**BAB II**

**KAJIAN PUSTAKA**

1. **KAJIAN RELEVAN**

Adapun yang menjadi kajian relevan dalam skripsi saya ada 3 yang dapat di jadikan perbandingn antara judul penelitian saya yang berjudul kepemimpinan kepala sekolah dalam pembinaan personalia yaitu seebagai berrikut:

1. Penelitian Nurmin : Nim 060101208 ,dengn judul kepemimpinan kepala sekolh dalam meningkatkan kinerja guru pendidikan agama islam di Baruga. Sebagai kepala sekolah di SD Negeri 3 baruga, saya selalu berusaha dengan kemampuan yang saya miliki untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab saya sebagai seorang kepla sekolah dan selalu melakukan pengwasan terhadap prosesbelajar mengajar. Disamping itu, saya selaku pemimpin sekolah senantiasa memberikan motivassi kepada seluruh yang ada di SD Negeri 3 Baruga untuk lebih bertanggung jawab dan melaksanakan tugas saya sebagai pemimpin.
2. Dari hasil wawancara St.Fatima Kadir M.A, bahwa kepala madrasa mengatakan bahwa faktor yang mendukung kepala MTs Negeri 2 kendari dalam menciptakan suasana religious di MTs Negeri 2 kendari adalah: 1) sebagian besa guru professionalsmenya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya baik dilihat dari segi kedisiplinannya, keteladanannya, keterampilannya, maupun dari pemahaman kegamaannya bagus. 2) dari unsur siswa juga menunjukn adanya pemahaman keagamaan yang memadai sehingga dalam proses penempatan suasana religius dapat terlaksana. 3) adanya kerja sama yang baik dari berbagai pihak guru,staf dan kepala MTs Negeri 2 kendari. 4) ketersediaan sarana ddan prasarana yang cukup meadai. 5) adanya dukungan masyarakat dalam hal ini, orang tua siswa yang senantiasa memberikan rasa empati terhadap lembaga pendidikan islm khususnya di MTs Negeri 2 kendari.
3. Penelitian Nur’adil Nim: 07010101401. yang berjudul Kepemimpinan Kepala Sekolah SD 1 Lahimbua studi kasus di SD 1 Lahimbua Kecamatan Andowia Kabupaten Konawe Utara. dalam mengidentifikasi masalah yang dihadapi oleh para guru dan staf dalam proses belajar mengajar dan pelayanan administrasi dan masalah-masalah di lingkungan sekolah, Kepala Sekolah SD Negeri 1 Lahimbua sering mengadakan pertemuan-pertemuan dengan para guru untuk bertukar pikiran mengenai masalah-masalah yang sering di hadapi, setiap akhir semester Kepala Sekolah juga mengadakan rapat evaluasi terhadap proses pembinaan staf dan pembelajaran bagi para guru sekaligus membahas langkah-langkah yang akan di ambil dalam memulai semester yang baru.

Adapun kajian relevan di atas dapat di jadikan perbandingan antara penelitian ketiga judul di atas dengan hasil penelitian saya.

1. **KAJIAN TEORI**
2. **Hakikat Kepemimpinan Kepala Sekolah**
3. **Definisi kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain dalam mencapai suatu tujuan sekolah atau saling mendorong melalui keberhasilan interaksi dari keberhasilan perbedaan-perbedaan individu, mengontrol daya manusia dan mengejar tujuan bersama.

Kepemimpinan diterjemahkan kedalam istilah berupah: sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, administratif, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh.[[1]](#footnote-2)

Secara umum definisi kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai berikut, kepemimpinan berarti kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan mengarahkan, dan kalau perlu memaksa orang atau kelompok agar menerima pengaruh tersebut dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu tercapainya suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan menurut parah ahli, yakni:

* 1. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan kelompok yang diorganisir menuju kepada penentuan dan pencapaian tujuan.
  2. Kepemimpinan merupakan motor atau daya penggerak daripada semua sumber-sumber, plat yang tersedia bagi suatu organisasi .[[2]](#footnote-3)

Bagi pemimpin penddikan, yang paling penting dalh menciptakan tradisi terentu demi terselenggarahnya program pembelajaran secara baik dengan cara yang lebih personal, administratif, formal, manusiawi, prfesional dan proyektif di samping itu, pemimpin pendidikan msih dituntut sejumah emampuan khusus. Kemampuan tersebut berbeda secara relative dengan kemampuan yang harus dimiliki oleh pemimpin organisasi pemimpin lainnya, apalagi organisasi komersial.[[3]](#footnote-4)

Dari definisi-definisi tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan itu adalah suatu kualitas kegiatan-kegiatan kerja dan interaksi didalam situasi kelompok. Kepemimpinan merupakan sumbangan dari seseorang di dalam situasi-situasi kerja sama.

Setiap organisasi apapun jenisnya pasti memiliki dan memerlukan pemimpin yang akan menentukan keberhasilan suatu organiasai. Menurut Robert tanembaum, pemimpin adalah mereka yang menggunakan wewenang formal untuk mengorganisasikan, mengarahkan, mengontrol para bawahan yang bertanggung jawab, supaya semua bagian pekerjaan dikordinasi para bawahan yang bertanggung jawab, supauya semua pekerjaan demi mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, mereka, maka seorang pemimpin pula dituntut untuk memiliki kemampuan yang lebih dari pada yang dipimpinnya.”[[4]](#footnote-5)

1. **Konsep Kepemimpinan kepala Sekolah**

Konsep kepemimpinan situasional ini telah dapat membekali manajer dengan pedoman untuk menentukan hal-hal yang perlu mereka lakukan terhadap bawahan dalam berbagai situasi.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat berperan dalam organisasi, baik buruknya organisasi tergantung dari pada faktor pemimpin. Berbagai riset juga telah membuktikan bahwa faktor pemimpin memegang peranan penting dalam pengembangan organisasi.[[5]](#footnote-6)

Tiap-tiap orang merasa terpasang untuk tugas di dalam lapangan pendidikan, misalnya orang tua di rumah, kepala sekolah di sekolah, dan lain sebagainya. Kepemimpinan sangat dibutuhkan dalam pembinaan staf.

