

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Gaya Kepemimpinan dalam Menerima Kritik, Pendapat dan Saran

Seorang kepala madrasah yang baik yaitu harus mau menerima masukan-masukan dari orang lain, dan juga harus bisa mengambil keputusan secara bijak, tanpa harus menyakiti atau menyinggung orang lain. Di dalam rapat seorang pemimpin harus bisa menciptakan komunikasi yang sehat, jangan memonopoli pembicaraan sendiri, harus banyak memberi kesempatan orang lain untuk berbicara, dan seorang pemimpin harus menghargai pendapat orang lain serta harus bisa memandu jalannya rapat (fokus pembicaraan) dengan bijak agar tidak sampai arah pembicaraan yang melebar kemana-mana (Kurniawati, 2018).

Kepala sekolah yang bijaksana mengetahui apa yang diharapkan oleh tenaga kependidikan yang ia pimpin. Sebagai pemimpin di sekolah, kepala sekolah harus sadar bahwa keberhasilan kepemimpinan sangat bergantung dan dipengaruhi oleh orang lain termasuk semua warga sekolah. Oleh karena itu kepala sekolah memainkan peran yang penting dan merupakan bagian dalam keberhasilan atau kegagalan. Kepala sekolah juga harus dapat memahami dan menghadapi berbagai masalah yang timbul dan mampu menangani secara cepat dan tepat serta harus terbuka untuk menerima saran, kritikan menerima ide-ide pembaharuan yang konstruktif (Mukhtar, 2015).

Wahyudi mengemukakan kepala sekolah harus membuka diri bagi terselenggaranya dialog yang konstruktif dan memperhatikan secara aktif usaha-usaha yang mendukung kemampuan guru. Wahyudi juga mengungkapkan bahwa kepala sekolah secara terus menerus memberikan suporting agar guru terbiasa

mengerjakan tugas secara benar dan melatih guru untuk memberikan saran-saran terhadap kebijakan organisasi (Zuryati, 2015).

Kepala sekolah yang baik bersikap konstruktif terhadap situasi yang sedang berjalan. Kemampuan untuk mendengar orang lain dan menghargai pendapat orang lain serta memberikan kepercayaan kepada semua warga sekolah akan memberikan dampak yang positif terhadap perkembangan lembaga sekolah yang ia pimpin sekaligus memberikan kesempatan kepada semua pihak untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi (Mukhtar, 2015).

Dalam melaksanakan tugasnya, ia mau menerima dan bahkan mengharapkan pendapat, saran-saran dari kelompoknya, dan juga kritik-kritik yang membangun dari para anggota diterima sebagai umpan balik dan dijadikan bahan pertimbangan dalam tindakan-tindakan selanjutnya. Ia mempunyai kepercayaan pula kepada anggota-anggotanya bahwa mereka mempunyai kesanggupan bekerja dengan baik dan bertanggung jawab (Amalia, 2018).

Ada beberapa tipe pemimpin yang tidak mau menerima pendapat, kritik atau saran dari orang lain. Memang salah satu tugas seorang pemimpin adalah memberikan masukan pada bawahannya. Akan tetapi, pemimpin yang baik dan benar juga harus mau mendengarkan dan menerima masukan dari orang lain. Sebab sebanyak apapun hal yang dipelajari, pengetahuan seseorang tetap terbatas. Dengan mendengarkan pendapat orang lain, memungkinkan seorang pemimpin bisa belajar lebih banyak hal baru yang belum diketahui sebelumnya. Tidak ada yang salah dengan menerima kritik dan saran dari bawahan. Berikan kesempatan pada siapa saja yang mau menyampaikan aspirasi maupun pendapat yang berbeda.

Sebab pemimpin juga membutuhkan cara pandang orang lain untuk melengkapi cara pandangnya dalam menghadapi masalah (Midangsi, 2021).

Mendapat kritikan, saran atau pendapat dari bawahan merupakan hal yang wajar dalam kehidupan organisasi. Dengan demikian, akan ada kecenderungan untuk lebih meningkatkan potensi diri dan bisa menjadi lebih baik dari sebelumnya serta belajar dari kesalahan yang telah dilakukan (Melinza, 2021).

