

**HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH  
DENGAN KEBIJAKAN DAYA SAING  
(Studi Kasus di SMK Muhammadiyah 2 Sragen)**



**Disusun Oleh :**

**Lamin Budiarmo, S.Sos. I.  
NIM. 05 223 586**

**TESIS**

**Diajukan Kepada Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga  
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat guna Memperoleh  
Gelar Magister Studi Islam**

**YOGYAKARTA  
2009**

## **PERNYATAAN KEASLIAN**

Dengan ini saya:

Nama : Lamin Budiarmo,S.Sos.I.

NIM : 05.223.568.

Jenjang : Magister

Program Studi : Pendidikan Islam

Konsentrasi : Manajemen dan Kebijakan Pendidikan Islam

menyatakan bahwa Naskah Tesis ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Yogyakarta, November 2008

Saya yang menyatakan,

Lamin Budiarmo,S.Sos.I

NIM. 05.223.586

## **PENGESAHAN**

Tesis berjudul

### **HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DENGAN KEBIJAKAN DAYA SAING**

(Studi Kasus di SMK Muhammadiyah 2 Sragen)

Yang disusun oleh saudara Lamin Budiarmo, S.Sos.I. (NIM: 05.223.586) Konsentrasi Manajemen dan Kebijakan Pendidikan Islam Program Studi Pendidikan Islam telah diujikan pada: hari Jum`at, 12 Desember 2008, pukul 13.00-14.00 WIB di Ruang Sidang Lantai II PPs UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk memperoleh gelar Magister Studi Islam oleh Sidang Dewan Penguji Tesis.

Ketua Sidang

Sekretaris Sidang

Dr. Nizar Ali, M.Ag.  
NIP. 150252600

Dr. H. Sumedi, M.Ag.

Anggota Penguji

Pembimbing/Penguji

M.Agus Nuryatno, M.A., Ph.D.  
NIP. 150282013

Prof. Dr. Sutrisno, M.Ag.  
NIP.150240526

Yogyakarta, Januari 2009  
Direktur,

Prof. Dr. H. Iskandar Zulkarnain  
NIP. 150221334

## NOTA DINAS

Kepada  
Yth. Direktur Program Pasca Sarjana  
UIN Sunan Kalijaga  
di Yogyakarta

*Assalamu`alaikum, Wr.Wb.*

Dengan Hormat

Saya sampaikan bahwa setelah melakukan bimbingan, arahan, telaah dan koreksi terhadap penulisan Tesis yang berjudul:

**HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH  
DENGAN KEBIJAKAN DAYA SAING**

(Studi Kasus di SMK Muhammadiyah 2 Sragen)

yang ditulis oleh:

Nama : Lamin Budiarmo,S.Sos.I.  
NIM. : 05.223.568.  
Jenjang : Magister  
Program Studi : Pendidikan Islam  
Konsentrasi : Manajemen dan Kebijakan Pendidikan Islam

Maka saya berpendapat bahwa Tesis tersebut sudah dapat diajukan kepada program Pasca Sarjana UIN Sunan Kalijaga untuk dinilai, dalam rangka memperoleh gelar Magister Studi Islam.

*Wassalamu`alaikum, Wr.Wb.*

Yogyakarta, November 2008  
Pembimbing

Prof. Dr. Sutrisno, M.Ag.

## ABSTRAK

Lamin Budiarmo, 05.223.568 Tesis, Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Kebijakan Daya Saing (Studi Kasus di SMK Muhammadiyah 2 Sragen).

SMK adalah sekolah menengah yang membekali anak didik untuk siap memasuki lapangan kerja, mampu memilih karir dan mengisi kebutuhan dunia usaha dan industri. SMK Muhammadiyah 2 Sragen mempunyai beberapa keunggulan antara lain: a) Terakreditasi A pada Program Keahlian Teknik Pemesinan, Pemanfaatan Tenaga Listrik dan Teknik Mekanik Otomotif. 2) Bersertifikat ISO 9001: 2000 dalam sistem manajemen mutu. 3) Mempunyai program BKK (Bursa Kerja Khusus) yang mengarahkan siswa-siswa kelas 3 yang sudah lulus disalurkan ke dunia kerja baik dalam maupun luar negeri. 4) Gurugurunya sudah kualifikasi assessor.

Jenis penelitian kuantitatif dengan jenis penggolongan saat terjadinya variabel penelitian adalah *expost facto* untuk mencari seberapa besar hubungan gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan kebijakan daya saing. Pengumpulan data dilakukan dengan metode: angket, dokumentasi, observasi dan wawancara. Sedangkan analisis datanya meliputi: analisis statistik dekriptif dan analisis statistik inferensial.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa:

1. Kepala sekolah dalam memajukan sekolah menggunakan empat gaya kepemimpinan yaitu *Telling*, *Selling*, *Participating* dan *Delegating*. Analisis gaya kepemimpinan yang tampak dominan (sementara) sebelum dihubungkan dengan kebijakan daya saing adalah model *Telling* yaitu = 68,02 %, sedangkan sesudah dihubungkan dengan kebijakan daya saing adalah model *selling*. Hal ini ditunjukkan dengan nilai beta sebesar 0,369.
2. Pengambilan kebijakan daya saing sekolah merujuk dari program Direktorat Pendidikan Menengah Kejuruan (Dikmenjur) meliputi: Kurikulum, Manajemen, Pengembangan Tenaga Kependidikan, Kesiswaan, Kegiatan Belajar Mengajar (KBM), Fasilitas Pendidikan, Institusi Pasangan (*Link and*

*Match*) dan Rencana Induk Pengembangan Sekolah (RIPS) atau Rencana Strategis (RS).

3. Terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan (*telling, selling, participating* dan *delegating*) dengan kebijakan daya saing kepala sekolah SMK Muhammadiyah 2 Sragen yaitu: 1) *Telling* dengan jumlah regresi sebesar 0,728, dan t hitung 1,759. 2) *Selling* dengan jumlah regresi sebesar 0.975, dan t hitung 2,660. 3) *Participating* dengan jumlah regresi sebesar 0.794, dan t hitung 2,349. 4) *Delegating* dengan jumlah regresi sebesar 0. 189, dan t hitung 0,523. Dalam hal ini gaya kepemimpinan *selling* lebih dominan dalam penelitian dengan jumlah regresi sebesar 0.975, dan t hitung 2,660.

## KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah, *Rabb* semesta alam. Tiada daya dan kekuatan kecuali dari-Nya semata. Shalawat dan salam semoga selalu tercurah kepada Rasulullah Muhammad saw., beserta keluarga, sahabat dan orang-orang yang mengikutinya hingga akhir zaman.

*Alhamdulillah*, peneliti akhirnya dapat merampungkan penulisan Tesis ini meskipun adanya hambatan-hambatan yang dialami. Upaya untuk menghasilkan Tesis ini menjadi sempurna tentu bukanlah suatu hal yang mudah, mengingat keterbatasan peneliti untuk menulis sesempurna mungkin, juga tuntutan untuk segera menyelesaikan studi. Ini bukan berarti tidak sungguh-sungguh dalam penulisannya, tetapi telah melalui usaha yang optimal agar Tesis ini menjadi sebuah karya ilmiah yang terbaik dan dapat bermanfaat bagi yang membacanya.

Selesainya penulisan Tesis ini jelas tidak lepas dari bantuan dan dorongan berbagai pihak. Untuk itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Amin Abdullah, selaku Rektor dan Bapak Prof. Dr. H. Iskandar Zulkarnain, selaku Direktur Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta beserta staf yang telah memberikan kelancaran peneliti selama studi.
2. Bapak Prof. Dr. Sutrisno, M.Ag., selaku pembimbing-penguji dan Bapak Muhammad Agus Nuryatno, M.A., Ph.D. selaku penguji yang meluangkan waktu di tengah kesibukannya untuk memberikan bimbingan, arahan dan koreksi terhadap penulisan Tesis hingga selesai penulisan.
3. Bapak Prof. Dr. H. Nizar Ali, M. Ag., selaku Ketua Program Studi dan Dr. H. Sumedi, M.Ag. selaku Sekretaris Program Studi Pendidikan Islam

Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta yang memberikan bimbingan, arahan dan koreksi terhadap penulisan Tesis hingga selesai penulisan.

4. Bapak Drs. H. Muhammad Sauman, M.Pd., selaku Kepala Sekolah SMK Muhammadiyah 2 Sragen beserta staf yang telah memudahkan peneliti dalam mengumpulkan data-data penelitian.
5. Bapak Rebo-Ibu Rasiyem dan mertua kami Bapak Abdul Rahman- Ibu Suwardiyah tempat kami untuk mengungkapkan *Birrul Walidain*.
6. Fitri Nurjanah, S.Sos.I. istri tercinta, Ibnu `Athoillah dan Ummi Naadhiroh buah hati tersayang sebagai penguat motivasi dalam menyelesaikan Tesis.
7. Tak lupa kepada segenap Keluarga Besar Silaturrahim Pecinta Anak-anak (SPA) Yogyakarta dan Keluarga Besar Muhammadiyah Kab. Sragen, yang telah memberikan bantuan dan inspirasi peneliti.
8. Sahabat seperjuangan kuliah Akhir Pekan angkatan 2005 (H.Mukhroji, S.Ag., Nur Kholis S.Ag., Nur Kholiq S.Ag., Farih Ibnu Khozin, S.Pd., Biyani, S.Ag., Ahmad Najih, S.Ag., Tri Raharjo, S.Pd. dan Margono Wisanto, S. Sos.I), yang selalu istiqomah berjuang untuk sukses.

Mudah-mudahan segala kebaikan yang telah diberikan, mendapat imbalan yang lebih mulia dari Allah SWT, *Rabb* semesta alam. *Amin*.

Sragen, Februari 2009

Peneliti

Lamin Budiarmo, S.Sos.I.

## DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul.....	i
Halaman Pernyataan Keaslian.....	ii
Halaman Pengesahan.....	iii
Halaman Nota Dinas.....	iv
Abstrak.....	v
Kata Pengantar.....	vii
Daftar Isi .....	ix

### **BAB I : PENDAHULUAN**

A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	7
C. Hipotesis.....	8
D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	9
E. Kajian Pustaka.....	10
F. Kerangka Teori	
1. Landasan Teori .....	16
2. Kerangka Pemikiran.....	55
G. Metodologi.....	56
H. Sistematika Pembahasan.....	78

### **BAB II : DESKRIPSI OBYEK PENELITIAN**

A. Sejarah Berdiri dan Perkembangan SMK Muhammadiyah 2 Sragen... 79	79
B. Profil SMK Muhammadiyah 2 Sragen.....	79

1. Lembaga.....	80
2. Bidang kegiatan/ usaha.....	81
3. Visi Sekolah.....	81
4. Misi Sekolah.....	81
5. Tujuan Sekolah.....	81
6. Tenaga Pendidik.....	82
7. Program Pendidikan dan Pelatihan.....	82
8. Fasilitas Pendidikan.....	83
9. Kerjasama.....	84
10. Uji Kompetensi.....	84

**BAB III : GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN  
KEBIJAKAN DAYA SAING SMK MUHAMMADIYAH 2  
SRAGEN**

A. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah SMK Muhammadiyah 2 Sragen	
1. Gaya Kepemimpinan Memerintah.....	85
2. Gaya Kepemimpinan Menjual .....	86
3. Gaya Kepemimpinan Partisipasi.....	86
4. Gaya Kepemimpinan Delegasi.....	87
B. Kebijakan Daya Saing SMK Muhammadiyah 2 Sragen	
1. Kurikulum.....	88
2. Manajemen.....	89
3. Pengembangan Tenaga Kependidikan .....	95

4. Kesiswaan.....	104
5. Kegiatan Belajar Mengajar.....	104
6. Fasilitas Pendidikan.....	107
7. Kebijakan <i>Link and Match</i> .....	111
8. Rencana Induk pengembangan Sekolah (RIPS) atau Rencana Strategis (RS).....	114

**BAB IV : HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH  
DENGAN KEBIJAKAN DAYA SAING SMK MUHAMMADIYAH  
2 SRAGEN**

A. Data Penelitian dan Deskripsi Data.....	129
B. Hasil Analisis.....	130
1. Uji Instrumen	
a. Uji Validitas.....	130
1) Variabel Kepemimpinan <i>Telling</i> .....	130
2) Variabel Kepemimpinan <i>Selling</i> .....	131
3) Variabel Kepemimpinan <i>Participating</i> .....	132
4) Variabel Kepemimpinan <i>Delegating</i> .....	133
5) Variabel Kebijakan Daya Saing.....	134
b. Uji Reliabilitas.....	135
2. Uji Regresi linier Berganda	
1) Variabel Kepemimpinan <i>Telling</i> .....	137
2) Variabel Kepemimpinan <i>Selling</i> .....	137
3) Variabel Kepemimpinan <i>Participating</i> .....	137

4) Variabel Kepemimpinan <i>Delegating</i> .....	138
3. Uji Hipotesis	
a. Uji F.....	138
b. Otokorelasi.....	139
4. Koefisien Determinasi.....	140
C. Interpretasi Hasil.....	140

## **BAB V : PENUTUP**

A. Kesimpulan.....	150
B. Saran .....	151

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

## **LAMPIRAN-LAMPIRAN**

## ABSTRAK

Lamin Budiarmo, 05.223.568 Tesis, Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Kebijakan Daya Saing (Studi Kasus di SMK Muhammadiyah 2 Sragen).

