

BAB II

KAJIAN TEORI

A. KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

1. Pengertian Kepemimpinan

Dalam kajian teori ini penulis ingin memberikan pengertian tentang kepemimpinan transformasional secara teoritik. Kajian ini mengacu pada referensi yang bisa merepresentasikan semua permasalahan yang akan di bahas, sehingga mampu memberikan pemahaman yang konkrit kepada pembaca.

Menurut Dirawat dkk, dalam bukunya "pengantar kepemimpinan pendidikan" yang menyatakan bahwa:

Kepemimpinan berarti kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh itu dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu mencapai sesuatu maksud atau tujuan-tujuan tertentu.²¹

Istilah kepemimpinan sebagai leadership sering di jumpai dalam kehidupan sehari-hari, kepemimpinan memerankan kritis dalam membantu kelompok, organisasi atau masyarakat untuk mencapai suatu tujuan.

²¹ Dirawat dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional cet III, 1986), h. 23

Kepemimpinan dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja, dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi.²²

Kepemimpinan menurut Keating (1986) kepemimpinan merupakan suatu proses dengan berbagai cara mempengaruhi orang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama.²³

Menurut Ordwey Tend bahwa yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan.²⁴

Gerungan (1987) menjelaskan kepemimpinan mempunyai peranan aktif dan senantiasa campur tangan dalam segala masalah yang berkenaan dengan kebutuhan anggota kelompok kepemimpinan bukan suatu yang bersifat gaib atau mistik, melainkan merupakan keseluruhan dari keterampilan dan sikap yang diperlukan dalam tugas kepemimpinan.²⁵

Martoyo mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan yang memang diinginkan.²⁶

²² Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE. 2000), Edisi 2, h 23

²³ Keating C.J, *Kepemimpinan dan Pengembangannya*, (Yogyakarta: Kanisius 1998), Terjemahan A.N Mansun Hardjana, h. 29.

²⁴ Sutarto, *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1989 h. 12

²⁵ Gerungan, W.A, *Psikologi Sosial*, (Bandung: PT. Eresco, 1986), h. 49.

²⁶ Martoyo, S., *Pengetahuan Dasar Manajemen dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Rajawali Press, 1990), h..31.

Tannenbaum dkk. Mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu pengaruh antar pribadi yang dilakukan dalam suatu situasi dan diarahkan melalui proses komunikasi pada proses pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Stoner kepemimpinan dapat di definisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya. Ada 3 implikasi penting dari definisi ini, yaitu *pertama*, kepemimpinan menyangkut orang lain bawahan atau pengikut. Kesiediaan mereka untuk menerima pengarahan dari Pemimpin. Para anggota kelompok membantu status atau kedudukan Pemimpin dan membuat proses kepemimpinan berjalan. *Kedua* kepemimpinan menyangkut suatu pembagian kekuasaan yang tidak seimbang diantara para Pemimpin dan anggota kelompok. *Ketiga*, selain dapat memberikan pengarahan kepada para bawahan atau pengikut. Dengan kata lain, para Pemimpin tidak hanya dapat memerintah bawahannya *apa*, yang harus dilakukan tetapi juga dapat mempengaruhi *bagaimana* bawahan melaksanakan perintahnya dengan tepat.²⁷

Menurut George R. Terry (*dalam Principle of Management*) :
"Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok."²⁸

²⁷ Wijjaya, *Pola Kepemimpinan dan Kepemimpinan Pancasila*. (Bandung: CV. Armiko, 1985), h. 22.

²⁸ Mifta Toha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1995), h. 5

Dari beberapa pendapat para tokoh diatas, penulis menarik kesimpulan bahwa kepemimpinan merupakan serangkaian aktivitas atau perilaku dari seorang pemimpin dalam rangka mempengaruhi orang-orang atau sekelompok orang agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu.

Banyak peneliti yang berusaha mencari faktor-faktor yang mempengaruhi efektifitas dari pola atau perilaku kepemimpinan. Dari hasil penelitian Keating dan juga Tannenbaum bahwa efektifitas kepemimpinan di pengaruhi oleh :

- a. Kepribadian pimpinan, seperti kepribadian, latar belakang pendidikan, dan pengalaman.
- b. Ciri karyawan, respon yang di berikan oleh karyawan dan latar belakang pendidikan serta pengalaman akan menentukan efektif kepemimpinan serta pola atau perilaku kepemimpinan dari pimpinanya.
- c. Tugas, tuntutan tanggung jawab pekerjaan karyawan akan mempengaruhi pola atau perilaku kepemimpinanya.
- d. Iklim perusahaan dan kebijaksanaan akan mempengaruhi harapan dan sikap karyawan serta pola atau perilaku kepemimpinan yang di pilih.
- e. Perilaku dan harapan rekan sekerja merupakan kelompok acuan yang penting, karena pendapat yang di berikan oleh rekan-rekan sekerja sangat penting mempengaruhi efektifitas hasil kerja.²⁹

²⁹ Keating C.J, *Kepemimpinan dan Pengembangannya*, (Yogyakarta: Kanisius, 1998), Terjemahan A.N Mansun Hardjana , h. 111.

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah dapat diartikan sebagai bentuk atau gaya yang diterapkan kepala sekolah dalam mempengaruhi bawahannya (guru, tenaga administrasi, siswa, dan orang tua peserta didik) untuk mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan.³⁰

Transformasi esensinya adalah mengubah potensi menjadi energi nyata. Kepala sekolah yang mampu melakukan transformasi kepemimpinan berarti dapat mengubah potensi institusinya menjadi energi untuk meningkatkan mutu proses dan hasil belajar siswa.

Salah satu inti aktivitas kepemimpinan adalah melakukan transformasi. Kepemimpinan transformasional kepala sekolah menuntut kemampuannya dalam berkomunikasi, terutama berkomunikasi secara persuasif. Kepala sekolah yang mampu berkomunikasi secara persuasif dengan komunitasnya akan menjadi faktor pendukung dalam proses transformasi kepemimpinannya. Sebaliknya, pemimpin yang tidak mampu berkomunikasi secara persuasif dengan komunitasnya akan menjadi penghambat transformasi kepemimpinannya.

Selain itu, komunikasi dan motivasi berprestasi dari kepala sekolah juga turut mewarnai perilaku pelayanan pendidikan kepada peserta didik dan masyarakat melalui pola kepemimpinan yang diterapkan.

³⁰ Sudarwan Danim dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional kekepalasekolahan* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2009), h. 50.

Menurut Yukl (1998), pemimpin transformasional yang efektif mempunyai atribut-atribut sebagai berikut:³¹

- a. Mereka melihat diri mereka sendiri sebagai agen perubahan,
- b. Mereka adalah pengambil resiko yang berhati-nati,
- c. Mereka yakin pada orang-orang yang sangat peka terhadap kebutuhan-kebutuhan mereka,
- d. Mereka mampu mengartikulasikan sejumlah nilai inti yang membimbing perilaku mereka,
- e. Mereka fleksibel dan terbuka terhadap pelajaran dan pengalaman,
- f. Mereka mempunyai keterampilan kognitif,
- g. Mereka memiliki keyakinan pada pemikiran yang berdisiplin dan kebutuhan akan analisis masalah yang hati-hati, dan
- h. Mereka adalah orang-orang yang mempunyai visi yang mempercayai intuisi mereka.

2. Gaya Kepemimpinan

Pemimpin memperlihatkan tipe yang berbeda-beda. Karena ada kecenderungan dikalangan para ahli di bidang ini untuk menyusun berbagai stereotip pemimpin. Mengenai gaya kepemimpinan itu, dan sangat mungkin bahwa seorang administrator atau manager memakai suatu kombinasi

³¹ Ibid. hal, 55.

beberapa gaya juga saat an situasi yang berbeda.³² Salah satu pendekatan yang digunakan untuk mempelajari kesuksesan pemimpin ialah mempelajari gayanya yang akan melahirkan berbagai tipe kepemimpinan.