Jika seorang dijadikan pemimpin ia harus memenuhi syarat tertentu. Apabila padanya terdapat sifat serta sikap tertentu, barulah ia dijadikan pemimpin. Jika seseorang dijadikan pemimpin dalam situasi-situasi tertentu karna kelebihan keterampilan dan sikap tertentu yang tampak padanya sehingga dapat memecahkan masalah-masalah kelompok.

1. **Peran Pemimpin**

Membahas tentang kepemimpinan, pemimpin merupakan subjek yang dalam pembahasan penulis, penulis mengutip beberapa para ahli.

Siagian mengemukakan para pemimpin adalah:

1. Sebagai pemegang pemudi organisasi yang cekatan dengan jalan membawa organisasi ketempat tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya tanpa terlalu banyak penyimpangan, yang jika terjadi dengan frekwensiya yang tinggi akan mengakibatkan pemborosan efisiensi.
2. Berperan sebagai katalisator yang meningkatkan laju jalannya roda organisasi yang diharapkan terjadi atas dasar keadilan.[[6]](#footnote-7)

Sedang Karjadi mengemukakan peran pemimpin sebagai berikut:

1. Sebagai seorang pencipta artinya pemimpin selalu berusaha menciptakan ide-ide dan kondisi dalam organisasi yang kondusif.
2. Sebagai seorang perencana pemimpin bertindak sebagai menejer yang mampu membuat perencanan program baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Peran kepemimpinan dalam manajemen keduanya merupakan fungsi penting. Walaupun kedua istilah di atas saling bertukar, kedua fungsi ini sebenarnya berbeda. Manajemen cenderung untuk mendukung stabilitas diorganisasi, sementara kepemimpina mendukung perubahan.

Seorang pemimpin harus menentukan visis dan strategi organisasi, dengan menekankan segala tindakan yang dibutuhkan untuk mencapai suatu dimasa depan. Seorang pemimpin harus bertanggung jawab mengoprasionalkan visi tersebut; artinya menerapkan berbagai strategi untuk mencapainya.[[7]](#footnote-8)

1. **Hakikat Pemimpin**

Pemimpin pada hakikatnya adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan.

Ada pemimpin yang cenderung berperilaku tegas atau mengarahkan, yaitu selalu memberikan petunjuk kepda bawahan. Pemimpin jenis ini selalu menerapkan komunikasisatu arah dengn menjelaskan hal-hal yang perlu dilakukan anggota staf serta bilamana di mana dan bagaimana cara pelaksaannya.[[8]](#footnote-9)

Kekuasaan adalah kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakannya. Menurut Stonner, semakin banyak jumlah sumber kekuasaan yang tersedia bagi pemimpin, akan makin besar potensi kepemimpinan yang efektif. Jenis pemimpin ini bermacam-macam, ada pemimpin formal yaitu yang terjadi karena pemimpin bersandar pada wewenang formal. Adapula pemimpin informal, yaitu terjadi karena pemimpin tanpa wewenang formal berhasil mempengaruhi perilaku orang lain.[[9]](#footnote-10)

Kepala sekolah sebagai pemimpin perannya sangat penting untuk membantu guru dan kariyawan. Untuk meningkatkan kualitas pendidikan seorang kepala sekolah harus mampu meningkatkan kinerja para guru atau bawahannya. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang, sebagai pemimpin begitu juga sebagai kepala sekolah harus mampu memberikan pengaruh-pengaruh yang dapat menyebabkan guru bergerak untuk melaksanakan tugasnya secara efektif sehingga  kinerja mereka akan lebih baik. Sebagai pemimpin yang mempunyai pengaruh, ia berusaha agar nasihat, saran dan jika perlu perintahnya diikuti oleh guru-guru. Dengan demikian ia dapat membedakan perubahan-perubahan dalam cara berfikir, sikap, tingkah laku yang dipimpinnya. Dengan kelebihan yang dimilikinya yaitu kelebihan pengetahuan dan pengalaman, ia membantu guru-guru berkembang menjadi guru yang profesional.

Dalam melaksanakan fungsi kepemimpinannya kepala sekolah harus melakukan pengelolaan dan pembinaan sekolah melalui berbagai kegiatan seperti kegiatan kepemimpinan atau manajemen dan kepemimpinan yang sangat tergantung pada kemampuannya. Sehubungan dengan itu, kepala sekolah sebagai supervisor berfungsi untuk mengawasi, membangun, mengkoreksi dan mencari inisiatif terhadap jalannya seluruh kegiatan pendidikan yang dilaksanakan di lingkungan sekolah. Maka itu kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan berfungsi mewujudkan hubungan manusiawi (*Human relationship*) yang harmonis dalam rangka membina dan mengembangkan kerjasama antar personal, agar secara serempak bergerak kearah pencapaian tujuan melalui kesediaan melaksanakan tugas masing-masing secara efisien dan efektif. Oleh karena itu, segala penyelenggaraan pendidikan akan mengarah kepada usaha meningkatkan mutu pendidikan yang sangat dipengaruhi oleh guru dalam melaksanakan tugasnya secara operasional.

1. **Hubungan Pemimpin dan Yang Dipimpin**

Hubungan pemimpin dangan orang yang dipimpin yaitu sangat erat kaitannya , karna ketika salah satunya tidak ada maka kegiatan tidak akan terlaksana secara maksimal, karna apbila hanya pemimpin yang ada maka siapa yang harus di pimpin, maka dari itu ada pemimpin dan juga ada yang dipimpin.