SMK adalah sekolah menengah yang membekali anak didik untuk siap memasuki lapangan kerja, mampu memilih karir dan mengisi kebutuhan dunia usaha dan industri. SMK Muhammadiyah 2 Sragen mempunyai beberapa keunggulan antara lain: a) Terakreditasi A pada Program Keahlian Teknik Pemesinan, Pemanfaatan Tenaga Listrik dan Teknik Mekanik Otomotif. 2) Bersertifikat ISO 9001: 2000 dalam sistem manajemen mutu. 3) Mempunyai program BKK (Bursa Kerja Khusus) yang mengarahkan siswa-siswa kelas 3 yang sudah lulus disalurkan ke dunia kerja baik dalam maupun luar negeri. 4) Guru-gurunya sudah kualifikasi assessor.

Jenis penelitian kuantitatif dengan jenis penggolongan saat terjadinya variabel penelitian adalah *expost facto* untuk mencari seberapa besar hubungan gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan kebijakan daya saing. Pengumpulan data dilakukan dengan metode: angket, dokumentasi, observasi dan wawancara. Sedangkan analisis datanya meliputi: analisis statistik dekriptif dan analisis statistik inferensial.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa:

1. Kepala sekolah dalam memajukan sekolah menggunakan empat gaya kepemimpinan yaitu *Telling*, *Selling*, *Participating* dan *Delegating*. Analisis gaya kepemimpinan yang tampak dominan (sementara) sebelum dihubungkan dengan kebijakan daya saing adalah model *Telling* yaitu = 68,02 %, sedangkan sesudah dihubungkan dengan kebijakan daya saing adalah model *selling*. Hal ini ditunjukkan dengan nilai beta sebesar 0,369.
2. Pengambilan kebijakan daya saing sekolah merujuk dari program Direktorat Pendidikan Menengah Kejuruan (Dikmenjur) meliputi: Kurikulum, Manajemen, Pengembangan Tenaga Kependidikan, Kesiswaan, Kegiatan Belajar Mengajar (KBM), Fasilitas Pendidikan, Institusi Pasangan (*Link and*

*Match*) dan Rencana Induk Pengembangan Sekolah (RIPS) atau Rencana Strategis (RS).

3. Terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan (*telling*, *selling*, *participating* dan *delegating*) dengan kebijakan daya saing kepala sekolah SMK Muhammadiyah 2 Sragen yaitu: 1) *Telling* dengan jumlah regresi sebesar 0,728, dan t hitung 1,759. 2) *Selling* dengan jumlah regresi sebesar 0.975, dan t hitung 2,660. 3) *Participating* dengan jumlah regresi sebesar 0.794, dan t hitung 2,349. 4) *Delegating* dengan jumlah regresi sebesar 0. 189, dan t hitung 0,523. Dalam hal ini gaya kepemimpinan *selling* lebih dominan dalam penelitian dengan jumlah regresi sebesar 0.975, dan t hitung 2,660.

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Praktek kepemimpinan berkaitan dengan mempengaruhi tingkah laku dan perasaan orang lain baik secara individual maupun kelompok dalam arahan tertentu, sehingga melalui kepemimpinan merujuk pada proses untuk membantu mengarahkan dan memobilisasi orang atau ide-idenya.<sup>1</sup>

Allah SWT berfirman dalam surat al-Baqarah [2]: 30 yang berbunyi:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّىْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةً ۗ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِىْهَا مَنْ

يُفْسِدُ فِىْهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ اِنِّىْۤ اَعْلَمُ

مَا لَا تَعْلَمُوْنَ ﴿۳۰﴾

“Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."<sup>2</sup>

Kepemimpinan identik dengan istilah *khalifah* yang berarti wakil.

Pemakaian kata *khalifah* setelah Rasulullah wafat menyentuh juga maksud

---

<sup>1</sup> Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006), hlm. 6.

<sup>2</sup> Lajnah Pentashih Mushaf Al-Qur`an Departemen Agama RI, *Syaamil Al-Qur`an Terjemah Per-kata Type Hijaz* (Bandung: CV Haekal Media Centre, 2007), hlm.6.

yang terkandung di dalam perkataan *amir* (yang jamaknya *umara*) atau penguasa yang keduanya dikenal dengan istilah pemimpin formal.

Nabi Muhammad SAW dalam salah satu haditsnya menegaskan:

عن عبد الله بن عمر رضي الله عنهما قال : سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول : كلكم راع وكاكم مسؤول عن رعيتيه والرجل راع في اهله وهو مسؤول عن رعيتيه والمرء راعية في بيت زوجها ومسؤول عن رعيتها والخدم راع في مال سيده ومسؤول عن رعيتيه قال وحسبت ان قد قال والرجل راع في مال ابيه وهو مسؤول عن رعيتيه وكلكم راع ومسؤول عن رعيتيه (متفق عليه)

“Dari Abdullah ibn Umar r.a. berkata: “Saya telah mendengar Rasulullah SAW. Bersabda: “Ketahuilah, kamu sekalian adalah pemimpin dan kamu sekalian bertanggung jawab terhadap kepemimpinannya. Seorang imam yang memimpin orang banyak adalah pemimpin dan ia bertanggung jawab terhadap kepemimpinannya. Seorang suami adalah pemimpin dalam keluarganya dan ia bertanggung jawab terhadap kepemimpinannya. Seorang istri adalah pemimpin dalam menata rumah tangga dan anak-anaknya dan ia bertanggung jawab terhadap kepemimpinannya. Seorang hamba adalah pemimpin dalam menjaga harta tuannya dan ia bertanggung jawab terhadap kepemimpinannya. Ingatlah kamu sekalian adalah pemimpin dan bertanggung jawab terhadap kepemimpinannya.” (HR. Bukhari dan Muslim).<sup>3</sup>