Berdasarkan konsep, sikap, sifat, dan cara-cara pemimpin itu melaksanakan dan mengembangkan kegiatan kepemimpinan dalam lingkungan kerja yang dipimpinnya maka dapatlah diklasifikasikan tipe atau pola kepemimpinan dalam pendidikan yaitu:

- a. Tipe Otoriter (The Autocratic Style Of Leadership)
- b. Tipe Laissez Faire (Laissez Faire Style of Leadership)
- c. Tipe Demokratis (Democretic Style Of Leadership)³³

Adapun tipe kepemimpinan dalam pendidikan tersebut dapat dijelaskan satu persatu sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan Otoriter

Yang dimaksud yaitu bahwa semua kebijaksanaan atau police dasar ditetapkan oleh pemimpin sendiri dan pelaksanaannya ditugaskan kepada bawahannya. Semua perintah, pemberian dan pembagian tugas dilakukan, tanpa mengadakan konsultasi sebelumnya dengan orang-orang yang dipimpinnya.³⁴

Pemimpin yang bergaya otoriter ini memegang kekuasaan mutlak.

Langkah-langkah aktifitas ini ditentukan pemimpin satu persatu tanpa

³² Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan Dasar Teori Untuk Praktek Profesional*, (Bandung: Angkasa, 1987), h. 44.

³³ Ngalim Purwanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Mutiara, 1984), h. 46

³⁴ Dirawat dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, Op.Cit., h. 49

musyawarah dengan yang dipimpin, tiap-tiap police dan tugas instruksi harus dipatuhi tanpa diberi kebebasan untuk mempertimbangkan kekurangan dan kelebihan.

Dengan tipe ini suasana sekolah menjadi tegang, instruksi-instruksi harus ditaati, dia pula yang mengawasi dan menilai atau pekerjaan bawahan. Akibat kepemimpinan ini guru-guru tidak dineri kesempatan berinisiatif dan mengembangkan daya kreatifnya. Dengan demikian situasi sekolah tidak akan menggembirakan guru dan karyawan. Akibat dari kekuasaan ini memungkinkan timbulnya, sikap enyerah tanpa kritik, sikap "Sumuhun dawuh", terhadap pemimpin, dan kecenderungan untuk mengabaikan perintah jika tidak ada pengawasan langsung.³⁵

Untuk lebih jelasnya ciri-ciri kepemimpinan yang bertipe otoriter adalah sebagai berikut:

1. Mengutamakan pelaksanaan tugas
2. Agar tugas dilaksanakan, kontrol harus dilaksanakan secara ketat
3. Kreatifitas dan inisiatif anggota bawahan dimatikan dan dipandang tidak perlu
4. Kurang memperhatikan hubungan manusiawi antara pemimpin dengan yang dipimpin
5. Kurang mempercayai orang lain dalam organisasinya

³⁵ Ngalim Purwanto, *Administrasi Pendidikan*, Op.Cit. , h. 47

6. Menyenangi ditakuti dan akibatnya kurang disenangi anggota bawahan
7. Orang yang dipimpin dianggap tidak lebih dari pelaksana semata
8. Dalam kepemimpinan sukar memberi maaf kepada anggota bawahan
9. Pendapat dan saran dari anggota dinilai sikap menentang atau membangkang
10. Orang yang dipimpin cenderung terpecah-pecah dan membentuk kelompok kecil.³⁶

Dari beberapa ciri-ciri kepemimpinan tipe otoriter berarti seorang pemimpin dalam pendidikan mengidentikkan tujuan organisasi, dalam hal ini madrasah dengan tujuan pribadinya, sehingga memperlakukan para anggotanya sebagai alat dan dibebani tanggung jawab tanpa diimbangi hak secara proporsional, serta bersikap apriori dalam memperlakukan saran.

Kepemimpinan semacam ini jelas bertentangan dengan ajaran Islam sebagaimana firman Allah S. Al-Maidah ayat 48:

وَمَا يَنصُرُهُمُ اللَّهُ بِقَوَاعِدِهِمْ أَوْ أَهْلِهَا إِن كَانَ كَبُرُوا إِذ يُسْأَلُ عَنْهُمُ اللَّيْلُ نَارًا يُوقَدُ أَعْرَابُهُمْ يُسْأَلُونَ أَم مَّن يُرِيدُ السُّفْلَىٰ

وَمَا يَنصُرُهُمُ اللَّهُ بِقَوَاعِدِهِمْ أَوْ أَهْلِهَا إِن كَانَ كَبُرُوا إِذ يُسْأَلُ عَنْهُمُ اللَّيْلُ نَارًا يُوقَدُ أَعْرَابُهُمْ يُسْأَلُونَ أَم مَّن يُرِيدُ السُّفْلَىٰ

..."maka putuslah perkara mereka menurut apa yang Allah turunkan dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu mereka dengan meninggalkan kebenaran yang datang kemudian..."³⁷

Berdasarkan ayat tersebut diatas dapat difahami bahwa Islam tidak membenarkan kepemimpinan tipe otoriter, bahkan diperintahkan untuk

³⁶ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1993), h. 154-155

³⁷ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemah*, (Bandung: PT. Pantja Simpati, 1982), h. 168

melawan atau diterapkan dilembaga pendidikan madrasah kurang pas atau kurang sesuai. Karena akan berakibat pada anak yaitu kurang inisiatif, gugup. Ragu-ragu, suka membangkang atau menentang kewibawaan, penakut dan penurut.³⁸

b. Kepemimpinan Laissez Faire

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari kepemimpinan otokratis (otoriter). Perilaku yang dominan dalam kepemimpinan ini adalah perilaku dalam gaya kepemimpinan kompromi (compromiser) dan perilaku pembelot (deserter). Dalam proses kepemimpinan ternyata pemimpin tidak melakukan fungsinya dalam meggerakkan orang-orang yang dipimpinnya.³⁹

Dijelaskan pula oleh Oteng Sutisna bahwa dalam kepemimpinan ini, pemimpin tidak banyak berusaha untuk mengontrol atau pengaruh terhadap para anggota kelompok.

Kepada para anggotanya diberikan tujuan-tujuan tetapi umumnya mereka dibiarkan untuk mencapai cara masing-masing untuk mencapainya. Pemimpin lebih banyak berfungsi sebagai anggota

³⁸ Sutari Imam Barnadib, *Pengantar Ilmu Pendidikan Sistematis*, (Yogyakarta: FIP IKIP, 1982), h. 123

³⁹ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, Op.Cit. , h. 167

kelompok ia memberikan nasehat dan pengaruhnya hanya sebanyak yang diminta.⁴⁰

Dari pendapat tersebut dapat di ambil pengertian bahwa pimpinan, dalam hal ini kepala sekolah yang menggunakan gaya Laissez Faire ini seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya menjunjung tinggi kebebasan bagi anggotanya untuk menjalankan tugas dan jabatannya tanpa mementingkan muyawarah. Hal ini bertentangan dengan firman Allah dalam S. Ali Imron: 159 sebagai berikut:

? ???? ? ??? ?? ???? ? ?????? ??????
???

"... dan hendaklah musyawarah dengan mereka dalam beberapa urusan, dan bila engkau telah mengambil keputusan yang tetap, maka percayalah dirimu kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang mempercayai diri."⁴¹

c. Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan tipe ini menmpatkan faktor manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam sebuah organisasi. Dalam kepemimpinan ini setiap individu, sebagai manusia dihargai atau dihormati eksistensi dan peranannya dalam memajukan dan mengembangkn organisasi. Oleh karena itu perilaku dalam gaya kepemimpinan yang dominan pada tipe

⁴⁰ Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan Dasar Teori Untuk Praktek Profesional*, Op.Cit. , h. 265

⁴¹ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemah*, Op.Cit. , hlm. 103

kepemimpinan ini adalah perilaku memberi perlindungan dan penyelamatan, perilaku memajukan dan mengembangkan organisasi serta perilaku eksekutif.⁴²

Kepemimpinan tipe ini mempertimbangkan keinginan dan saran-saran dari pada anggota kepada putusan dan untuk memperbaiki kualitas melalui input bagi pemecahan masalah.

Selanjutnya dalam kepemimpinan demokratis pemimpin dalam memberikan penilaian, kritik atau pujian ia memberikannya atas kenyataan yang seobyektif mungkin. Ia berpedoman pada kriteria yang didasarkan pada standar dan target program sekolah. Adapun ciri-ciri demokratis anatar lain:

1. Dalam proses penggerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia di dunia.
2. Selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari pada bawahannya.
3. Ia senang m,enerima saran, pendapat dan bahkan kritik dari bawahannya.
4. Selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan teamwork dalam usaha mencapai tujuan.