2.2 Gaya Kepemimpinan dalam Pengambilan Keputusan

Siagian mengungkapkan bahwa hakikat pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan sistimatis terhadap suatu masalah, fakta-fakta dan data, penentuan yang matang dari alternatif yang dihadapi dan pengambilan tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat. Terry mengartikan pengertian pengambilan keputusan sebagai pemilihan alternatif perilaku dari dua alternatif atau lebih. Selanjutnya Sutisna menjelaskan pengambilan keputusan merupakan memilih tindakan tertentu antara sejumlah tindakan alternatif yang mungkin (Alwizra, 2020).

Salah satu fungsi yang sangat penting dalam kepemimpinan, yaitu pengambilan keputusan, seorang pimpinan sebagian besar waktu, perhatian, maupun pikirannya dipergunakan untuk mengkaji proses pengambilan keputusan. Semakin tinggi posisi seseorang dalam kepemimpinan organisasi maka pengambilan keputusan menjadi tugas utama yang harus dilaksanakan. Perilaku dan cara pimpinan dalam pola pengambilan keputusan sangat mempengaruhi perilaku dan sikap dari para pengikutnya (Purwanto, 2019).

Pada dasarnya seluruh kegiatan yang berlangsung dalam sebuah madrasah merupakan akibat atau konsekuensi dari berbagai keputusan yang diambil

pimpinan. Apakah pada akhirnya madrasah berhasil mencapai sasaran secara efisien atau sebaliknya mengalami kegagalan, ditentukan oleh ketepatan dari berbagai keputusan yang diambil kepala madrasah sebagai pemimpin (Anwar, 2014).

Pemimpin yang bijaksana umumnya lebih memperhatikan kondisi bawahan guna pencapaian tujuan organisasi. Gaya yang akan digunakan mendapat sambutan hangat oleh bawahan sehingga proses mempengaruhi bawahan berjalan dengan baik dan disatu sisi timbul kesadaran untuk bekerja sama dan bekerja produktif. Berbagai macam cara mempengaruhi bawahan tersebut guna kepentingan pemimpin yaitu tujuan organisasi. Pemimpin dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan pada tugas dan fungsi, melalui proses komunikasi dengan bawahannya sebagai dimensi dalam kepemimpinan dan teknik-teknik untuk memaksimalkan pengambilan keputusan (Kurniawati, 2018).

Seorang pemimpin harus punya pengetahuan, keterampilan, informasi yang mendalam dalam proses menyaring satu keputusan yang tepat. Disamping itu, gaya kepemimpinan yang dijalankannya dalam mengelola suatu organisasi harus dapat mempengaruhi dan mengarahkan segala tingkah laku dari bawahan sedemikian rupa, sehingga segala tingkah laku bawahan sesuai dengan keinginan pemimpin yang bersangkutan. Apapun gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh seorang pemimpin terhadap organisasi yang dipimpinnya harus dapat memberikan motivasi serta kenyamanan bagi para anggotanya. Hanya dengan jalan demikian pencapaian tujuan dapat terlaksana. Apapun gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh seorang pemimpin terhadap organisasi yang dipimpinnya, dia harus dapat

memberikan motivasi, kenyamanan dan perubahan kearah kebaikan bagi anggotanya (Paramita, 2011).

Pembuatan keputusan mempunyai arti yang sangat penting bagi kemajuan suatu organisasi. Masa depan suatu organisasi sangat ditentukan oleh keputusan yang dibuat sekarang. Seorang kepala sekolah hendaknya melakukan pengambilan keputusan sesuai dengan prosedur dan langkah-langkah pengambilan keputusan yang seharusnya. Penerimaan menunjukkan adanya dukungan dan kepatuhan terhadap keputusan. Keputusan yang diterima dengan baik dapat dilihat dari adanya dukungan terhadap keputusan serta tanggung jawab dari guru dan pegawai dalam pelaksanaan keputusan yang telah diambil (Putra, 2014).