Hadits ini menyadarkan kepada kalangan elit ataupun masyarakat biasa bahwa kepemimpinan yang terpenting adalah orientasi serta tanggung jawab. Ada tiga orientasi fundamental bagi kepemimpinan yakni orientasi pengabdian, kejamaahan dan keumatan. Hasibullah Satrawi menyebutkan tiga kecakapan yang harus ada dalam diri seorang pemimpin yakni kecakapan aspiratif, kecakapan akomodatif/ketrampilan menyaring, menerima dan merealisasikan aspirasi-aspirasi yang dianggap penting dan kecakapan

<sup>3</sup> Fatchurrahman, *Al-Haditsun Nabawi* (Yogyakarta: Menara Kudus, 1966), hlm. 129.

implementatif. Implementatif atas sebuah kebijakan membutuhkan kecakapan tersendiri dari pemimpin. Sebab, tidak sedikit kebijakan yang sempurna di atas meja, namun pelaksanaannya di lapangan sangat jauh dari yang direncanakan. Di sinilah kontrol dan kerja keras seorang pemimpin dibutuhkan, hingga sebuah kebijakan membumi secara sempurna dalam kehidupan masyarakat luas.<sup>4</sup>

Era globalisasi dan pasar bebas AFTA dan AFLA tahun 2003 dan APEC 2010 membawa dampak persaingan yang semakin ketat di samping membuka peluang kerja sama. Untuk menghadapi persaingan dan memanfaatkan peluang kerja sama, diperlukan Sumber Daya Manusia (SDM) yang kompeten untuk mejadi pelakunya. Bangsa Indonesia yang merupakan bagian dari masyarakat dunia, tidak bisa menghindari segala konsekuensi dari era tersebut. Keunggulan komparatif, seperti tenaga buruh murah, ketersediaan bahan mentah, kemudahan berinvestasi dan insentif lainnya, sudah tidak lagi relevan untuk dijadikan andalan. Persaingan bebas lebih banyak menuntut keunggulan kompetitif, di mana faktor kualitas menjadi ukuran keunggulan.<sup>5</sup>

Kepemimpinan organisasional memainkan peranan sentral dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi bisnis atau jasa. Namun, bagaimanakah gaya kepemimpinan yang efektif untuk kesuksesan kinerja organisasional secara berkelanjutan masih menjadi isu perdebatan serius di

---

<sup>4</sup> Hasibullah Satrawi (peneliti pada Moderate Muslim Society (MMS) di Jakarta), *Fiqih Kepemimpinan Al-Muqaddimah Ibnu Khaldun* (Jawa Pos, Sabtu 12 Juli 2008, hlm. 4).

<sup>5</sup> *Pedoman Penyelenggaraan Program Pengembangan SMK Berstandar Nasional/Internasional*, (Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Pendidikan Menengah Kejuruan, 2005), hlm. 1.

kalangan praktisi, pakar manajemen dan menjadi salah satu isu sentral dalam telaah teoritis dan riset-riset empiris dalam beberapa dekade terakhir.<sup>6</sup>

Kebijakan merupakan rencana yang berisi pernyataan atau pemahaman umum yang membantu mengarahkan pengambilan keputusan, khususnya cara berfikir bukan aksi. Seringkali kebijakan berupa pernyataan yang tidak tertulis. Kebijakan membatasi pengambilan keputusan dalam wilayah tertentu dan memastikan agar keputusan tersebut konsisten dan mengarah pada tujuan organisasi. Kebijakan memberi ruang pada inisiatif dalam pengambilan keputusan. Membuat kebijakan dengan tujuan organisasi bukan merupakan pekerjaan mudah. Ada beberapa alasan. Pertama, beberapa kebijakan tidak tertulis. Kedua, inisiatif dan otonomi dalam kebijakan dapat menghasilkan variasi yang cukup besar dalam pengambilan keputusan.<sup>7</sup>

Seorang pemimpin harus bersedia sepenuh hati mendengarkan orang lain. Dengan demikian, seorang pemimpin dapat menjaga dirinya sendiri dan memahami pandangan-pandangan para bawahannya. Dengan pemahaman seperti ini, pemimpin akan mampu membuat keputusan-keputusan yang lebih dapat diterima oleh para bawahan.<sup>8</sup>

Pendidikan adalah salah satu bentuk perwujudan kebudayaan manusia yang dinamis dan syarat perkembangan; karena itu perubahan atau perkembangan pendidikan adalah hal yang memang seharusnya terjadi sejalan dengan perubahan budaya kehidupan. Perubahan dalam arti perbaikan

---

<sup>6</sup> Andreas Lako, *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi* (Yogyakarta: Amara Books, 2004), hlm. 89.

<sup>7</sup> Mamduh M. Hanafi, *Manajemen* (Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 1999), hlm. 124-125.

<sup>8</sup> RD.Jatmiko, *Pengantar Bisnis* (Malang: UMM Press, 2004), hlm.265.

pendidikan pada semua tingkat perlu terus menerus dilakukan sebagai antisipasi kepentingan masa depan. Pemikiran ini mengandung konsekuensi bahwa penyempurnaan atau perbaikan pendidikan menengah kejuruan perlu dilakukan, diselaraskan dengan perkembangan kebutuhan dunia usaha/dunia industri, perkembangan ilmu, teknologi dan seni.<sup>9</sup>

Sebagai bagian dari Sistem pendidikan Nasional, pendidikan menengah kejuruan merupakan pendidikan pada jenjang pendidikan menengah yang mengutamakan pengembangan kemampuan peserta didik untuk dapat bekerja dalam bidang tertentu, kemampuan beradaptasi di lingkungan kerja, melihat peluang kerja dan mengembangkan diri di kemudian hari.<sup>10</sup> Pendidikan menengah kejuruan harus dijalankan atas dasar prinsip investasi SDM (*human capital investment*). Semakin tinggi kualitas pendidikan dan pelatihan yang diperoleh seseorang, akan semakin produktif orang tersebut. Akibatnya selain meningkatkan produktivitas nasional, meningkatkan pula daya saing tenaga kerja di pasar global. Untuk mampu bersaing di pasar global, sekolah kejuruan harus mengadopsi nilai-nilai yang diterapkan dalam melaksanakan pekerjaan, yaitu disiplin, taat azas, efektif dan efisien.<sup>11</sup>

Penelitian ini menarik dan perlu diteliti sebab SMK Muhammadiyah 2 Sragen memiliki beberapa keunggulan antara lain:

1. Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia lewat Badan Akreditasi Sekolah Nasional menyatakan bahwa SMK Muhammadiyah 2

---

<sup>9</sup> Departemen Pendidikan Nasional Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Pendidikan Menengah Kejuruan, *Kurikulum SMK Edisi 2004 Program Keahlian: Semua Program Keahlian*. hlm. i

<sup>10</sup> *Ibid.*, hlm. 1.