⁴²Hadari Nawawi, Op-Cit. , hlm. 169

5. Dengan ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya epada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian dibanding dan diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama.
6. Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya.
7. Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin⁴³.

Menurut ajaran Islam memang kepemimpinan demokratislah yang paling tepat atau efektif karena Al-Qur'an menganjurkan hal itu dalam S. Ali Imron ayat 159 sebagai berikut:

??? ?? ????? ?? ? ????? ?????? ????? ?? ? ??? ?? ? ?????
 ??? ?? ?????? ? ??????? ? ??????? ? ? ? ?

"Maka disebabkan rahmad dari Allahlah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkan ampun bagi mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka, dalam urusan itu (urusan dunia)..."⁴⁴

Berdasarkan ayat tersebut dapat difahami, bahwa Islam memerintahkan kepada kita semua sebagai pemimpin dimana saja agar selalu memimpin dengan demokratis diantaranya dengan lemah lembut. Mencintai anak buah, tidak boleh kasar, atau memaksa agar yang dipimpin

⁴³ Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi*, (Jakarta: Gunung Agung, 1982), h. 44.
⁴⁴ Departemen Agama RI, *Op.Cit* , h. 103

tidak menjahui dan membuat perlawanan. Dan manakala seorang pemimpin telah terpilih dan dikukuhkan maka wajiblah untuk taat selama perintah-perintahnya sejalan dengan garis-garis Al-Qur'an dan Sunnah:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا رَسُولَهُ

"Hai orang-orang yang beriman: Turutlah Allah dan Rosul-Nya dan pemimpin-pemimpin kalian"⁴⁵. (Q.S An-Nisa': 59)

مَنْ عَصَى أَمِيرًا فَإِنَّهُ كَمَنْ عَصَى اللَّهَ

"Barang siapa yang meremehkan pemimpin, niscaya Allah akan menghinakannya pula dia"⁴⁶. (H.R Turmudzy)

3. Kepala Sekolah

Kepala sekolah adalah seseorang yang memimpin suatu sekolah dan dia mampu dia mampu untuk melakukan analisis terhadap kehidupan informal sekolah dan iklim atau suasana organisasi sekolah.⁴⁷

a. Kualifikasi Kepala Sekolah

Kualifikasi Kepala Sekolah/Madrasah terdiri atas Kualifikasi Umum, dan Kualifikasi Khusus.⁴⁸

a) Kualifikasi Umum Kepala Sekolah/Madrasah adalah sebagai berikut:

⁴⁵ ibid. , hlm. 128

⁴⁶ Moh. Zuhri Dipl. Tafl, *Tarjamah (Sunan At-Tirmidzi)*, (Semarang: CV. Asy Syifa', 1992), h. 270

⁴⁷ Wahyosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Grafindo Persada, 2002), Cet 3, h. 3

⁴⁸ Peraturan Pemerintah tentang Pendidikan Nasional, No.13 Thn 2007

- 1). Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau di-ploma empat (D-IV) kependidikan atau nonkepen-didikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi;
 - 2). Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusiasetinggi-tingginya 56 tahun;
 - 3). Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-ma-sing, kecuali di Taman Kanak-kanak /Raudhatul Athfal(TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA; dan
 - 4). Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non-PNS disetara-kan dengan kepangkatan yang dikeluarkan olehyayasan atau lembaga yang berwenang.
- b) Kualifikasi Khusus Kepala Sekolah/Madrasah meliputi:
- 1). Kepala Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI)adalah sebagai berikut:
 - a). Berstatus sebagai guru SD/MI;
 - b). Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SD/MI;dan
 - c). Memiliki sertifikat kepala SD/MI yang diterbitkanoleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.

4. Peran dan Fungsi Kepala Sekolah

a. Peran Kepala Sekolah

Di dalam lingkungan organisasi, kepemimpinan terjadi melalui dua bentuk yaitu kepemimpinan formal (*formal leadership*) dan kepemimpinan informal (*informal leadership*) kepemimpinan formal terjadi apabila dilingkungan organisasi jabatan otoritas formal dalam organisasi tersebut diisi oleh orang yang ditunjuk atau dipilih melalui proses seleksi. Sedangkan informal terjadi dimana, kedudukan pemimpin dalam suatu organisasi diisi oleh orang-orang yang muncul dan berpengaruh terhadap orang lain karena kecakapan khusus atau berbagai sumber yang dimilikinya dirasakan mampu memecahkan persoalan organisasi serta memenuhi kebutuhan dari anggota organisasi yang bersangkutan.⁴⁹

Kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan. Siapapun yang akan diangkat mejadi kepala sekolah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan-persyaratan tertentu seperti latarbelakang pendidikan, pengalaman, usia pangkat dan intergritas.Oleh karena itu kepala sekolah pada hakikatnya adalah pejabat formal, sebab pengangkatannya melalui proses dan prosedur yang didasari atas peraturan yang berlaku. Secara system jabatan kepala sekolah sebagai pejabat atau

⁴⁹ Wahyosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Op.Cit. , h. 84

pemimpinan formal dapat diuraikan melalui berbagai pendekatan-pendekatan pengangkatan pembinaan tanggung jawab.

Kepala sekolah mempunyai tugas tanggung jawab terhadap atasan, terhadap sesama rekan kepala sekolah/lingkungan terkait, dan kepada bawahan.

Peranan kepala sekolah sebagai manajer sangat memerlukan ketiga macam keterampilan: 1) *Technical Skills* 2) *Human Skills* 3) *Conceptual Skill*

Pemimpin adalah individu didalam kelompok yang memberikan tugas-tugas, pengarahan dan pengorganisasian yang relevan dengan kegiatan-kegiatan kelompok. Jika dikaitkan dengan pendidikan orang yang ditunjuk menjadi pimpinan sebuah lembaga pendidikan yang memberikan tugas-tugas, pengkoordinasi dan pengawasan sesuai dengan kegiatan-kegiatan kependidikan.

Kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan sehubungan dengan MBS, kepala sekolah dalam kaitannya dengan MBS adalah segala upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan MBS disekolahnya untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Sehubungan dengan sekolahnya untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Sehubungan dengan itu, kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dalam MBS dapat dilihat berdasarkan kriteria berikut:

- (1). Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik lancar dan produktif.
- (2). Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.
- (3). Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan.
- (4). Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain disekolah.
- (5). Bekerja dengan tim manajemen.
- (6). Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

b. Fungsi Kepala Sekolah

Koontz memberikan definisi fungsi kepemimpinan sebagai berikut:

"The function of leadership, therefore is to induce or persuade all subordinates of followers to contribute willingly to organizational goals in accordance with thier maximum capability".

Agar para bawahan dengan penuh kemauan serta sesuai dengan kemampuan secara maksimal berhasil mencapai tujuan organisasi, pemimpin harus mampu membujuk dan menyakinkan bawahan.

Pendapat berbeda mengenai peranan kepemimpinan, dibicarakan pula H.G Hicks dan CR Gullet.

a). Kepala Sekolah Sebagai pemimpin

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin seharusnya dalam praktek sehari-hari selalu berusaha mempraktekan dan memperhatikan delapan fungsi kepemimpinan di dalam kehidupan sekolah. Yaitu :⁵⁰

1. Kepala sekolah harus bertidak arif, bijaksana, adil, tidak ada pihak yang dikalahkan atau dianak emaskan.
2. Sugesti atau saran sangat diperlukan oleh para bawahan dalam melaksanakan tugas.
3. Dalam mencapai tujuan setiap organisasi memerlukan dukungan, dana saran dan sebagainya.
4. Kepala sekolah berperan sebagai katalisator dalam arti mampu menimbulkan dan menggerak semangat para guru, staf dan siswa dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.
5. Rasa aman merupakan salah satu kebutuhan setiap orang baik secara individu maupun kelompok.
6. Seorang kepala sekolah selaku pemimpin akan menjadi pusat perhatian artinya semua pandangan akan diarahkan kepala sekolah sebagai orang yang mewakili kehidupan sekolah dimana dan didalam kesempatan apapun.

⁵⁰ *Ibid.*,h. 88.