Adapun hubungan pemipin dan yang dipimpin yaitu studi lapangan menunjukan bahwa direktur suatu institut atau pusat, atau investigator utama suatu proyek antardisiplin, biasa mengambil sikap tradisional dan mengklain autoritas kedudukan dan kendali sumberdaya atau bisa memilih memperhatikan bagaimana tim dan anggota-anggotaenya sebaiknya bias didukung untuk mencapai hasil yang dicari oleh mereka. Kedudukn autoritas secara tradisional disalurkan melalui title yang menunjukan bahwa pemegangnya telah mencapai kedudukan yang dicapai kedudukan yang penting dalam organisasi itu.

Pimpinan yang baik dalam menjalankan kepemimpinannya merupakan point di mana organisasi ingin meningkatkan dan mengembangkan *knowledge* dan *ability* individu. Sesuai dengan kebutuhan masa kini maupun masa datang. Menyadari berbagai hal tersebut dalam pencapaian tujuan pendidikan nasional pada umumnya khususnya pencapaian tujuan pendidikan di Kota Kendari sesuai dengan Visi Misi Kota Kendari sebagai kota yang sehat, cerdas dan ihksan maka perlu dikaji peran seorang kepala sekolah sebagai pemimpin dikelolanya

Tanpa seorang pemimpin sesuatu organisasi tak lain merupakan campur aduk manusia dan peralatan dalam suatu tempat, kepemimpinan merupakan kecakapan untuk mengendalikan, mengatur orang-orang agar berperan sesuai fungsinya masing-masing, kepemimpinan dapat menjadi penyemangat, menjadi motivasi di dalam beraktivitas

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada [pengikutnya](http://id.wikipedia.org/w/index.php?title=Pengikutnya&action=edit&redlink=1) dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan sesungguhnya tidak ditentukan oleh pangkat atau pun jabatan seseorang. Kepemimpinan adalah sesuatu yang muncul dari dalam dan merupakan buah dari keputusan seseorang untuk mau menjadi pemimpin, baik bagi dirinya sendiri, bagi keluarganya, bagi lingkungan  pekerjaannya, maupun bagi lingkungan sosial dan bahkan bagi Negerinya.

Dalam teori asal mula lahirnya negara secara primer ditemui Istilah “*Primus Interparens”* artinya  yang utama diantara sesama, dimana seorang pemimpin itu muncul karena kelebihan yang dimiliki oleh seseorang, seperti kelebihan  seseorang secara fisik (badannya yang besar, tenaganya yang kuat, umurnya yang paling tua). Dengan kelebihan yang dimiliki oleh seseorang itu maka ia disegani oleh sesamanya anggota kelompoknya dia menjadi yang utama  dan dipercaya untuk menyelesaikan segala persoalan yang terjadi, baik menyelesaikan konflik maupun memimpin sebuah pekerjaan.

Tetapi seiring perkembangan zaman pemimpin tidak lagi ditentukan semata hanya karena keunggulan fisik semata tapi juga keunggulan wawasan, kecerdasan, kompetensi bawahan, kepatuhan atau ketaatan bawahan dalam menjalankan perintah pimpinan, tiap orang memiliki kecerdasan yang berbeda seperti kecerdasan sosial, kecerdasan managerial, kecerdasan ekonomi, kecerdasan teknologi, apabila seseorang menguasai satu kecerdasan maka ia akan unggul dan itu biasa menjadi modal seseorang untuk menjadi pemimpin, sehingga kepemimpinan modern tidak terfokus pada satu keturunan, siapa saja yang memiliki kecerdasan maka ada berpeluang menjadi pemimpin.

Kepemimpinan seseorang tidak semata hanya ditentukan oleh kelebihanya secara fisik seperti badan yang besar tetapi lebih ditentukan cara atau gaya orang itu memimpin atau mempengaruhi bawahannya.  Berhasil atau tidaknya seseorang memimpin dengan gaya yang dimilikinya tentu juga tidak terlepas dari faktor lain seperti tingkat pendidikan, minat, motivasi, semangat, kedisiplinan, tingkat usia, jenis kelamin, tingkat kecerdasan, tingkat emosi, sarana yang tersedia, situasi/kondisi, tingkat ekonomi, lingkungan dan sebagainya. Maka dari sekian banyak faktor yang mendukung keberhasilan seorang pemimpin penulis dalam proposal ini akan mengangkat permasalahan dimana kepemimpinan dipengaruhi oleh kecerdasan emosi, Adakalanya seorang pemimpin memberikan perintah berdasarkan hal-hal yang sifatnya subjektif atau lebih ditonjolkan yang pribadi. Bawahan atau orang yang dipimpin juga sering tidak dapat menerima kebijakan yang dibuat pimpinan karena faktor yang sifatnya pribadi, cenderung berprasangka buruk terhadap kebijakan yang dibuat. Antara pemimpin dan yang dipimpin sering terjadi saling menyalahkan bawahan sering menganggap dirinya sebagai kuli dan harus patuh dengan segala perintah atasan. Akibatnya, banyak bawahan yang memendam idenya. Sebaliknya, atasan kerap menganggap dirinya lebih unggul dan berpengalaman dibanding bawahannya. Seorang atasan juga harus memahami keinginan dan cita-cita bawahannya. Pemahaman seperti ini akan membuat bawahan betah bekerja dibawah kepemimpinan. Keberhasilan pemimpin terlihat jika bawahan rela dipimpin dalam bekerja.

Pemimpin berdasarkan hubungan dilakukn dengan mengintegrasikan semua kemungkinan yang dapat dilakukan untuk mencapai hasil yang diharapkan. Mereka melakukn negosiasi, membujuk dan mengintegrsikan. Mereka membangun jaringan koalisi, dan kolaborasi dengan pesain untuk menyelesaikan tujuan bersama. *Connective Leadership* atau kepemimpinan berdasarkan hubungan merupakan salah satu model yang diajukan Jean Lipman-Blumen (Hesselbein dan Johnston). Pemimpin menurut Lipman-Blumen, harus belajar mengintegrasikan atau *interdependence* atau saling ketergntungan dengan *diversity* atau keberagaman.[[10]](#footnote-11)

1. **Tipe-tipe Kepemimpinan**

Salah satu tipe kepemimpinan yaitu tipe kepemimpinan demokratis kepemimpinan demokratis yaitu kepemimpinan yang secara terbuka dan ketika ada permasalahan di sekolah maka kepala sekolah guru dan staf untuk menyelesaikan masalah tersebut.