<sup>11</sup> *Ibid.*, hlm. 3.

Sragen untuk Program Keahlian Teknik Pemesinan, Pemanfaatan Tenaga Listrik dan Teknik Mekanik Otomotif memperoleh akreditasi dengan peringkat: terakreditasi A (Amat Baik). Foto copy sertifikat terlampir.

2. SMK Muhammadiyah 2 Sragen untuk Program Keahlian Teknik Pemesinan, Pemanfaatan Tenaga Listrik dan Teknik Mekanik Otomotif memperoleh sertifikat sistem manajemen mutu ISO 9001: 2000. Foto copy sertifikat terlampir.
3. SMK Muhammadiyah 2 Sragen memiliki guru-guru yang sudah kualifikasi assessor untuk Program Keahlian Teknik Pemesinan, Pemanfaatan Tenaga Listrik dan Teknik Mekanik Otomotif.
4. SMK Muhammadiyah 2 Sragen membuat kebijakan daya saing *output* siswa kelas 3 mengikuti uji kompetensi di SCTC ATMI untuk Program Keahlian Teknik Pemesinan dan tingkat lulusnya 56 %, yang mempunyai keunggulan dibanding sekolah lain. SCTC ATMI termasuk lembaga yang diperhitungkan di tingkat perusahaan, sehingga bagi siswa Sekolah Menengah Kejuruan yang telah mendapatkan sertifikat uji kompetensi SCTC ATMI memperoleh peluang besar bekerja di perusahaan.
5. SMK Muhammadiyah 2 Sragen mempunyai program BKK (Bursa Kerja Khusus) yang mengarahkan siswa-siswa kelas 3 yang sudah lulus disalurkan ke dunia industri, bengkel dan bekerja ke luar negeri serta menjalin kerja sama dengan lembaga-lembaga.
6. Amal usaha SMK Muhammadiyah 2 Sragen selaras pasal 3 ayat (2) Peraturan Pemerintah No. 29 Tahun 1990, pendidikan pada Sekolah

Menengah Kejuruan (SMK) bertujuan: a) menyiapkan siswa untuk memasuki lapangan kerja serta mengembangkan sikap profesional; b) menyiapkan siswa agar mampu memilih karir, mampu berkompetisi dan mampu mengembangkan diri; c) menyiapkan tenaga kerja tingkat menengah untuk mengisi kebutuhan dunia usaha dan industri pada saat ini maupun masa yang akan datang; d) menyiapkan tamatan agar menjadi warga negara yang produktif, adaptif dan kreatif.

Dalam menjalankan tugasnya seorang pemimpin pasti ada target-target organisasi yang harus dicapai. Pemimpin harus mampu mengambil keputusan yang tepat untuk kemajuan lembaga agar dapat berdaya saing meskipun kadang tidak semua orang akan terpuaskan dengan kebijakan yang diambilnya. Di sinilah makna gaya kepemimpinan dan kebijakan memegang peranan yang sangat penting. Berkenaan dengan hal tersebut, melalui penelitian ingin diangkat hubungan gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan kebijakan daya saing studi kasus di SMK Muhammadiyah 2 Sragen.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan dari latar belakang masalah yang akan dibahas lebih lanjut dalam penelitian ini, yaitu:

1. Bagaimanakah gaya kepemimpinan kepala sekolah SMK Muhammadiyah 2 Sragen ?
2. Bagaimanakah kebijakan daya saing kepala sekolah SMK Muhammadiyah 2 Sragen ?
3. Berapa besar hubungan antara:

- a. Gaya kepemimpinan memerintah (*telling*) dengan kebijakan daya saing kepala sekolah SMK Muhammadiyah 2 Sragen ?
- b. Gaya kepemimpinan menjual (*selling*) dengan kebijakan daya saing kepala sekolah SMK Muhammadiyah 2 Sragen ?
- c. Gaya kepemimpinan partisipasi (*participating*) dengan kebijakan daya saing kepala sekolah SMK Muhammadiyah 2 Sragen ?
- d. Gaya kepemimpinan delegasi (*delegating*) dengan kebijakan daya saing kepala sekolah SMK Muhammadiyah 2 Sragen ?

### **C. Hipotesis**

Berdasarkan permasalahan di atas, maka penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut:

1. Ada hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan memerintah (*telling*) dengan kebijakan daya saing.
2. Ada hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan menjual (*selling*) dengan kebijakan daya saing.
3. Ada hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan partisipasi (*participating*) dengan kebijakan daya saing.
4. Ada hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan delegasi (*delegating*) dengan kebijakan daya saing.

### **D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, penelitian ini memiliki tujuan untuk:

- 1) Ingin mengetahui dan mendeskripsikan gaya kepemimpinan kepala sekolah SMK Muhammadiyah 2 Sragen
- 2) Ingin mengetahui dan mendeskripsikan kebijakan daya saing kepala sekolah SMK Muhammadiyah 2 Sragen
- 3) Ingin mengetahui dan mendeskripsikan besar pengaruh antara:
  - a. Gaya kepemimpinan memerintah (*telling*) terhadap kebijakan daya saing kepala sekolah SMK Muhammadiyah 2 Sragen.
  - b. Gaya kepemimpinan menjual (*selling*) terhadap kebijakan daya saing kepala sekolah SMK Muhammadiyah 2 Sragen.
  - c. Gaya kepemimpinan partisipasi (*participating*) terhadap kebijakan daya saing kepala sekolah SMK Muhammadiyah 2 Sragen.
  - d. Gaya kepemimpinan delegasi (*delegating*) terhadap kebijakan daya saing kepala sekolah SMK Muhammadiyah 2 Sragen.