7. Kepala sekolah pada hakikatnya adalah sumber semangat bagi para guru, staf dan siswa.
8. Setiap orang dalam kehidupan organisasi baik secara pribadi maupun kelompok, apabila kebutuhannya diperhatikan dan dipenuhi.

Fungsi kepala sekolah sebagai pimpinan sekolah berarti kepala sekolah dalam kegiatan memimpinya berjalan melalui tahap-tahap kegiatan sebagai berikut: 1. Perencanaan (*Planning*), 2. Pengorganisasian (*organization*), 3. Pengarahan (*directing*), 4. Pengorganisasian (*coordining*) dan 5. Pengawasan (*controlling*).

b). Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Kepala sekolah sebagai administrator pendidikan penanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan pengajaran di sekolahnya oleh karena itu, untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, kepala sekolah hendaknya memahami, menguasai dan mampu melaksanakan fungsi sebagai administrator pendidikan. Kepala sekolah sebagai administrator hendaknya mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan yang berkenaan dengan fungsinya sebagai administrasi pendidikan.

Kepala sekolah sebagai administrator yang bertanggung jawab disekolah mempunyai kewajiban menjalankan sekolahnya. Ia selalu berusaha agar segala sesuatu disekolahnya berjalan lancar.

Tugas kepala sekolah dalam bidang administrasi. Tugas ini berhubungan dengan kegiatan-kegiatan menyediakan, mengatur, memelihara dan melengkapi fasilitas material dan tenaga-tenaga personil sekolah. Tugas kepala sekolah dalam bidang administrasi antara lain dapat digolongkan pada enam bidang management sebagai berikut:

- (1). Pengolahan pengajaran.
- (2). Pengolahan kepegawaian
- (3). Pengolahan gedung dan halaman
- (4). Pengolahan keuangan
- (5). Pengolahan hubungan sekolah dan masyarakat
- (6). Pengolahan kesiswaan

Selanjutnya untuk memperlancar kerja dan membina tanggung jawab bersama dikalangan staf sekolah, maka tugas-tugas kepala sekolah dalam bidang administrasi sebgaiian dipancarkan dan delegasikan penyelenggaraan dan penanggung jawab peraturannya kepada guru-guru, staf tata usaha sekolah dan petugas-petugas sekolah lainnya, sebagian lagi diselenggarakan dengan mengikut sertakan wakil-wakil murid, wakil-wakil orang tua atau masyarakat dan pejabat

setempat dan wakil kepala sekolah sendiri. Jadi partisipasi pengikut sertakan administrasi sekolah dalam arti luas secara keseluruhan.

Dengan singkat dapat dirumuskan kepala sekolah harus berusaha agar semua potensi yang ada disekolahnya baik potensi yang ada pada unsur manusia maupun yang ada pada alat, perlengkapan keuangan dan sebagainya dapat dimanfaatkan sebaik-baiknya, agar tujuan sekolah dapat tercapai dengan sebaik-baiknya agar tujuan sekolah dapat tercapai dengan sebaik-baiknya pula.

c). Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Supervisi adalah aktivitas menentukan kondisi atau syarat-syarat yang esensial yang akan menjamin tercapainya tujuan-tujuan pendidikan.⁵¹ Melihat definisi tersebut kepala sekolah sebagai supervisor berarti bahwa dia hendaknya pandai meneliti, mencari, menentukan syarat-syarat mana sajakah yang diperlukan bagi kemajuan sekolahnya sehingga tujuan-tujuan pendidikan disekolah itu semaksimal mungkin dapat tercapai.

Tugas kepala sekolah dalam bidang supervisi antara lain :

- (1). Membimbing guru agar mereka dapat memahami secara jelas tujuan-tujuan pendidikan pengajaran yang hendak dicapai dan hubungan antara aktivitas pengajaran dengan tujuan tersebut.

⁵¹ Hendiyat Soetopo, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, (Jakarta, Bina Aksara, 1982), h. 39

- (2). Membimbing guru-guru agar mereka dapat memahami lebih jelas tentang persoalan-persoalan dan kebutuhan murid, serta usaha apa yang dapat ditempuh untuk mengatasi dan memenuhinya.
- (3). Membantu guru-guru agar mereka dapat memahami lebih jelas tentang masalah-masalah dan kesukaran belajar murid-murid.
- (4). Membantu guru-guru agar mereka memperoleh kecakapan mengajar yang lebih baik dengan menggunakan berbagai variasi metode-metode pengajaran modern sesuai dengan sifat masing-masing mata pelajaran yang diberikan.
- (5). Menyeleksi dan memberikan tugas-tugas yang paling cocok bagi setiap guru sesuai dengan minat kemampuan dan bakat masing-masing dan selanjutnya mendorong untuk terus memperkembangkan minat, bakat dan kemampuan mereka.
- (6). Memeberikan bimbingan yang bijaksana kepada guru terutama kepada guru baru, agar mereka dapat mamasuki, memahami dan menghayati suasana sekolah dan jabatan dengan sebaik-baiknya.
- (7). Membantu guru-guru untuk memahami sumber-sumber pengalaman belajar dengan murid-murid didalam sekolah ditengah-tengah masyarakat sebagai situasi belajar mengajar diperkaya karenanya.

- (8). Membantu guru untuk memahami dapat membuat dan mempergunakan berbagai alat pengajaran dan alat peraga untuk memperbaiki kualitas belajar mengajar.
- (9). Membantu guru agar mereka dapat melaksanakan evaluasi terhadap hasil-hasil kemajuan dan pertumbuhan murid-murid berdasarkan kriteria-kriteria yang valid, reliable dan obyektif.
- (10). Memberikan moral kelompok yang kuat dan mempertaruhkan moral kerja yang tinggi dari pada setiap anggota staf sekolah.
- (11). Memberikan pelayanan dan bimbingan sebaik-baiknya agar guru-guru dapat menggunakan kemampuan dan waktu sepenuhnya bagi pelaksanaan tugas jabatan mereka.
- (12). Memberikan penilaian terhadap prestasi kerja sekolah berdasarkan standar sejauhmana tujuan-tujuan sekolah itu dapat dicapai.
- (13). Memberikan pimpinan yang efektif dan demokrasi bagi pertumbuhan jabatan guru-guru dan staf sekolah lainnya.
- (14). Memupuk dan mengembangkan hubungan-hubungan yang harmonis dan kooperatif antara anggota-anggota staf sekolah dan mengintegrasikan sekolah dengan masyarakat.
- (15). Mengikutisertakan orang tua murid dan masyarakat didalam usaha penetapan program umum sekolah dan perencanaan pelaksanaan serta perbaikan kurikulum bagi sekolah tersebut.

Dengan memperhatikan tugas dan tanggung jawab kepala sekolah, baik sebagai administrator maupun sebagai supervisor disekolahnya, maka dapatlah dimengerti persyaratan kepribadian, pengetahuan dan kecakapan, skill dan sebagaimana yang harus dimiliki oleh setiap personil yang akan menduduki jabatan kepala sekolah.

d). Kepala Sekolah Sebagai Pendidik

Pendidik adalah orang yang mendidik, sedangkan mendidik diartikan memberikan latihan (ajaran, pimpinan) mengenai akhlak dan kecerdasan pikiran sehingga pendidikan dapat diartikan proses perubahan sikap dan tata laku seorang atau sekelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan latihan.

Betapa berat dan mulia peranan seorang kepala sekolah sebagai pendidik apabila dikaitkan dengan berbagai sumber diatas. Sebagai seorang pendidik dia harus mampu menanamkan, memajukan dan meningkatkan paling tidak empat macam nilai, yaitu:

- (1). Mental, hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak manusia.
- (2). Moral, hal-hal yang berkaitan dengan baik buruk mengenai perbuatan, sikap dan kewajiban atau moral yang diartikan sebagai akhlak, budi pekerti dan kesusilaan.

- (3). Fisik, hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan dan penampilan manusia secara lahiriyah.
- (4). Artistik hal-hal yang berkaitan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan.

Ada tiga kelompok sasaran utama, yaitu para guru atau tenaga fungsional yang lain, tenaga administratif (staf) dan kelompok para siswa atau peserta didik Kepala sekolah sangat berperan dan menjadi sumber motivasi yang kuat terhadap keberhasilan ketiga organisasi tersebut. Secara singkat keberadaan ketiga organisasi tersebut dirasa penting dan diperlukan dalam rangka pembinaan sekolah yaitu: Organisasi orang tua siswa, Organisasi siswa dan Organisasi Guru.

e). Kepala Sekolah Sebagai Staf.