Adapun tipe-tipe kepemimpinan dan ciri-cirinya menurut Sondang P.Siagian digolongkan kedalam lima tipe yaitu sbb:

1. Otokratis.
2. Militeristik.[[11]](#footnote-12)
3. Paraternalistik.
4. Karismatik.[[12]](#footnote-13)
5. Demokratis.[[13]](#footnote-14)

Stogdi mengelompokan teori kepemimpinan sebagai berikut:

1. Teori orang-orang terkemuka

Kelompok teori ini di susun berdasarkan teori induktif dengan mempelajari sifat-sifat yang menonjol dari pimpinan atas keberhasilan tugas yang dijalankan, terutama kemampuan untuk pemimpin.

1. Teori *enfironmental*

Teori ini perpendapat bahwa kepemimpinan didapatkan terutama karna faktor lingkungan sosial yang merupakan tantangan untuk dapat diatasi atau diselesaikan.

1. Teori situasi personal

Teori ini menerangkan bahwa interaksi antara pemimpin dan situasinya membentuk tipe-tipe kepemimpinan tertentu. Proses interaksi antar individu dengan lingkungan memiliki dinamika tersendiri dan memiliki hukuman-hukuman tersendiri yang merupakan suatu sistem interaksi dalam membentuk pemimpin dan kepemimpinan.

Dari pengelompokan teori-teori kepemimpinan ini pada dasarnya ada empat variabelyang senantiasa perlu diperhatikan, yaitu :

1. Pemimpin dan kepemimpinan yang senantias memiliki motivasi, dedikasi, dan kemampuan yang baik untuk benar-benar mengajak para pengikutnya atau rakyatnya kepada suatu tujuan yang telah disepakati bersama.
2. Rakyat dalam hal ini bukan merupakan sekedar objek tapi juga merupakan subjek yang memiliki perasaan, kebutuhan, dan harapan-harapan sehingga senantiasa perlu didengar hati nuraninya.
3. Organisasi atau instrumental yang berfungsi untuk melancarkan segala kegiatan dapat benar-benar berfungsi untuk membantu kegiatan bersama antara rakyat dengan pemimpin, sehingga instrument ini perlu memiliki suatu struktur yang dapat membantu suatu situasi yang sehat agar berfungsi secara efektif.
4. Sistem interaksi antar pemimpin dengan rakyat, pemimpin dengan insrtumen, dan instrument dengan rakyat tejalin suatu dinamika yang seimbang sehingga tercipta suatu interaksi yang dapat menunjang keberhasilan tercapainya sasaran bersama.[[14]](#footnote-15)
5. **Hakikat Pembinaan Peronalia**
6. **Definisi pembinaan**

Pembinaan dan pengembangan profesionalisasi guru dan staf sekolah dilakukan berdasarkan kebutuhan institusi, kelompok, maupun individu guru dan staf sendiri. Dari perspektif institusi, pengembangan guru dan staf dimaksudkan untuk merangsang, memelihara, dan meningkatkan kualitas staf dalam memecahkan masalah-masalah keorganisasian. Selanjutnya dikatakan juga bahwa pengembangan guru berdasarkan kebutuhan institusi adalah penting, namun hal yang lebih penting adalah berdasar kebutuhan individu guru dan staf untuk menjalani proses profesionalisasi. Karena substansi kajian dan konteks pembelajaran selalu berkembang dan berubah menurut dimensi ruang dan waktu, guru dituntut untuk selalu meningkatkan kompetensinya.

Staf adalah sekelompok sumber daya manusia yang bertugas membantu kepala sekolah dalam mencapai tujuan sekolah, terdiri dara guru, laboran, perpustakawan dan kelompok sumber daya manusia yang sebagai tenaga administrasi. Guru atau tanaga pendidik, ialah sekelompok sumber daya manusia yang ditugasi untuk membimbing, mengajar dan atau melatif para peserta didik, mereka adalah tenaga pengajar, tenaga pendidik secara khusus diangkat dengan tugas utama mengajar pada jenjang pendidikan dasar dan menengah.

Guru merupakan bagian integral dari keberadaan sumber daya manusia yang mempunyai peranan strategi dalam kehidupan suatu sekolah. Oleh sebab itu, agar tugas-tugas pembinaan oleh para guru oleh kepalah sekolah dapat dilaksanakan secaraefektif, maka lingkup atau dimensi-dimensi kepegawaian perlu dipahami oleh setiap kepalah sekolah.[[15]](#footnote-16)

Pembinaan merupakan proses latihan pendididkan. Pembinaan berhubungan dengan pengembangan manusia, pembinaan menekankan pengembangan manusia pada segi praktis, pengembanngan sikap, kemampuan dan kecakapan. Dalam pembinaan orang dapat dibantu untuk mendapatkan pengetahuan dan menjalankan. Suparlan mengemukakan bahwa.

Pembinaan diartikan sebagai suatu proses belajar dengan melepaskan hal-hal yang sudah dimiliki dengan tujuan membantu yang menjalaninya untuk membetulkan dan mengembangkan pengetahuan dan kecakapan baru untuk mencapai tujuan phidup dan kerja yang sedang dijalani secara lebih efektif.

