiah dosen dalam rangka ulang tahun Fakultas Tarbiyah. Selain itu juga penulis pernah mengikuti program *short course* di Australia selama 1 bulan dan mengikuti *workshop Management and Leadership* di Deakin University Australia. Penulis juga pernah mengunjungi beberapa kampus dan sekolah di Negara Malaysia, Singapura, dan Thailand. Selain di bidang akademik, penulis juga aktif di berbagai seminar motivasi dan pendidikan. Penulis juga merupakan Ketua Asosiasi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Indonesia untuk masa jabatan 2017-2021, Ketua Monitoring dan Evaluasi PTS se-Aceh, Pengurus ICMI Aceh dan sekarang juga menjabat sebagai Ketua DPC IKAWAPI Banda Aceh.

Di antara karya tulis ilmiah, buku ajar yang telah dipublikasikan dalam media umum dan terbatas adalah: *Penempatan Tenaga Kependidikan: Studi Peran Strategis Kepala Madrasah; Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesiaonalisme Guru pada MAN 1 Malang Jawa Timur*, Buku Ajar: *Metodologi Penelitian Kependidikan Islam; Total Quality Management sebagai Patron Fakultas Tarbiyah dalam Menghasilkan Output yang Siap Menghadapi Tantangan Global; Manajemen Kelas dalam Lembaga Pendidikan Islam, Analisis Kebijakan Pengembangan Pendidikan Agama*

Islam di Sekolah Umum; *Lembaga Pendidikan Islam Efektif; Kepemimpinan Islami dalam Membangun Kerjasama Tim (team work) di Lembaga Pendidikan Islam*; dan *Pemecahan Masalah Anak pada Dosen Wanita di Lingkungan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry Banda Aceh.* Selain itu penulis juga aktif menulis di media massa di antaranya: *Musibah dan Kesalehan Sosial*; *Kepemimpinan yang Ideal sebagai Sebuah Harapan kepada Pemimpin Aceh Masa Depan; Ibu Abad 21*; *Apa Arti Sebuah Kemerdekaan?; Awal Hingga Akhir Ramadhan; Kesalehan Sosial Anak; "Quality Time" Ramadhan dan Pemimpin;* dan *Kepemimpinan.*