Sebagai bawahan, seorang kepala sekolah juga melakukan tugas-tugas staf artinya seseorang yang bertugas membantu atasan dalam proses pengelolaan organisasi. Pengertian membantu atasan, mengandung arti memberikan saran, pendapat, pertimbangan serta nasehat dalam:

- (1). Merencanakan dan mengendalikan kegiatan.
- (2). Pengendalian keputusan dan kegiatan manajemen yang lain.
- (3). Memecahkan masalah yang dihadapi.
- (4). Mengkoordinasikan kegiatan operasional dan melakukan penilaian.

5. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional hadir menjawab tantangan zaman yang penuh dengan perubahan. Kepemimpinan transformasional tidak saja didasarkan pada kebutuhan akan penghargaan diri, tetapi menumbuhkan kesadaran pada pemimpin untuk berbuat yang terbaik sesuai dengan kajian perkembangan manajemen dan kepemimpinan yang memandang manusia, kinerja, dan pertumbuhan organisasi adalah sisi yang saling berpengaruh.

a. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

James McGregor Burns (1978) menjelaskan kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses yang pada dasarnya “para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi”.⁵²

Para pemimpin adalah seorang yang sadar akan prinsip perkembangan organisasi dan kinerja manusia sehingga ia berupaya mengembangkan sgi kepemimpinannya secara utuh melalui pemotivasian terhadap staf dan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan, dan kemanusiaan, bukan didasarkan atas emosi, seperti keserakahan, kecemburuan, atau kebencian.

⁵² Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2005), h. 77. Kepemimpinan transformasional seringkali dipersandingkan dengan kepemimpinan transaksional, karena setiap perilaku kepemimpinan melahirkan transaksi antara pemimpin dan yang di pimpin. Menurut Bass yang dikutip oleh Harsiwi (2001) kepemimpinan transaksional adalah kpemimpinan yang memelihara atau mlanjutkan *status quo*.

b. Ciri-ciri dan Model Kepemimpinan Transformasional

Bass dan Aviola (1994) mengusulkan empat dimensi dalam kadar kepemimpinan transformasional dengan konsep “4I” yang artinya:⁵³

- 1) “I” pertama adalah *idealized influence*, yang dijelaskan sebagai perilaku yang menghasilkan rasa hormat (*respect*) dan rasa percaya diri (*trust*) dari orang yang dipimpinya. *Idealized influence* mengandung makna saling berbagi resiko melalui pertimbangan kebutuhan para staf diatas kebutuhan pribadi dan perilaku moral secara etis.
- 2) “I” kedua adalah *inspirational motivation*, tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan bagi pekerja yang dilakukan staf dan memerhatikan makna pekerjaan bagi staf. Pemimpin menunjukkan atau mendemonstrasikan komitmen terhadap sasaran organisasi melalui perilaku yang dapat diobservasi staf. Pemimpin adalah seorang motivator yang bersemangat untuk terus membangkitkan antusiasme dan optimisme staf.
- 3) “I” ketiga adalah *intellectual stimulation*, yaitu pemimpin yang mempraktikkan inovasi-inovasi. Sikap dan perilaku kepemimpinan didasarkan pada ilmu pengetahuan yang berkembang dan secara intelektual ia mampu menerjemahkannya dalam bentuk kinerja yang produktif.

⁵³ Ibid., h. 79

- 4) “I” keempat adalah *individualized consideration*, pemimpin merefleksikan dirinya sebagai seorang yang penuh perhatian dalam mendengarkan dan menindaklanjuti keluhan, ide, harapan-harapan, dan segala masukan yang diberikan staf.

Pola kepemimpinan transformasional merupakan salah satu pilihan bagi kepala sekolah untuk memimpin dan mengembangkan sekolah yang berkualitas. Kepemimpinan transformasional memiliki penekanan dalam hal pernyataan visi dan misi yang jelas, penggunaan komunikasi secara fektif, pemberian rangsangan intelektual, serta perhatian pribadi terhadap permasalahan individu anggota organisasinya.⁵⁴

Menurut Luthans sebagaimana yang telah dikutip oleh Suyanto (2001) ada ciri-ciri dominant seorang yang telah berhasil menerapkan gaya kepemimpinan transformasional. Ciri-ciri dimaksud adalah sebagai berikut:

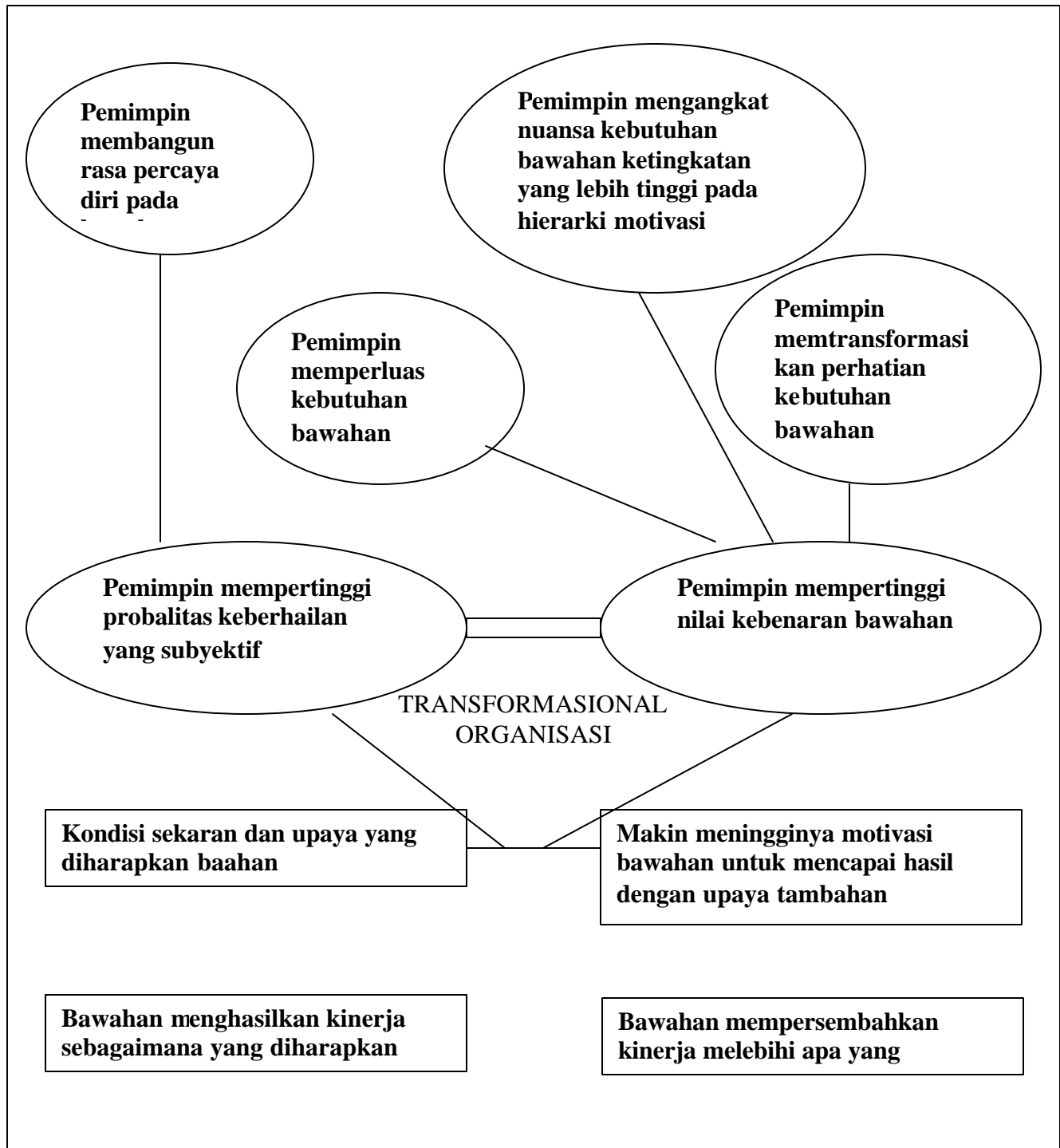
- a. Mengidentifikasi dirinya sebagai agen pembaruan,
- b. Memiliki sifat pemberani,
- c. Mempercayai orang lain,
- d. Bertindak atas dasar system nilai (bukan atas dasar kepentingan individu, atas dasar kepentingan dan desakan kroninya),
- e. Meningkatkan kemampuannya secara terus menerus,

⁵⁴ Sudarwan Danim dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional kekepalasekolahan*, Op.Cit. , h. 48.