Berbagai sasaran jangka panjangsebagai objek penilaian. Telah umum diketahui bahwa berbagai sasaran jangka panjang yang ingin dicapai oleh satu rganisasi merupakan rincian misi dimana tergambar bukan hanya kurung waktu yang dicakupnya, melainkan jga berbagai faktor organisasional lainnya seperti alokasi dana termasu infestasi dan modal kerja antara saranadan prasarana kerja, penempatan dan penugasan sumber daya manusia, standar mutu roduk yang dihsilkan dan tolak ukur kinerja organisasi keseluruhan, berbagai satuan bisnis dalam organisasi serta berbagai bidang fungsional.[[16]](#footnote-17)

Efektifitas sekolah tercapai, apabila kepala sekolah selalu memerhatikan dan melaksanakan:

1. Kepala sekolah harus secara terus menerus menyesuaikan dengan kondisi internal dan eksternal yang mutakhir;
2. Mampu mengkordinasikan dan mempersatukan usaha seluruh sumber daya manusia ke arah pencapaian tujuan;
3. Perilaku sumber daya manusia ke arah pencapaian tujuan dapat dipengarugi secara positif apabila kepala sekolah mampu melakukan pendekatan secara manusiawi;
4. Sumber daya manusia merupakan satu komponen penting dari seluruhan perencanaan organisasi;[[17]](#footnote-18)

Tanggung jawab kepala sekolah dalam rangka pembinaan manusia harus diarahkan untuk:

1. Mencapai tujuan sekolah;
2. Membantu anggota individu untuk memperoleh kedudukan dan standar penampilan kerja kelompok;
3. Memaksimalkan pengembangan karier anggota;
4. Mempersatukan (*reconcile*) antara tujuan individi-individu dengan tujuan organisasi;[[18]](#footnote-19)

Betapa penting peran staf dalam kehidupan persekolahan (*school system),* Perlu di usahakan adanya unit kerja yang bertaggung jawab untuk mengelola staf, sebagai sumber daya manusia.[[19]](#footnote-20)

Ada lima peran kepala sekolah untuk bekerja sama secara efektif dengan para staf, yaitu identifikasi, penempatan, penyesuaian diri, evaluasi dan yang kelima adalah perbaikan/*imformen.*

1. Identifikasi Staf

Merupakan tahap pengenalan terhadap pengenalan tersebut kualitas yang dimiliki oleh para calon staf apakah derajat kepribadian, keinginan atau harapan, motivasi serta keahlian yang dimiliki sesuai dengan kebutuhan atau pekerjaan/kedudukan yang akan diberikan kepada mereka.

1. Penempatan

Tujuan pokok penempatan adalah, mencari kepastian secara maksimal, yaitu kepastian antarajabatan/tugas yang harus diisi dengan karakteristik pribadi para individu(Guru baru).

1. Penyesuaian Diri (*Staff Orientation)*

Penyesuaian diri para guru, kadang-kadang disebut induksi, merupakan proses secara terus-menerus yang memulai dengan satu wawancara, rekrutmen, dan berakhir dengan seluruhnya dengan asisiasi professional pegawai dengan sekolah.

Tujuan utama penyesuaian/orientasi adalah membantu seorang pegawai baru memahami dan beradaptasi dengan, peran dan mengembangkan satu perasaan ikut memikliki dan mengenali sekolah dan masyarakat.

1. Pengenalan kurikulim.
2. Pengenalan para angota dewan guru.
3. Pengenalan terhadap para siswa
4. Pengenalan para masyarakat.
5. Evaluasi para guru

Evaluasi mencakup penilaian terhadap tingkat penampilan dan masing-masing anggota dewan guru dalam mencapai hasil yang diharpkan.

1. Perbaikan guru dalam program pendidikan

Perbaikan staf pengajar terdiri dari tehnik dan prosedur yang direncanakan untuk meningkatkan penampilan dan efektifitas guru.

Inti perbaikan guru, adalah:

1. Kunjungan kelas (mempersiapkan staf pengajar, pertemuan sebelum mengajar, kunjungan observasi, pertemuan setelah kunjungan);
2. Observasi;
3. Pertemuan individu;
4. Kunjungan sekolah;
5. Keanggotaan dalam asosiasi provesi;
6. Perpustakaan professional;
7. Sipervusi guru bantu; dan
8. Program pelatihan *inservice*am-macam hakekat pembinaan yaitu :
9. Hakekat Penilaian Pembinaan

Menurut Hourlock yang dikemukakan kembali oleh Sugang Hariyadi nilai adalah suatu yang diyakini kebenarannya dan mendorong orang tua untuk mewujudkannya. Nilai merupakan sesuatu yang memungkinkan individu atau kelompok sosial untuk membuat keputusan mengenai apa yang dibutuhkannya, atau sebagai suatu yang ingin dicapai.

Nilai adalah suatu yang bersifat abstrak, ideal, nilai bukan benda konkrit, bukan fakta, tidak hanya persoalan benar dan salah yng menuntut pembuktian empirik melainkan penghayatan yang dikehendaki dan tidak dikehendaki.[[20]](#footnote-21)

1. Tujuan pembinaan

Tujuan adalah sesuatu yang diharapkan tercapai setelah kegiatan selesai. Tujuan hanya dapat dicapai melalui proses usaha secara bertahap. Yang dimaksud dengan pembinaan staf adalah sekelompok sumber manusia yang bertugas membantu kepala sekolah dalam mencapai tujuan sekolah, terdiri dari para guru laboran,pustakawan dan sekelompok sumber daya manusia yang bertugas sebagai tenaga administrasi.

Guru atau tenaga pendidik, ialah sekelompok sumber daya manusi yang ditugasi untuk membimbing, mengajar dan atau melatih para peserta didik, mereka adalah tenaga pengajar, tenaga pendidik yang secara khusus di angkat dengan tugas utama mengajar pada jenjang dasar dan menengah.

Parah guru merupakan bagian bagian integral dari keberadaan sumber daya manusia yang mempunyai strategi dalam kehidupan suatu sekolah. Oleh sebab itu, agar tugas-tugas pembinaan bagi parah guru oleh keplah sekolah dapat dilaksanakan secara efektif, maka lingkungan atau dimensi-dimensi kepegawaian perlu dipahami oleh setip kepala sekolah.[[21]](#footnote-22)

Staf adalah individu atau kelompok (terdiri para ahli) dalam struktur organisasi yang fungsi utamanya memberikan saran dan pelayanan kepada seluruh jajaran yang ada di dalam lembaga tersebut maupun orang yang mempunyai kepentingan.