Pada dasarnya seluruh kegiatan yang berlangsung dalam sebuah sekolah merupakan akibat atau konsekuensi dari berbagai keputusan yang diambil pimpinan. Apakah pada akhirnya sekolah berhasil mencapai sasaran secara efisien atau sebaliknya mengalami kegagalan, ditentukan oleh ketepatan dari berbagai keputusan yang diambil kepala sekolah sebagai pimpinan. Sehubungan dengan hal ini Mintzberg mengatakan bahwa salah satu fungsi pokok pimpinan dalam manajemen adalah fungsi pengambilan keputusan untuk menyelesaikan masalah. Dengan demikian seorang pemimpin dalam pengambilan keputusan perlu memiliki pikiran dan kehati-hatian, karena ia harus membawa organisasi ke arah tujuan yang ingin dicapai bersama. Ia juga harus mampu memilih berbagai alternatif yang terbaik, sehingga dituntut pula kemampuan analisis untuk memilih pemecahan masalah yang rasional (Purwanto, 2019).

Hikmat menjelaskan proses pengambilan keputusan berkaitan secara langsung dengan kecerdasan seorang pemimpin. Pengambilan keputusan sebaiknya didasarkan pada prinsip-prinsip kemanusiaan, artinya akal dan hati harus berjalan seimbang agar pelaksanaan keputusan tidak kaku dan dikesankan sebagai bagian dari produk kepemimpinan yang otoriter. Pendapat tersebut menegaskan bahwa pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pemimpin harus mengacu pada pandangan-pandangan rasional dan kebijakan yang telah dimusyawarahkan dengan seluruh bawahannya (Anwar, 2014).

Dalam perspektif pengambilan keputusan dipahami sebagai upaya menetapkan satu pilihan dari berbagai pilihan-pilihan untuk melakukan suatu tindakan dimasa depan. Pengambilan keputusan adalah sikap yang hati-hati dalam bertindak untuk menentukan sebuah pilihan dari beberapa alternatif. Pengambilan keputusan merupakan proses berfikir yang meliputi semua aktifitas pemecahan masalah (Alwizra, 2020).

Immegart dan Pilecki dalam (Alwizra, 2020) dikemukakan sistem aktivitas pengambilan keputusan dalam organisasi sekolah, sebagai berikut:

- 2.2.1 Mengumpulkan data yang berhubungan dengan masalah.
- 2.2.2 Analisis data dan pengajuan alternatif.
- 2.2.3 Pemilihan keputusan diantara alternatif.

2.3 Gaya Kepemimpinan dalam Menciptakan Suasana Kekeluargaan

Menurut Arep manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang

benar dan dalam skala waktu yang ditentukan. Kinerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan dan tidak akan membutuhkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi (Tambunan, 2018).

Menurut Harindja penyampaian informasi dari pimpinan ke bawahan bisa meliputi banyak hal seperti tugas-tugas yang harus dilakukan bawahan, kebijakan organisasi, tujuan-tujuan yang ingin dicapai dan adanya perubahan-perubahan kebijakan (Nela Pima Rahmawati, 2014). Atasan yang baik adalah atasan yang bisa mengerti kondisi karyawan dan bisa menghargai karyawannya sendiri dalam mengerjakan tugas yang diberikan dalam organisasi tersebut (Fari, 2014).

Manusia sebagai karyawan akan mampu melaksanakan kegiatannya dengan baik untuk mencapai suatu hasil yang optimal apabila ditunjang oleh suatu kondisi lingkungan yang baik. Lingkungan kerja yang sehat, bersih, nyaman dan menyenangkan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang bekerja dalam kondisi lingkungan kerja yang baik akan menciptakan produktivitas yang tinggi. Apabila karyawan tersebut bekerja di lingkungan yang baik maka akan menimbulkan rasa nyaman dalam bekerja. Menurut Sedarmayanti suatu kondisi lingkungan dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman dan nyaman (Martha Rosa Karina, 2013).