- f. Memiliki kemampuan untuk menghadapi situasi yang rumit, tidak jelas dan tidak menentu, dan
- g. Memiliki visi kedepan.

Kepemimpinan transformasional dapat dikatakan berupaya menggiring SDM yang dipimpin kearah tumbuhnya sensitivitas pembinaan dan pengembangan organisasi, pengembangan visi secara bersama, pendistribusian kewenangan kepemimpinan, dan membantu kultur organisasi sekolah yang menjadi keharusan dalam skema restrukturasi sekolah dan menurut apa yang dirasakan oleh guru hal itu memberi sumbangan bagi perbaikan perolehan belajar pada siswa.

Bass (1994) memberikan model transformasional seperti ditunjukkan pada gambar berikut ini.



Sumber: Bass da Aviola (1994)

B. PENGEMBANGAN KURIKULUM

1. Pengertian Pengembangan Kurikulum

Secara *etimologi* kurikulum berasal dari kata “*curere*” dalam bahasa latinnya berarti berlari cepat, tergesa-gesa dan menjalani. Sedangkan secara *terminologi* kurikulum adalah suatu bahan tertulis atau sebuah rencana kegiatan belajar mengajar yang berisi uraian tentang program pendidikan disuatu lembaga pendidikan (sekolah) yang harus dilaksanakan dari tahun ketahun melalui proses pembelajaran.⁵⁵ Dengan kata lain kurikulum merupakan sebuah konsep dinamis, terbuka yang mempunyai berbagai gagasan perubahan serta penyesuaian-penyesuaian atas tuntutan global ataupun idealisme pengembangan peradaban umat manusia.

Sebagaimana dalam Pasal 1 Butir 19 UU No. 20 Tahun 2003 tentang Seperangkat rencana dan pengaturan mengenai isi dan bahan pembelajaran serta metode yang digunakan sebagai pedoman menyelenggarakan kegiatan pembelajaran. Menyatakan bahwa Kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan. Sedangkan menurut Grayson (1978), kurikulum adalah suatu perencanaan untuk mendapatkan keluaran (*out-comes*) yang diharapkan dari suatu pembelajaran. Perencanaan tersebut disusun secara

⁵⁵.Hendyat Soetopo, *Pembinaan dan Pengembangan Kurikulum*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1993), h. 14.

terstruktur untuk suatu bidang studi, sehingga memberikan pedoman dan instruksi untuk mengembangkan strategi pembelajaran (Materi di dalam kurikulum harus diorganisasikan dengan baik agar sasaran (*goals*) dan tujuan (*objectives*) pendidikan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Saat ini definisi kurikulum semakin berkembang, sehingga yang dimaksud kurikulum tidak hanya gagasan pendidikan tetapi juga termasuk seluruh program pembelajaran yang terencana dari suatu lembaga pendidikan. untuk mencapai suatu tujuan pendidikan yang sesuai dengan Undang-Undang atau Sistem Pendidikan Nasional .

Dengan demikian berdasarkan aturan atau norma yang ada untuk mencapai tujuan pendidikan nasional serta mengantisipasi perkembangan IPTEK dan teknologi maupun tuntutan masyarakat secara global. Maka tidak mengherankan apabila kurikulum selalu dirombak (dikembangkan) atau ditinjau kembali dan dikelola dalam penerapannya sebagai alat untuk mencapai tujuan lembaga. Oleh sebab itu kurikulum harus dapat menjamin bahwa tujuan pendidikan yang ditentukan dapat tercapai.

Mengenai pengembangan kurikulum bahwa A. Hamid Syarif menyatakan suatu kegiatan yang mengacu untuk menghasilkan kurikulum baru dalam suatu kegiatan tersebut meliputi penyusunan, pelaksanaan, penilaian, dan penyempurnaan.⁵⁶

⁵⁶ Hamid Syarif, *Pengembangan Kurikulum*, (Surabaya: Bina Ilmu, 1996), h. 33.

Kegiatan dalam pengembangan kurikulum mencakup suatu kegiatan dalam penyusunan dan pengorganisasian kurikulum itu sendiri, sedangkan pelaksanaannya disekolah yang disertai dengan penilaian secara berkelanjutan dan penyempurnaan terhadap komponen-komponen tertentu dari kurikulum tersebut atas dasar penilaian, salah satu komponen kurikulum adalah isi kurikulum. Isi kurikulum tersebut dalam pelaksanaannya juga memerlukan suatu pengembangan seiring dengan perubahan dan perkembangan yang terjadi dalam masyarakat, baik perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi maupun arus globalisasi.

2. Prinsip-prinsip Pengembangan Kurikulum

a. Pengembangan Kurikulum

Sebagaimana yang telah dijelaskan bahwa kurikulum merupakan program pendidikan yang disediakan oleh lembaga pendidikan (sekolah) bagi siswa yang berupa seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman dalam penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan. Berdasarkan program pendidikan tersebut siswa melakukan berbagai kegiatan belajar, sehingga akan mendorong perkembangan dan pertumbuhan siswa yang sesuai dengan tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Sementara itu, kurikulum tidak terbatas pada sejumlah mata pelajaran saja, melainkan meliputi segala sesuatu yang dapat mempengaruhi perkembangan dan pertumbuhan siswa, misalnya sarana-prasarana sekolah, kegiatan kurikuler dan ekstra kurikuler, kompetensi guru dalam meningkatkan prestasi siswa baik dari segi kognitif, afektif, psikomotorik dan sebagainya. Mengenai rumusan ini bahwa antara kegiatan kurikuler dengan ekstra kurikuler tidak ada pemisahan yang tegas, semua kegiatan yang bertujuan memberikan kontribusi pengalaman pendidikan kepada siswa merupakan cakupan dalam program kurikulum.⁵⁷ Kegiatan pengembangan kurikulum mempunyai karakteristik yang tidak mungkin lepas dari sebuah prinsip dan sebuah komponen yang harus dijadikan acuan/pedoman dalam pelaksanaan pengembangan kurikulum.

b. Prinsip-prinsip Pengembangan Kurikulum

Dalam suatu kegiatan pasti tidak terlepas dari sebuah prinsip guna mencapai suatu tujuan, maka sebuah prinsip dalam pengembangan kurikulum merupakan hal yang penting. karena tanpa adanya prinsip yang mendasari dalam suatu kegiatan terutama bidang pengembangan kurikulum, maka takkan ada suatu keberhasilan yang dicapai dalam kegiatan tersebut.

⁵⁷ Oemar Hamalik, *Manajemen Pengembangan Kurikulum*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006), h.11.