## 2. Kegunaan Penelitian

Kegunaan dan manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini antara lain adalah:

- 1) Secara akademis, hasil analisisnya dapat memberikan kontribusi keilmuan yang jelas mengenai gaya kepemimpinan dan kebijakan daya saing sekolah.

- 2) Lembaga pendidikan. Hasil analisa penelitian ini diharapkan dapat digunakan oleh lembaga pendidikan sebagai bahan pertimbangan kepala sekolah dengan gaya kepemimpinannya untuk menentukan kebijakan daya saing sekolah.
- 3) Memberi masukan bagi pengelola dan penyelenggara pendidikan khususnya di lingkungan SMK Muhammadiyah 2 Sragen dan memperkaya informasi pada pemerhati pendidikan.
- 4) Dapat dijadikan bahan kajian bagi peneliti selanjutnya yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan dan studi kebijakan daya saing.

#### **E. Kajian Pustaka**

Penelitian-penelitian lapangan berkait dengan kepemimpinan telah banyak dilakukan orang sebelumnya. Berikut dipaparkan beberapa penelitian terdahulu yang hasilnya dituangkan dalam karya tulis beberapa tesis.

1. Efektivitas Pelaksanaan Kurikulum 2004 Pendidikan Agama Islam untuk Kelas VII di SMP Muhammadiyah 6 Yogyakarta.<sup>12</sup>

Temuan analisis penelitiannya menyimpulkan bahwa pelaksanaan kurikulum 2004 di SMP Muhammadiyah 6 Yogyakarta sudah sesuai dengan prinsip-prinsip dasar Pendidikan Agama Islam yang tertuang

---

<sup>12</sup> Taman, *Tesis* (Yogyakarta: PPs. UIN Sunan Kalijaga, 2005).

dalam tiga kerangka dasar ajaran Islam yaitu aqidah, syari`ah dan akhlak.

2. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Supervisi dan Partisipasi Komite Sekolah terhadap Kinerja Sekolah di Kecamatan Grogol, Kabupaten Sukoharjo.<sup>13</sup>

Temuan analisis penelitiannya menyimpulkan bahwa kualitas kepemimpinan kepala sekolah, supervisi pembelajaran dan partisipasi komite sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sekolah di tingkat sekolah dasar di wilayah cabang Dinas Pendidikan Kecamatan Grogol, Kabupaten Sukoharjo.

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan Situasional Kepala SD Negeri di Kota Banjarbaru.<sup>14</sup>

Temuan analisis penelitiannya menyimpulkan bahwa faktor-faktor pengalaman kerja, pengetahuan pekerjaan, pemahaman akan syarat pekerjaan, kemauan memikul tanggung jawab, motivasi berprestasi dan keikatan bawahan secara bersama-sama tidak mempunyai pengaruh terhadap kepemimpinan situasional Kepala Sekolah Dasar Negeri di Kota Banjarbaru.

4. Evaluasi Kinerja Kepemimpinan dan Manajemen Kepala SLTP Negeri Kota Magelang dalam Pelaksanaan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS).<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> Bambang Susanto, *Tesis* (Yogyakarta: PPs UNY, 2004).

<sup>14</sup> Kastrinah Nooroel, *Tesis* (Yogyakarta: PPs UNY, 2004).

<sup>15</sup> Mujahidun, *Tesis* (Yogyakarta: PPs UNY, 2004).

Temuan analisis penelitiannya menyimpulkan bahwa: (a) faktor-faktor kinerja kepemimpinan kepala sekolah dalam pelaksanaan MPMBS tentang pemberdayaan, mobilitas, motivasi dan transformasional cukup baik, sedangkan penggunaan pengaruh, bimbingan dan pembentukan komitmen cukup. Ini mengidentifikasi kewibawaan kepala sekolah berkurang dan belum menjadi visionaris dan misionaris bagi bawahannya; (b) faktor-faktor kinerja manajemen kepala sekolah dalam pelaksanaan MPMBS tampak bagus pada perencanaan dan evaluasi program kerja namun kurang dalam mengorganisasikan dan pengkoordinasian sehingga manajemen sekolah terkesan hanyalah memenuhi formalitas; dan (c) hasil pelaksanaan MPMBS belum diikuti oleh perubahan-perubahan kinerja sehingga menyebabkan bawahannya belum sepenuhnya mendukung pelaksanaan program tersebut.

5. Pengaruh Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah terhadap Pelaksanaan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) di SMP Se-Kabupaten Bantul.<sup>16</sup>

Temuan analisis penelitiannya menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah berpengaruh positif terhadap pelaksanaan MPMBS di SMP se-Kabupaten Bantul.

6. Pengaruh Kualitas Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Persepsi Guru, Motivasi Berprestasi, dan Kompensasi terhadap Kedisiplinan

---

<sup>16</sup> Agus Supriadi, *Tesis* (Yogyakarta: PPs UNY, 2005).

Guru SD di Kecamatan Sleman, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta.<sup>17</sup>

Temuan analisis penelitiannya menyimpulkan bahwa bahwa kualitas kepemimpinan kepala sekolah dalam persepsi guru, motivasi berprestasi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kedisiplinan guru Sekolah Dasar di Kecamatan Sleman, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta.

7. Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kompetensi Profesional Guru, Iklim Sekolah, Sarana dan Prasarana Terhadap Pembelajaran Kontekstual SMP/ Mts di Kabupaten Kulon Progo.<sup>18</sup>

Temuan analisis penelitiannya menyimpulkan bahwa: (a) tidak ada pengaruh langsung efektivitas kepemimpinan kepala sekolah terhadap kompetensi profesional guru; (b) ada pengaruh yang signifikan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah terhadap iklim sekolah dan pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan kepala sekolah melalui kompetensi profesional guru; (c) ada pengaruh langsung yang signifikan kompetensi profesional guru terhadap iklim sekolah; (d) ada pengaruh langsung efektivitas kepemimpinan kepala sekolah terhadap sarana prasarana melalui kompetensi profesional guru; (e) ada pengaruh langsung kompetensi profesional guru terhadap sarana prasarana dan pengaruh tidak langsung kompetensi profesional guru terhadap sarana prasarana melalui iklim sekolah; (f) ada pengaruh

---

<sup>17</sup> Bambang Joko Gambiro, *Tesis* (Yogyakarta: PPs UNY, 2005).