Lingkungan kerja yang kondusif tentu tercipta dari kerjasama antara kepala sekolah selaku pemimpin organisasi dan para guru, pegawai serta siswa juga memiliki peran masing-masing dalam menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan nyaman. Lingkungan kerja tentunya sangat erat kaitannya dengan komunikasi dan interaksi yang terjalin antara kepala sekolah dengan para guru. Maka selaku pemimpin kepala sekolah memiliki tanggung jawab terhadap kendali

manajemen. Oleh sebab itu keterampilan dalam mempengaruhi para anggota organisasi sangat diperlukan dan kepala sekolah sebagai pemeran utamanya. Kepala sekolah harus mampu mengarahkan seluruh anggotanya atau guru untuk berpartisipasi aktif dalam mewujudkan tujuan pendidikan dan cita-cita bangsa. Kepala sekolah dan guru adalah rekan kerja yang tidak bisa dipisah dan harus selalu memiliki visi dan misi yang sama dalam menciptakan suasana kerja yang baik (Ritonga, 2020).

Hubungan atau interaksi antara atasan dengan bawahan harus dijaga dengan harmonis dan saling menjaga etika serta menghargai satu sama lain agar terciptanya lingkungan kerja yang nyaman. Lingkungan kerja yang nyaman akan membuat kedua belah pihak antara atasan dan bawahan dapat saling meningkatkan kinerjanya (Nela Pima Rahmawati, 2014). Kenyamanan juga merupakan faktor terpenting seorang pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya. Apabila pekerja senang dimana ia bekerja, maka hasil pekerjaannya akan optimal. Dalam hal ini, manusia akan selalu beradaptasi dengan berbagai keadaan lingkungan di sekitarnya. Namun, apabila ia tidak suka dengan tempat atau lingkungan dimana ia bekerja, maka hasilnya tidak akan optimal. Maka dari itu, kebanyakan orang mencari pekerjaan atau bekerja di tempat yang ia senangi (Dhea Sekar Ayu, 2018).

Hal yang mendasar ditekankan bahwa kinerja dan kepuasan anggota adalah hasil dari ragam gaya kepemimpinan seorang pemimpin. Sikap positif orang terbangun terhadap objek yang merupakan alat dalam kepuasan kebutuhan. Hal ini menjadi alasan perlunya pengembangan hubungan pemimpin dengan bawahan. Ada hubungan timbal balik perilaku pimpinan dengan perilaku

bawahan. Perilaku bawahan berpengaruh terhadap perilaku pimpinan dan perilaku pimpinan mempengaruhi perilaku bawahan (Melinza, 2021).

Pemimpin yang mampu menciptakan nuansa kekeluargaan dalam organisasi atau kelompoknya dapat menciptakan kenyamanan bagi para pengikutnya. Hal ini disebabkan para pengikut merasa tidak ada sekat atau batasan dirinya dengan pemimpinnya. Ia akan merasa lebih percaya diri dengan dirinya (Hanggara, 2019).

Rasa kekeluargaan penting ditingkatkan agar tidak terjadi suasana saling curiga dan saling fitnah. Untuk menciptakan rasa kekeluargaan ini adalah dengan menambah kegiatan-kegiatan kolektif di sekolah, baik kegiatan formal maupun non formal. Kegiatan formal yang bersifat kolektif misalnya mengadakan *workshop* di sekolah, melakukan pemilahan tes bersama, melakukan koreksi hasil ulangan akhir semester bersama, dan sebagainya. Kegiatan non formal misalnya ramah tamah dalam perayaan HUT sekolah, persembahyangan bersama, senam kesegaran jasmani bersama, menjenguk teman sakit secara serentak, dan sebagainya. Pada setiap kegiatan tersebut, kepala sekolah turut berbaaur di dalamnya (Susanto, 2021).

Aktivitas dirasakan sebagai kebutuhan dalam mewujudkan partisipasi, yang berdampak pada perkembangan dan kemajuan kelompok atau organisasi secara keseluruhan. Tidak ada perasaan tertekan dan takut, namun pemimpin selalu dihormati dan disegani secara wajar (Amalia, 2018). Hubungan yang baik dibangun dalam pola kedekatan yang mengerti batas-batas masing-masing fungsi, fungsi kehidupan memposisikan setiap orang dalam peranannya di dalam

kehidupan, fungsi dalam organisasi memposisikan setiap orang dalam peranannya sebagai anggota organisasi yang memiliki tujuan bersama (Suryana, 2014).