Adapun prinsip-prinsip dalam pengembangan kurikulum, menurut Nana Syaodih (1997:150-152) mengemukakan beberapa prinsip umum dalam pengembangan kurikulum yang meliputi: prinsip relevansi, fleksibilitas, kontinuitas, praktis dan efektivitas. Secara rinci prinsip-prinsip umum dimaksud adalah sebagai berikut.

a) Prinsip relevansi

Terdapat dua macam relevansi yang harus dimiliki kurikulum. Pertama, relevansi internal, yaitu bahwa dalam kurikulum yang disusun perlu adanya kesesuaian atau konsistensi antara komponen-komponen kurikulum yang meliputi tujuan, isi, proses penyampaian, dan penilaian. Pada bagian ini relevansi internal menunjuk adanya keterpaduan antar komponen kurikulum dimaksud. Kedua, relevansi eksternal, yaitu bahwa komponen-komponen kurikulum tersebut hendaknya relevan dengan tuntutan dan kebutuhan unit kerja.

b) Prinsip fleksibilitas

Kurikulum hendaknya memiliki sifat lentur dan sifat fleksibilitas dalam penyesuaian dan penyempurnaan kurikulum dimaksud. Kurikulum diklat juga perlu mempertimbangkan kemungkinan terjadinya penyesuaian terhadap waktu, latar belakang, dan kemampuan warga belajar.

c) Prinsip Kontinuitas

Perkembangan dan proses belajar bagi warga belajar berlangsung secara berkesinambungan, tidak terputus-putus. Untuk itu, perlu selalu ada koordinasi antara pengembang kurikulum dengan para praktisi di lapangan agar memenuhi kesinambungan kurikulum tersebut.

d) Prinsip praktis

Berbagai keterbatasan yang dimiliki baik waktu, biaya, alat, maupun personalia kurikulum yang disusun perlu mempertimbangkan tingkat kepraktisannya dalam rangka implementasi kurikulum tersebut. Dalam arti kurikulum bukan hanya harus ideal tetapi juga praktis.

e) Prinsip efektifitas

Pengembangan kurikulum diklat ini tidak dapat dipisahkan dari pengembangan sistim pendidikan nasional secara umum. Kurikulum pada dasarnya berintikan empat aspek utama yaitu tujuan pendidikan, isi pendidikan, pengalaman belajar, dan penilaian. Interelasi antara keempat aspek tersebut dengan kebijakan pendidikan perlu mendapat perhatian dalam pengembangan kurikulum.

3. Langkah-langkah Pengembangan Kurikulum

Pengembangan kurikulum dilakukan dengan menggunakan acuan dan asas yang berorientasi pada kemanfaatan hasil pendidikan yang menggunakan

kurikulum itu.⁵⁸ Pemilihan acuan dan asas-asas itu dapat dilakukan dengan menggunakan tolok ukur sebagai berikut.

- a. Arah kurikulum mengacu kepada sesuatu yang diyakini sebagai kebenaran atau kebaikan masyarakat,
- b. Pengalaman belajar yang diharapkan dapat diperoleh siswa melalui pendidikan disesuaikan dengan tuntutan dan kebutuhan masyarakat,
- c. Materi yang menjadi kurikulum disesuaikan dengan perkembangan dalam ilmu dan teknologi
- d. Proses belajar-mengajar berpedoman pada teori-teori psikologi, baik psikologi belajar maupun psikologi perkembangan.

Penyusunan dan pengembangan kurikulum dapat menempuh langkah-langkah: *Pertama*, perumusan tujuan, *kedua*, menentukan isi, *ketiga*, memilih kegiatan, *keempat*, merumuskan evaluasi.⁵⁹

Perumusan tujuan, tujuan dirumuskan berdasarkan analisis terhadap berbagai kebutuhan, tuntutan, dan harapan. Oleh karena itu tujuan dirumuskan dengan mempertimbangkan factor-faktor masyarakat, siswa itu sendiri, serta ilmu pengetahuan.

Menentukan isi. Isi kurikulum merupakan pengalaman belajar yang direncanakan akan diperoleh siswa selama mengikuti pendidikan. Pengalaman

⁵⁸ H. Muhammad Ali, *Pengembangan Kurikulum di Sekolah*, (Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2008), h. 31.

⁵⁹ Ibid, h, 66

belajar ini dapat berupa mempelajari mata pelajaran-mata pelajaran, atau jenis-jenis pengalaman belajar lain sesuai dengan bentuk kurikulum itu sendiri.

Organisasi dan proses belajar mengajar. Organisasi kegiatan dapat dirumuskan sesuai dengan tujuan dan pengalaman-pengalaman belajar yang menjadi isi kurikulum, dengan mempertimbangkan bentuk kurikulum yang digunakan.

Evaluasi kurikulum. Evaluasi kurikulum mengacu kepada tujuan kurikulum, dan dilakukan dengan memperhatikan prinsip-prinsip evaluasi, sebagaimana dijelaskan di muka. Evaluasi perlu dilakukan untuk memperoleh balikan sebagai dasar dalam melakukan perbaikan. Oleh karena itu evaluasi perlu dilakukan secara terus menerus.

4. Pendekatan dan Model Pengembangan Kurikulum

a. Pendekatan Pengembangan Kurikulum

Seringkali kita memberikan pemaknaan yang kurang tepat tentang kata pendekatan dan strategi, karena pada dasarnya pendekatan dan strategi adalah berbeda. Perbedaannya terletak pada jangkauan bahasannya.

Strategi merupakan siasat yang diterapkan untuk memecahkan sebuah masalah, sedangkan pendekatan lebih menekankan pada usaha dan penerapan langkah-langkah atau cara kerja dengan menerapkan suatu

strategi dan beberapa metode yang tepat, yang dijalankan dengan sistematis untuk memperoleh hasil yang lebih baik.⁶⁰

Menurut Blaney, pengembangan kurikulum merupakan suatu proses yang sangat kompleks karena mencakup pembicaraan penyusunan kurikulum yang dilaksanakan di sekolah disertai dengan penilaian yang intensif, dan penyempurnaan-penyempurnaan terhadap komponen kurikulum.⁶¹

Perlu juga kita mengenal matriks Bacher yang berisikan komponen-komponen proses kurikulum yaitu, gaya instrumental pragmatis, interaktif, dan individualistic, sehingga matriks Bacher dapat disajikan sebagai berikut:

Gaya pengembangan kurikulum Komponen dari proses kurikulum	Gaya instrumental pragmatis	Gaya interaktif	Gaya individualistik
Pandangan tentang pengetahuan	Paket-paket (disiplin ilmu)	Masalah-masalah (pengkajian interdisiplin)	Eksplorasi secara pribadi (pengkajian eklektik)
Kategori dari tujuan umum	Kerja/karier	Penyesuaian secara social	Kebahagiaan secara pribadi
Materi pengajaran	Materi dengan truktur ketat	Materi dengan struktur longgar	Materi yang terbuka

⁶⁰ Subandijah, *Pengembangan dan Inovasi Kurikulum*, (Jakarta: PT. Grafindo Persada, 1996), h. 55.

⁶¹ Ibid, h, 59.

Peranan social guru di kelas	Dominan	Mengelola	Membimbing
Strategi dominasi	Guru yang pasif (<i>National recipient</i>)	Guru sebagai partisipan yang presentatif	Guru yang ikut jadi pengembang
Teknis penilaian	tercapainya tujuan yang telah diterapkan	Kajian-kajian ekologis (<i>case history</i>)	(persoalan) individu klien
Pandangan tentang harkat manusia	manusia adalah barang yang dapat diubah-ubah	Manusia adalah makhluk social (interaksi)	Manusia adalah individu
Pandangan tentang kenyataan obyektif	Dunia eksteren yang nyata (<i>terra firma</i>)	Dunia yang selalu berubah-ubah (<i>sand bank</i>)	Dunia yang mustahil diketahui

b. Model Pengembangan Kurikulum

Pengembangan kurikulum pada dasarnya berkisar pada hal-hal yang berkenaan dengan hal-hal berikut: perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang melaju terlalu cepat: pendidikan merupakan proses transisi, dan manusia (baik yang belajar maupun yang mengajar) dalam keadaan terbatas kemampuannya untuk menerima, mengelola dan menyampaikan informasi.⁶²

Banyak model dalam pengembangan kurikulum yang dapat diterapkan dalam pelaksanaannya. Namun ada hal yang dapat digunakan sebagai pedoman dalam menetapkan model pengembangan kurikulum yang

⁶² Ibid, h, 64

mungkin dapat diterapkan. Hal tersebut adalah bahwa penerapan model-model tersebut sebaiknya didasarkan pada factor-faktor yang konstan, sehingga ulasan tetnag model-model yang dibahas dapat terungkap secara konsisten.

Model-model pengembangan kurikulum tersebut diantaranya adalah;

1. Model pengembangan kurikulum yang diajukan oleh Rogers

Model yang diajukan oleh Rogers ini masih dalam bentuk paling sederhana.⁶³ Model ini banyak dipakai oleh tenaga pengajar mulai dari sekolah dasar sampai perguruan tinggi. Ada 3 asumsi dasar model pengembangan kurikulum yang dikemukakan oleh Rogers, diantaranya adalah,

- a) Asumsi bahwa kemampuan untuk lulus ujian adalah criteria terbaik untuk pemilihan mahasiswa, dan untuk penetapan profesi
- b) Evaluasi adalah pendidikan, dan pendidikan evaluasi,
- c) Pengetahuan merupakan akumulasi bagian-bagian dari materi informasi.