1. **Macam-macam Staf**

Pada dasarnya staf dapat dibedakan menjadi dua macam yaitu : Staf penasihat dan Staf pelayan.

* 1. Staf penasehat

Staf penasihat juga memberikan saran-saran kepada pimpinan terhadap semua bidang yang menjadi tugas dan tanggung jawab pimpinan. Apabila diperlukan manajer dapat menunjuk atau mengangkat staf penasihat dalam bidang perencanaan, pengorganisasian, pemberian motivasi, pengawasan, dan pengambilan keputusan. Agar saran-saran yang diberikan kepada pimpinan merupakan saran yang sudah matang, obyektif dan telah diuji serta diteliti kebenarannya, maka saran-saran itu harus digarap melalui suatu proses. Proses pemberian saran tersebut melalui kegiatan sebagai berikut :

1. Pengumpulan data dilakukan dengan mengadakan penelitian atau riset.
2. Mengadakan analisis fakta-fakta, informasi-informasi yang diterima.
3. Mengadakan evaluasi atau penilaian.
4. Membuat berbagaia lternative atau kemungkinan.
5. Mengadakan pemilihan dari berbagai kemungkinan yang dianggap paling baik.
6. Membuat kesimpulan.
7. Merumuskan saran-saran/pertimbangan-pertimbangan dalam bentuk tertentu sehingga mudah dan dipahami oleh pimpinan.
   1. Staf pelayanan (*specialis)*

Staf pelayanan yaitu membantu pimpinan dalam melancarkan tugas-tugas organisasi, dalam memberikan pelayanan untuk seluruh lini dan unsur organisasi. Fungsi utama staf pelayanan adalah memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya dalam bentuk kegiatan-kegiatan operasional, bukan memberikan saran atau pertimbangan.

1. **Peranan personalia dalam Proses Manajemen**

Dalam organisasi bentuk lini dan staf ada dua kelompok tenaga kerja. Kelompok pertama adalah yang bertugas utama menterjemahkan tugas pokok menjadi aktivitas, lalu pihak lain bertugas melakukan kegiatan-kegiatan penunjang demi lancarnya roda organisasi dan mekanisme kerjasama yang harmonis, baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Kedua kelompok ini mempunyai peranan penting dalam merealisasi tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Peranan staf dalam proses manajemen ialah menbahas pentingnya kegiatan-kegiatan penunjang terlaksana dengan efisien dan ekonomis, dan juga membahas pentingnya paranan karyawan staf dalam membantu *management members* dalam mengambil keputusan.

Setiap keputusan yang diambil baik di tingkat *top, middle* maupun *lowermanager* seperti supervisor ada beberapa syarat yaitu sebagai berikut :

1. Keputusan yang diambil harus mempermudah dan mempercepat pencapaian tujuan.
2. Keputusan harus tepat dalam arti mampu memecahkan persoalan-persoalan yang dihadapi oleh organisasi.
3. Keputusan harus praktis, dalam arti dapat dilakukan sesuai dangan kekuatan-kekuatan yang dimiliki organisasi.
4. Keputusan yang diambil harus rasional dalam pengertian dapat diterima oleh akal sehat dari para pelaksana.

Uraian di atas diketahui bahwa keputusan yang diambil belum tentu menyenangkan semua orang yang ikut serta dalam organisasi. Serta dapat dikatakan bahwa keputusan yang menyenangkan samua pihak tentu mempercepat proses pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dapat dikatakan bahwa keputusan yang menyenangkan samua pihak belum tentu mempercepat proses pencapaian tujuan yang telah ditatapkan.

Penyusunan staf (*staffing*) adalah salah satu fungsi kepala sekolah sebagai tindak lanjut upaya pengorganisasian usaha mencapai tujuan. Penyusunan staf meliputi beberapa langkah:

1. Analisis tugas kepala sekolah
2. Analisis kondisi staf (kuantitatif dan kualitatif) untuk mencegah timbulnya keadaan *over*- atau *under-staffed*, melainkan *full staffed*.
3. Meletakkan dasar-dasarbagi timbulnya suasana (iklim) pekerjaan staf yang menarik sebagai calon staf.
4. Rekrut calon tenaga staf dari berbagai staf.
5. Setelah diseleksi dan diterima,dilakukan alokasi staf .
6. Pembinaan staf ( termasuk perhatian terhadap masa depan staf ).

Struktur staf bisa struktural, fungsional, atau incidental. Pokok-pokok tata kerjanya sebagai berikut:

1. Staf memberikan pelayanan kepada kepala sekolah kapan dan di mana saja, diminta ataupun tidak.
2. Staf memberi pelayanan berdasarkan direktif kepala.
3. Staf memulai tugasnya selalu memulai dengan melakukan penelitian dan perkiraan keadaan.
4. Staf mengolah hasil penelitiannya secara ilmia, mengambil kesimpulan berdasarkan fakta dan akal sehat, dan menyusun laporannya dalam bahasa yang baik.
5. Staf senantiasa beriorentasi horizontal kesamping, vertikal dan ke bawa ke atas, historis kebelakang,dan ideologis ke depan.[[22]](#footnote-23)

Peranan kunci kepala sekolah ada lima untuk bekerja sama secara efektif denga para staf, yaitu identifiksi, pengangkatan/penugasan, orientasi, evaluasi dan yang kelima adalah perbaikan/*improvement*. Unit sumber daya manusia ini bertnggung jawab untuk mengidentifikasi individu-individu yang berkualitas secara professional yang memiliki nilaiatau unsure-unsur: sikap, dan kecakapan yang disyaratkan untuk mengembangkan dan tercapainya tujuan organisasi/sekolah, sejaln dengan harapan (*ekspekstasi*) dari para indifidu yang merupakan motifasi organisasi/sekolah.[[23]](#footnote-24)

1. **Tugas-tugas Staf**

Tugas Staf adalah membantu kepala sekoah dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab kepala sekolah untuk mencapai tujauan sekolah, ketika kapala sekolah mempunyai tugas yang lebih banyak maka staf yang harus berperang aktif.