Pemimpin yang menerapkan sistem kekeluargaan akan mampu membuat para anggotanya lebih terbuka. Mereka akan menganggap tempat kerja menjadi rumah mereka. Mereka akan lebih nyaman untuk menyampaikan hal-hal yang ada dalam pikiran mereka. Para pemimpin akan lebih mudah mengetahui permasalahan yang terjadi pada anggotanya. Hal ini karena keterbukaan anggota tersebut. Anggota tersebut juga tidak sungkan untuk mengingatkan pemimpinnya bila ada sesuatu yang salah. Dengan begitu, pemimpin akan lebih mudah menyelesaikan masalah yang terjadi pada dirinya dan anggotanya (Hanggara, 2019).

2.4 Penelitian Relevan

Adapun beberapa penelitian yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan peneliti sebagai berikut:

2.4.1 Dede Redyanto (2017) dalam skripsi yang berjudul “Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Madrasah Di MAN 1 Konawe Selatan”

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang di dalamnya mendeskripsikan tentang gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan madrasah. Gaya kepemimpinan kepala madrasah yang cenderung demokratis mengutamakan asas kerjasama. Pengembangan secara fisik telah membangun sarana dan prasarana madrasah. Sedangkan pengembangan secara non fisik telah mengikuti perlombaan olahraga dan sains. Sehingga gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam

mengembangkan madrasah adalah menganjurkan kepada guru-guru agar mengikuti pelatihan-pelatihan, maupun seminar-seminar pendidikan karena dengan mengikuti pelatihan maupun seminar-seminar guru, akan lebih paham dengan menjalankan tugasnya sebagai seorang guru, memberikan kesempatan kepada sebagian guru-guru untuk melanjutkan studinya ke jenjang yang lebih tinggi (Redyanto, 2017).

- 2.4.2 Dian Islamiyati (2020) dalam skripsi yang berjudul “Praktik Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah Karanglewas Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas”

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang di dalamnya mendeskripsikan tentang gaya kepemimpinan kepala madrasah dimana kepala madrasah menunjukkan jiwa seorang pemimpin visioner, hal ini ditandai dengan adanya sikap kepemimpinan yang berorientasi dari visi madrasah, dimana visi tersebut diwujudkan dalam berbagai program-program pengembangan madrasah (Islamiyati, 2020).

- 2.4.3 Lailatul Fitriyah (2008) dalam skripsi yang berjudul “Peranan Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Madrasah Di MTs Surya Buana Malang”

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang di dalamnya mendeskripsikan tentang kepala madrasah merupakan pemimpin pendidikan yang sangat penting karena lebih dekat dan langsung berhubungan dengan pelaksanaan program pendidikan tiap-tiap madrasah. Kepala madrasah mempunyai peranan penting dalam mengembangkan