⁶³ Ibid, h, 65

2. Model pengembangan kurikulum menurut Ralph Tyler

Pada tahun 1950 Ralph Tyler menciptakan suatu mata pelajaran baru dengan judul *prinsip-prinsip kurikulum pengajaran*.⁶⁴ Pemikiran Ralph Tyler tersebut telah banyak mendasari alam pengembangan kurikulum masa sekarang. Dalam kaitannya dengan pelaksanaan kurikulum Tyler mengembangkan pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut:

- a) Apakah perjalanan itu penting (diperlukan)?
- b) Kemana kita akan pergi (tujuan dan sasaran)?
- c) Jalan apakah yang diambil (model subyek)?
- d) Kendaraan apakah yang dinaiki (isi/materi)?
- e) Bagaimanakah cara mengendarai kendaraan tersebut (pendekatan terhadap proses belajar)?
- f) Jenis peta manakah yang akan kita gunakan (teknologi pendidikan)?
- g) Siapa sajakah teman seperjalanan kita (bidang-bidang ilmu lain dari kurikulum)?
- h) Bagaimana kita dapat menyatakan bahwa kita berada pada jalur yang benar (evaluasi)?
- i) Bagaimanakah kita menyatakan apakah kita telah sampai (assesment)

⁶⁴ Ibid, h, 68-69.

- j) Bagaimanakah kita memberitahukan kepada orang lain (disseminate)?
- k) Kesalahan-kesalahan apakah yang kita lakukan dalam perjalanan (umpan balik)?

3. Model pengembangan kurikulum menurut Robert S. Zails

Dalam bukunya yang berjudul *Curriculum Principles and Foundations*. Zails mengemukakan delapan model pengembangan kurikulum. Model-model tersebut adalah:

- a) Model administratif
- b) Model dari bawah (*Grass-Roots*)
- c) Model demonstrasi
- d) Model system beauchamp
- e) Model terbalik Hilda taba
- f) Model hubungan interpersonal dari Rogers
- g) Model action research yang sistematis
- h) Model teknologis

5. Pengembangan Kurikulum Terpadu

Integrated atau terpadu bisa mengacu pada integrated curricula (kurikulum terpadu) atau integrated approach (pendekatan terpadu) atau integrated learning (pembelajaran). Pada pelaksanaannya istilah kurikulum terpadu atau pembelajaran terpadu atau pendekatan terpadu dapat

dipertukarkan, seperti dikatakan oleh pakar pendidikan dan guru besar Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) Universitas Sebelas Maret (UNS) Solo Prof. Dr. Sri Anitah Wiryawan, M.Pd.(Pikiran Rakyat, 11 April 2003) “kurikulum terpadu adalah suatu pendekatan untuk mengorganisasikan kurikulum dengan cara menghapus garis batas mata pelajaran yang terpisah-pisah, sedangkan pembelajaran terpadu merupakan metode pengorganisasian pembelajaran yang menggunakan beberapa bidang mata pelajaran yang sesuai. Istilah kurikulum terpadu.

Menurut Cohen dan Manion (1992), kurikulum terpadu adalah kegiatan menata keterpaduan berbagai materi mata pelajaran melalui suatu tema lintas bidang membentuk suatu keseluruhan yang bermakna sehingga batas antara berbagai bidang studi tidaklah ketat atau boleh dikatakan tidak ada.⁶⁵ Oleh karena itu, seyogyanya kurikulum terpadu ini perlu dirumuskan melalui pendekatan yang komprehensif, sehingga mampu menjelaskan realitas keagamaan yang sebenarnya. Hal tersebut sebagai landasan pengembangan, cara dan proses pengembangan dalam pencapaian tujuan pendidikan. Karena hakikat dari pendidikan adalah perubahan, dari yang tidak tahu menjadi tahu, dan setelah mengetahui kemudian mengamalkannya.

Tujuan pelaksanaan kurikulum terpadu yaitu mencetak generasi Islam yang mandiri dan tangguh serta cakap dalam penguasaan IPTEK dan ilmu agama, materi yang diberikan dalam pelaksanaannya menggunakan kurikulum

⁶⁵ <http://www.osun.org>

yang ditetapkan oleh Diknas, Depag dan pesantren. Metode yang dikembangkan tidak terlepas dari petunjuk strategis yang telah ada dalam kurikulum pemerintah yang kemudian didukung oleh metode yang dikembangkan oleh masing-masing guru dengan kreativitas dan kebutuhan peserta didik. Oleh karena itu, evaluasi yang digunakan adalah dengan teknik tes yang terdiri dari tes tertulis melalui tes formatif dan sumatif, tes lisan dan praktik juga menggunakan teknik nontes yang merupakan pengamatan secara sistematis.

C. Implementasi Kepemimpinan Transformasional dalam Mengembangkan Kurikulum di MTs Terpadu Al-Raudlah Seduri Mojosari Mojokerto

1. Faktor Pendukung

Kepemimpinan transformasional menggiring sumber daya manusia yang di pimpin kearah tumbuhnya sensitivitas pembinaan dan pengembangan organisasi, pengembangan visi secara bersama, pendistribua kewenangan kepemimpinan, dan membangun kultur organisasi sekolah yang menjadi keharusan dalam skema restrukturasi sekolah.

Ini memberikan satu kinerja yang terus simultan dalam mengembangkan kurikulum di dalam sekolah seuai dengan tingkat satuan pendidikan. Dan mampu membaca konteks kekinian untuk mencapai hasil yang baik dari out put yang ada. Pengembangan kurikulum mengacu pada letak proses

pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan sekolah yang lebih bermutu.

Pengembangan kurikulum Kurikulum merupakan perencanaan kesempatan-kesempatan belajar yang dimaksudkan untuk membawa siswa ke arah perubahan-perubahan yang diinginkan dan bernilai hingga mana perubahan-perubahan itu telah terjadi pada diri siswa. Dan mampu memberikan kesempatan belajar (*learning opportunity*) pada semua siswa yang sudah terjadi proses komunikasi yang baik didalamnya.

2. Tantangan

Wheeler menyatakan bahwa proses pengembangan kurikulum terdiri atas lima komponen, yaitu:

- a) Tujuan dan sasaran
- b) Penentuan pengalaman belajar
- c) Penentuan isi/materi pelajaran
- d) Organisasi dan integrasi pengalaman dengan proses belajar mengajar di kelas
- e) Evaluasi terhadap efektifitas semua aspek dari komponen b), c), dan d) dalam mencapai tujuan.⁶⁶

Dalam pelaksanaan pengembangan kurikulum harus bisa di terapkan dengan model yang telah ada di tujuan sekolah, sehingga semua elemen ikut

⁶⁶ Subandijah, *Pengembangan dan Inovasi Kurikulum*, Op. Cit. , h, 70

dalam prosesnya. Karena perangkat yang digunakan mampu menyesuaikan dengan perkembangan ilmu pengetahuan.

Latar belakang pengembangan kurikulum didasarkan pada sepuluh aksioma yang sudah diyakini kebenarannya dan menjadi argumentasi dan kesimpulan. Aksioma-aksioma tersebut adalah : *Pertama*, Perubahan itu tak terelakkan dan penting karena melalui perubahan bentuk kehidupan tumbuh dan berkembang, *kedua*, Kurikulum itu sebagai produk dari masyarakat, *ketiga*, Perubahan yang terjadi secara bersamaan dan ada perubahan setelah ada kurikulum baru, *keempat*, Perubahan kurikulum terjadi karena ada perubahan dalam masyarakat, *kelima*, Perubahan kurikulum merupakan kerja sama semua kelompok, *keenam*, Perubahan kurikulum merupakan proses pengambilan keputusan, *ketujuh*, Perubahan kurikulum bersifat berkelanjutan dan tidak akhir, *kedelapan*, Perubahan kurikulum merupakan proses yang komprehensif, *kesembilan*, Pengembangan kurikulum dilaksanakan secara sistematis, *kesebelas*, Pengembangan kurikulum beranjak dari kurikulum yang sudah ada/kurikulum yang sudah ada.