<sup>18</sup> Eny Indarti Hadi, *Tesis* (Yogyakarta: PPs UNY, 2005).

iklim sekolah terhadap sarana prasarana; (g) tidak ada pengaruh langsung yang signifikan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah terhadap pembelajaran kontekstual dan pengaruh tidak langsung efektivitas kepemimpinan kepala sekolah terhadap pembelajaran kontekstual melalui kompetensi profesional guru, iklim sekolah dan sarana prasarana; (h) ada pengaruh langsung yang signifikan kompetensi profesional guru terhadap pembelajaran kontekstual melalui iklim sekolah dan sarana prasarana dan pengaruh tidak langsung kompetensi profesional guru terhadap pembelajaran kontekstual; (i) tidak ada pengaruh langsung yang signifikan iklim sekolah terhadap pembelajaran kontekstual melalui sarana prasarana; (j) ada pengaruh langsung yang signifikan sarana prasarana terhadap pembelajaran kontekstual.

8. Gaya Kepemimpinan Kyai di Pondok Pesantren Darul Hijrah Putera Cindai Alus, Martapura, Kalimantan Selatan.<sup>19</sup>

Temuan analisis penelitiannya menyimpulkan bahwa: (a) kepemimpinan di Pondok Pesantren Darul Hijrah Putera lebih mengedepankan jama'ah atau kolejal dalam mengambil kebijakan; (b) kyai di pondok pesantren ini tidak mengutamakan kharisma dalam memimpin; (c) terjadi pengkaderan kepemimpinan guna meneruskan pengelolaan pondok pesantren; (d) bahwa setiap pimpinan harus bertanggung jawab terhadap program kerjanya selama satu kali masa

---

<sup>19</sup> Muhammad Nurdin, *Tesis* (Yogyakarta: PPs UNY, 2005).

jabatan (3 tahun). Efek yang didapat masyarakat pesantren terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan adalah: (a) perkembangan fisik pesantren relatif baik, sarana prasarana selalu dibangun berusaha memenuhi kebutuhan. (b) perkembangan nonfisik berupa apresiasi masyarakat dan peningkatan perhatian pemerintah.

9. Peran Kepala Sekolah dalam Pengembangan Kultur Sekolah di SMP 2 Pleret.<sup>20</sup>

Temuan analisis penelitiannya menyimpulkan bahwa upaya kepala sekolah dalam pengembangan kultur sekolah yang kondusif adalah dengan menerapkan gaya kepemimpinan bervariasi.

10. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Etos Kerja Guru Menurut Persepsi Guru di SLTP Negeri Kabupaten Gunungkidul, Yogyakarta.<sup>21</sup>

Temuan analisis penelitiannya menyimpulkan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan instruktif, menjual, partisipatif dan delegatif kepala sekolah terhadap etos kerja guru menurut persepsi guru di SLTP Negeri Kabupaten Gunungkidul, Yogyakarta.

11. Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs Ali Maksum Kranyak Yogyakarta.<sup>22</sup>

Temuan analisis penelitiannya menyimpulkan bahwa: (a) tipologi kepemimpinan kepala sekolah cenderung demokratis, dengan

---

<sup>20</sup> Ratna Handarini, *Tesis* (Yogyakarta: PPs UNY, 2005).

<sup>21</sup> Siti Fatimah, *Tesis* (Yogyakarta: PPs UNY, 2005).

<sup>22</sup> Ahmad Hariandi, *Tesis* (Yogyakarta: PPs UIN, 2005).

mengembangkan inisiatif dan daya kreatif bawahannya; (b) Dalam menjalankan peran kepemimpinan kepala sekolah sebagai *planner, implementor, innovator and integrator*; (c) faktor-faktor pendukung kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan mutu adalah dengan sikap terbuka dari *stakeholders* untuk menerima pembaharuan, adanya SDM yang cukup, pengelolaan dengan *full day school*, perpaduan kurikulum pemerintah dan pesantren, adanya sarana prasarana.

Berbeda dengan penelitian-penelitian tersebut, penelitian ini lebih menekankan pada hubungan gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan kebijakan daya saing studi kasus di SMK Muhammadiyah 2 Sragen.

## **F. Kerangka Teori**

### **1. Landasan Teori**

Landasan teori bertujuan menjelaskan teori apa yang akan dipakai untuk melihat masalah.

#### **1.1 Gaya Kepemimpinan**

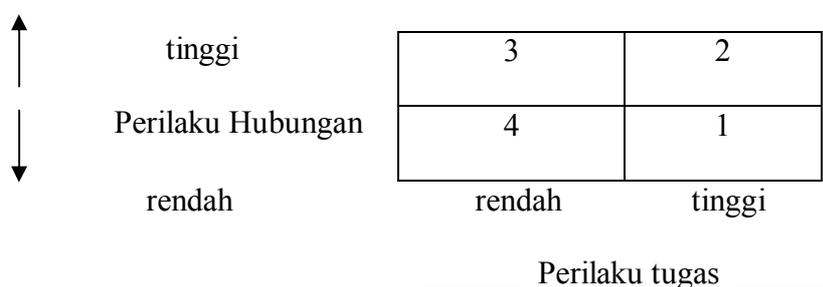
Ada suatu pendekatan yang dapat digunakan untuk memahami kesuksesan dari kepemimpinan, yaitu dengan memusatkan perhatian pada apa yang dilakukan oleh pemimpin tersebut. Jadi yang dimaksudkan di sini adalah gayanya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia inginkan. Gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat diperlukan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif dan

membangun iklim motivasi bagi karyawan sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi.<sup>23</sup>

Untuk menjawab rumusan masalah gaya kepemimpinan Kepala sekolah SMK Muhammadiyah 2 Sragen, digunakan teori Hersey dan Blanchard.

Menurut Paul Hershey dan Kenneth H. Blanchard,<sup>24</sup> efektivitas kepemimpinan tergantung dari kesiapan bawahan. Kesiapan tersebut mencakup: kemauan untuk mencapai prestasi, untuk menerima tanggung jawab, kemampuan mengerjakan tugas dan pengalaman bawahan.

Matriks Kepemimpinan Hersey dan Blanchard.



Gaya 1: Memerintah (*Telling*) – Pada gaya ini ditandai dengan cara pemimpin berkomunikasi satu arah dengan bawahan. Pemimpin menetapkan apa, siapa, bagaimana, kapan dan di mana tugas harus dilaksanakan. Keputusan sepenuhnya berada pada pemimpin. Selain itu, pelaksanaan pekerjaan diawasi dengan cermat dan ketat.