Tugas-tugas staf sebagai berikut:

1. Mengumpulkan data (fakta)
2. Menginterpretasikan data (fakta)
3. Mengusulkan alternatif tindakan
4. Mendiskusikan rencana-rencana yang sedang dipikirkan dengan berbagai hak dan memperoleh kesepakatan mereka atau memperoleh alasan mengapa rencana tersebut ditolak.
5. Mempersiapkan instruksi-instruksi tertulis dan dokumon-dokumen lainnya yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan yang merupakan realisasi dari rencana yang telah ditetapkan.
6. Mengamati kegiatan-kegiatan operasional dan kondisi-kondisi yang dihadapi untuk rnengadakan apakah instruksi-instruksi telah dijalankan dengan baik dan apakah instruksi tersebut menghambat atau mempelancar proses pencapaian tujuan.
7. Mengusahakan pertukaran informasi antara para petugas-petugas oporasional mengenai pelaksanaan untuk meningkatkan kegiatan-kegiatan koordinasi.
8. Meberikan informasi dan nasihat kepada petugas-petugas oprasional mengenai pelaksanaan tugas-tugas yang telah didelegasikan kepada mereka.

Peranan staf sebagaimana diketahui bahwa staf adalah hal yang diinginkan apabila :

1. Keterbatasan kemampuan pimpinan untuk melaksanakan tugas-tugas secara baik. Keterbatasan ini melingkupi ketarbatasan waktu, energi, pengetahuan, perhatian, pandangan dan sebagainya.
2. Tugas-tugas yang harus dijalankan belum dapat didelagasikan kepada bawahan, dapat disebabkan: (1) bawahan belum mempunyai kemampuan (2) secara efektif dan efisien lebih tepat wewenang tersebut diberikan kepada spesialist.
3. Beberapa fungsi staf
4. memberikan informasi kepada pemimpin
5. Memberikan bantuan kepada pemimpin dalam memecahkan masalah jika diperlukan
6. Membantu menjalankan recana-rencana yang telah ditentukan oleh seorang pemimpin dan masih banyak lagi lainnya.

Menurut bidang yang di layani Staf dibagi menurut fungsi-fungsi yang ada di perusahaan, seperti Staf personalia, Staf pengembangan, Staf perencanaan, Staf pemasaran dan Staf lain/sebagainya. Jenis Staf menurut banyaknya pemimpin yang dilayani dibedakan menjadi:

1. Staf khusus, staf ini memiliki tugas untuk memberikan saran, konsultasi, bantuan serta melayani seluruh lini dan unsur organisasi. sifat khusus staf spesialis yaitu:
   1. Terbatas dalam pemberian masihat dan bantuan serta tidak mempunyai kekuasaan terhadap elemen-elemen dalam organisasi.
   2. Nasihat dan bantuannya diberikan kepada seluruh bagian dan seksi.
   3. Nasihat dan bantuannya hanya untuk lapangan tertentu.
2. Staf pribadi, memiliki tugas memberikan saran, bantuan, dan jasa kepada manajer. Staf ini sering disebut asisten yang mempunyai tugas bermaca-macam untuk satu atasan dan biasanya bersifat generalis. umumnya ini diperbantukan manajer tingkat tinggi (top manajer). staf pribadi ini dibagi menjadi dua, yaitu :
   1. Staf asistens, disebut juga asisten manajer atau asisten direktor yang berposisi sebagai lini atau hubungan lini, yaitu hubungan orang-orang dan komponen-komponen yang bertanggungjawab atas tercapainya tujuan perusahaan serta mempunyai wewenang mengambil keputusan akhir/terakhir mengenai hal yang berhubungan dengan tujuan. staf asisten ini meliputi: asisten *to* dan *executive Assintants* memberi bantuan kepada pucuk pimpinan dalam suatu tugas pimpinan tertentu, dan memberikan segala hal yang di perlukan. *Administrative assistants* memberikan layanan kepada seorang pimpinan dalam soal kecil administrasi. spesial *assistants* memberikan layanan dalam bidang keahliannya kepada pimpinan.
   2. *Line assistant* yaitu assistant yang berada pada masing-masing fungsional yang ada dalam perusahaan, dan dia memberikan nasehat dan bantuannya pada bidang menurut fungsinya. [[24]](#footnote-25)
3. Perbedaan Kekuasan & Wewenang

Dalam pemikiran kenyataan ini terkadang seseorang sering kali sulit membedakan kekuasaan dan wewenang karena berbagai pandangan yang mereka pikirkan dan ada pula beberapa sumber yang menjelaskan bahwa apabila orang memiliki kekuasaan maka orang itu memiliki wewenang penuh untuk mengatur dan mempengaruhi seseorang untuk menuruti kemauan orang yang menyuruh tersebut. Lalu adapula yang menyebutkan bahwa Kekuasaan mempunyai peranan yang dapat menentukan nasib berjuta-juat manusia. Oleh karena itu, kekuasaan *(power*) sangat menarik perhatian para ahli ilmu pengetahuan kemasyarakatan. Adanya wewenang maupun kekuasaan merupakan suatu pengaruh yang nyata atau potensial. Wewenang dan kekuasaan memang sama-sama memiliki arti umum kata yang sama yaitu sebuah kekuataan untuk mengatur banyak orang untuk mencapai sebuah tujuan, namun pada kenyataannya wewenang dan kekuasaan tidak bisa disamakan atau disetarakan.

Dan yang saya temukan dari berbagai macam sumber-sumber bahwa pengertian suatu Kekuasaan itu adalah kualitas yang melekat dalam satu interaksi antara dua atau lebih individu ( *aquality inherent in an interaction* *between two or more individuals*). Jika setiap individu mengadakan interaksi untuk mempengaruhi tindakan satu sama lain, maka yang muncul dalam interaksi tersebut adalah pertukaran kekuasaan. Adapula yang menyebutkan bahwa kekuasan merupakan kemampuan seseorang mempengaruhi orang lain sesuai dengan kehendaknya dan bila kekuasaan itu melembaga dan di akui masyarakat, disebut wewenang.