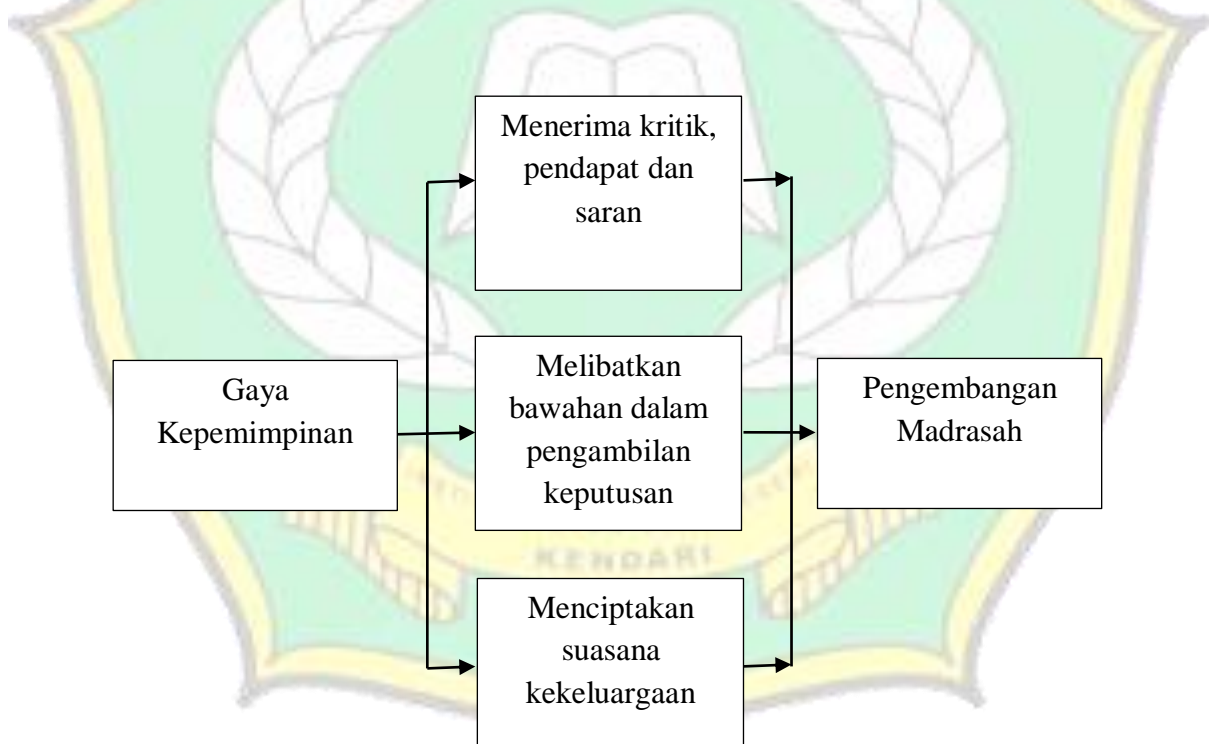
lembaga pendidikan untuk meningkatkan kualitas proses pendidikan. Madrasah merupakan sebuah lembaga pendidikan formal yang di dalamnya terdapat suatu proses aktivitas yang melibatkan beberapa orang dengan menggunakan fasilitas dan sarana guna mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Adapun problem pengembangan madrasah adalah problem dana dan problem tempat. Dana yang kurang memadai dalam mengembangkan sarana dan prasarana madrasah merupakan salah satu masalah/penghambat dalam kelancaran proses pembelajaran (Fitriyah, 2008).

Berdasarkan penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya terdapat aspek-aspek yang memiliki kesamaan dengan penelitian ini yaitu terletak pada bidang kajiannya yang membahas tentang gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan madrasah. Akan tetapi persamaan tersebut tidak menyangkut substansi yang diteliti karena jika dilihat dari rumusan masalah, tempat, objek, subjek dan waktu tidak sama dengan penelitian ini. Adapun perbedaan penelitian pada penelitian pertama yaitu penelitian pertama lebih fokus pada gaya kepemimpinan, motivasi dan kinerja guru dalam pengembangan madrasah. Pada penelitian kedua lebih fokus pada praktik gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan madrasah, dan pada penelitian ketiga lebih fokus pada problematika dan strategi kepala madrasah dalam mengembangkan madrasah. Sedangkan peneliti lebih fokus pada cara kepala madrasah dalam menerima kritik, pendapat dan saran, cara kepala madrasah melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan serta cara kepala madrasah dalam menciptakan suasana kekeluargaan terhadap bawahan.

2.5 Kerangka Pikir

Kepemimpinan kepala madrasah memiliki gaya kepemimpinan yang strategis dalam mewujudkan keberhasilan penyelenggaraan dan pengelolaan pendidikan (Vastha Vusvitha, 2020).

MA Al-Mu'minin Ladongi sebagai salah satu madrasah yang mempunyai tujuan yang ingin dicapai, maka kepala madrasah memiliki gaya kepemimpinan dalam mengembangkan madrasah baik fisik maupun non fisik. Berdasarkan pemaparan tersebut maka kerangka pikir gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan madrasah di MA Al-Mu'minin Ladongi dapat divisualisasikan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Bagan Kerangka Pikir