Sedangkan Wewenang (*authority*) merupakan syaraf yang berfungsi sebagai penggerak dari pada kegiatan-kegiatan. Wewenang yang bersifat informal untuk mendapatkan kerjasama yang baik dengan bawahan. Disamping itu wewenang juga tergantung pada kemampuan ilmu pengetahuan, pengalaman dan kepemimpinan. Wewenang berfungsi untuk menjalankan kegiatan yang ada dalam organisasi. Wewenang dapat diartikan sebagai hak untuk memerintah orang lain untuk melakukan sesuatu atau tidak melakukan sesuatu agar tujuan tercapai. Adapula sumber yang mendefinisikan bahwa Wewenang adalah hak untuk melakukan sesuatu atau memerintah orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu agar mencapai tujuan tertentu.

1. Macam-macam wewenang

Dimilikian oleh manajer lini yang mengambil kepututsan untuk mencapai tujuan organisasi secara langsung. Dalam badan organisasi, wewenang lini digambarkan oleh garis yang menghubungkan manajemen puncak sampai ke manajemen tingkat bawah

1. Wewenang Staf

Dilakukan oleh orang atau kelompok orang yang memberikan jasa atau nasihat kepada manajer lini. Staf ahli biasanya merupakan istilah yang menggambarkan posisi tersebut. Staf ahli memberikan nasihat berdasrkan keahlian, pengalaman, atau riset dan analisis yang diperlukan termasuk bantuan pelaksanaan kebijakan monitor dan pengendalian.

1. Wewenang Fungsional

Kadang organisasi mempunyai manajer atau departemen yang mempunyai wewenang dan fungsional fungsi keuangan dan akuntansi sering diberikan wewenang fungsional.

Dari berbagai penjelasan pengertian kekuasaan dan wewenang di atas wewenang dan kekuasaan itu berbeda, tetapi saling berhubungan, Kekuasaan tidak sama dengan wewenang, wewenang tanpa kekuasaan atau kekuaasaan tanpa wewenang akan menyebabkan konflik dalam organisasi. Dalam menjalankannya wewenang memerlukan legitimasi, karena wewenang tanpa kekuasaan hanya menjadi wewenang yang tak memiliki kekuatan. Sedangkan kekuasaan dalam menjalankannya tidak terlalu membutuhkan legitimasi.

1. Wahjosumidjo*, Kepemimpinan Kepala Sekolah* : *Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: PT. Jagat Grafindoh Persadah, 2005, hal. 81 [↑](#footnote-ref-2)
2. Abdul Azis Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan,* Bandung: Alfabet, 2008, hal. 132 [↑](#footnote-ref-3)
3. Sudarwan Danin, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, Jakarta: PT. Bumi Aksara: 2006, hal. 218. [↑](#footnote-ref-4)
4. Anonim,http:/id.shvoong.com/humanities/philosophy/2077075definisipemimpin#ixzz1zp1P4Ijr, diakses pada 6 juli 2012 [↑](#footnote-ref-5)
5. Muhaimin, *Manajemen Pendidikan, Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah:* Jakarta : Kencana Prenada Media Goup, 2009, hal. 29 [↑](#footnote-ref-6)
6. Sondak P Siagian, *Administrasi Pembangunan* , Jakarta : Gunung Agung, 1985, hal. 3 [↑](#footnote-ref-7)
7. Patricia Buhler, *Alpha Teach Yourshel, Management Skills:*  Jakarta: prenada media, 2004, hal. 328 [↑](#footnote-ref-8)
8. Amin widjajah tunggal, *manajemen:* Jakarta:PT. Rineka cipta, 1993, hal. 309 [↑](#footnote-ref-9)
9. Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan:*  Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004, hal. 88 . [↑](#footnote-ref-10)
10. Wibowo, *Manajeme perubahan,* Jakarta*:* PT Rajagrafindo Persada, 2006, hal. 257 [↑](#footnote-ref-11)
11. Erdiyanti, *Dasar-dasar Manajemen,* Kendari: CV. Shadra, 2009, hal. 1*58*

    [↑](#footnote-ref-12)
12. *Ibid,* hal. 159 [↑](#footnote-ref-13)
13. *Ibid,* hal. 160 [↑](#footnote-ref-14)
14. Mar’at*, Pemimpin dan Kepemimpinan*. Ghalia Indonesia, Jakarta, 1985. hal. 43 [↑](#footnote-ref-15)
15. Wahjdosumidjo*, Op.Cit*, hal. 271 [↑](#footnote-ref-16)
16. Sondang P. Siagian, *manajemen strategi,* PT. Ikrar Mandiriabadi, Jakrta,2002,

    hal. 265 [↑](#footnote-ref-17)
17. Siagian P. Sondang , *Teori Pengembangan Organisasi,* PT Bumi Aksara, Jakrta,2000, hal. 271. [↑](#footnote-ref-18)
18. *Ibid,* hal. 274 [↑](#footnote-ref-19)
19. *Ibid,* hal.275 [↑](#footnote-ref-20)
20. Andi Mappiare, *Psikologi Remaja*, Bandung: Usaha Nasional, 1982 , hal. 83. [↑](#footnote-ref-21)
21. *Ibid ,*hal. 271. [↑](#footnote-ref-22)
22. Taliziduhu Ndraha, *Manajemen Perguruan Tinggi,* Jakarta: PT. Aksara, 1988, hal. 224. [↑](#footnote-ref-23)
23. *Ibid,* hal. 276 [↑](#footnote-ref-24)
24. <http://ahmarabyad.blogspot.com/2011/06/fungsi-fungsi-staf.html> tanggal 27 maret 2012 – pukul 21.36 [↑](#footnote-ref-25)