Gaya 2: Menjual (*Selling*) – Pada gaya ini, pola komunikasi yang berlangsung adalah komunikasi dua arah walaupun pemimpin masih

<sup>23</sup> Duignan dan Macpherson, *Educative Leadership for Quality Teaching* (London: Falmer Press, 1992), hlm. 56.

<sup>24</sup> Mamduh M.Hanafi, *Manajemen* (Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 1997), hlm. 372-374.

memegang kendali. Namun, pemimpin mulai memberikan dorongan, semangat, meminta pendapat dan saran bawahan tentang suatu keputusan.

Gaya 3: Partisipatif (*Participating*) – Pada gaya ini, komunikasi dua arah sering dilakukan. Pendapat dan saran bawahan mulai dilibatkan. Pimpinan dan bawahan bekerja sama untuk pemecahan masalah dan membuat suatu keputusan. Pimpinan merupakan bagian dari bawahan dan ikut berperan serta dalam menyelesaikan masalah dan pembuatan keputusan.

Gaya 4: Delegasi (*Delegating*) – Pada gaya ini, bawahan telah dilibatkan secara penuh dan diberi kewenangan untuk membuat keputusan. Bawahan diberi kebebasan melakukan kemampuan dan kepercayaan diri dalam melaksanakan tanggung jawab.

Sedangkan untuk analisis gaya kepemimpinan secara lebih mendalam penulis menggunakan beberapa teori pendukung, antara lain:

- 1) Teori Kepemimpinan Transaksional vs Kepemimpinan Transformasional (*Transactional Leadership vs Transformational Leadership*)

Pemimpin transaksional memandu atau memotivasi pengikut mereka ke arah tujuan-tujuan yang ditetapkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Sedangkan pemimpin transformasional adalah suatu tipe pemimpin yang memberikan inspirasi dan

rangsangan intelektual pada masing-masing pengikutnya serta memiliki kharisma terhadap pengikutnya. Pemimpin transaksional dan pemimpin transformasional masing-masing memiliki karakteristik sebagai berikut:<sup>25</sup>

a. Pemimpin Transaksional

- (1) Imbalan, sangat diperhatikan dan diberikan untuk meningkatkan usaha dari para pengikut, untuk hasil kerja yang baik dan prestasi yang telah dicapai oleh pengikut.
- (2) Laissez-Faire, melepaskan tanggung jawab dan menghindari pengambilan keputusan.
- (3) Manajemen Aktif, menjaga dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar yang ditetapkan serta mengambil tindakan koreksi.

b. Pemimpin Transformasional

- (1) Kharisma, mampu menanamkan respek, kepercayaan dan kebanggaan serta memberikan visi dan misi yang jelas bagi para pengikutnya.
- (2) Inspirasi, mengkomunikasikan cita-cita yang tinggi, menggunakan simbol-simbol untuk meningkatkan usaha dan mengungkapkan maksud-maksud penting dalam cara yang sederhana.

---

<sup>25</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2002), hlm. 109.

- (3) Rangsangan intelektual, menggalakkan kecerdasan, rasionalitas dan pemecahan masalah yang teliti.
- (4) Perhatian individual, memberikan perhatian pada kebutuhan-kebutuhan para pengikut, memperlakukan tiap-tiap pengikut secara individual, melatih dan menasehati.
- (5) Manajemen Pasif, hanya ikut campur jika aturan dan standar yang ditetapkan tidak dipenuhi.<sup>26</sup>

## 2) Teori Kepemimpinan Kharismatik (*The Charismatic Leadership*)

Kharisma dalam bahasa Yunani berarti bakat. Pemimpin kharismatik adalah pemimpin yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi pengikutnya berdasarkan pada bakat supernatural dan kekuatan yang menarik, yang mana bakat dan kekuatan tersebut tidak dapat dijelaskan secara logis. Pengikut pemimpin kharismatik ikut menikmati kharisma yang dimiliki pemimpinnya karena mereka merasa memperoleh inspirasi dan kebenaran. Sifat yang secara umum dimiliki oleh pemimpin kharismatik adalah memiliki kepercayaan diri, memiliki rasa percaya terhadap bawahan, menaruh harapan besar terhadap bawahannya, memiliki visi dan menjadikan dirinya sebagai teladan bagi bawahannya. Profil pemimpin kharismatik memiliki kemampuan berdebat, memiliki ketrampilan mempengaruhi yang hebat, keahlian teknis,

---

<sup>26</sup> *Ibid.*, hlm. 110.

sikap membantu dan memiliki sikap dan emosi yang tidak menentu pada bawahannya.<sup>27</sup>

Menurut Miftah Thoha,<sup>28</sup> terdapat empat gaya kepemimpinan yang terkenal yaitu:

a. Gaya kepemimpinan kontinum

Gaya ini dipelopori oleh Robert Tannenbaum dan Warren Schmidt. Ada dua bidang pengaruh yang ekstrem. Pertama, bidang pengaruh pimpinan dan kedua, bidang pengaruh kebebasan bawahan. Pada bidang pertama pimpinan menggunakan otoritasnya dalam gaya kepemimpinannya, sedangkan pada bidang kedua pemimpin menunjukkan gaya yang demokratis. Kedua bidang pengaruh ini dipengaruhi dalam hubungannya kalau pemimpin melakukan aktivitas pembuatan keputusan yang dilakukan pemimpin. Ketujuh model ini masih dalam kerangka dua gaya otokratis dan demokratis di atas Ketujuh model keputusan pemimpin itu dijelaskan sebagai berikut:

- (1) Pemimpin membuat keputusan kemudian mengumumkan kepada bawahannya.
- (2) Pemimpin menjual keputusan.
- (3) Pemimpin memberikan pemikiran/ide dan mengundang pertanyaan-pertanyaan.

---

<sup>27</sup> Sergiovanni, *Leadership and Excellence in Schooling* (Februari, pp, 1998).

<sup>28</sup> Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen* (Jakarta: Rajawali Press, 2006), hlm.49

- (4) Pemimpin memberikan keputusan bersifat sementara yang kemungkinan dapat berubah.
- (5) Pemimpin memberikan persoalan, meminta saran-saran dan membuat keputusan.
- (6) Pemimpin merumuskan batas-batasnya dan meminta kelompok bawahan untuk membuat keputusan.
- (7) Pemimpin mengizinkan bawahan melakukan fungsi-fungsinya dalam batas-batas yang telah dirumuskan oleh pimpinan.

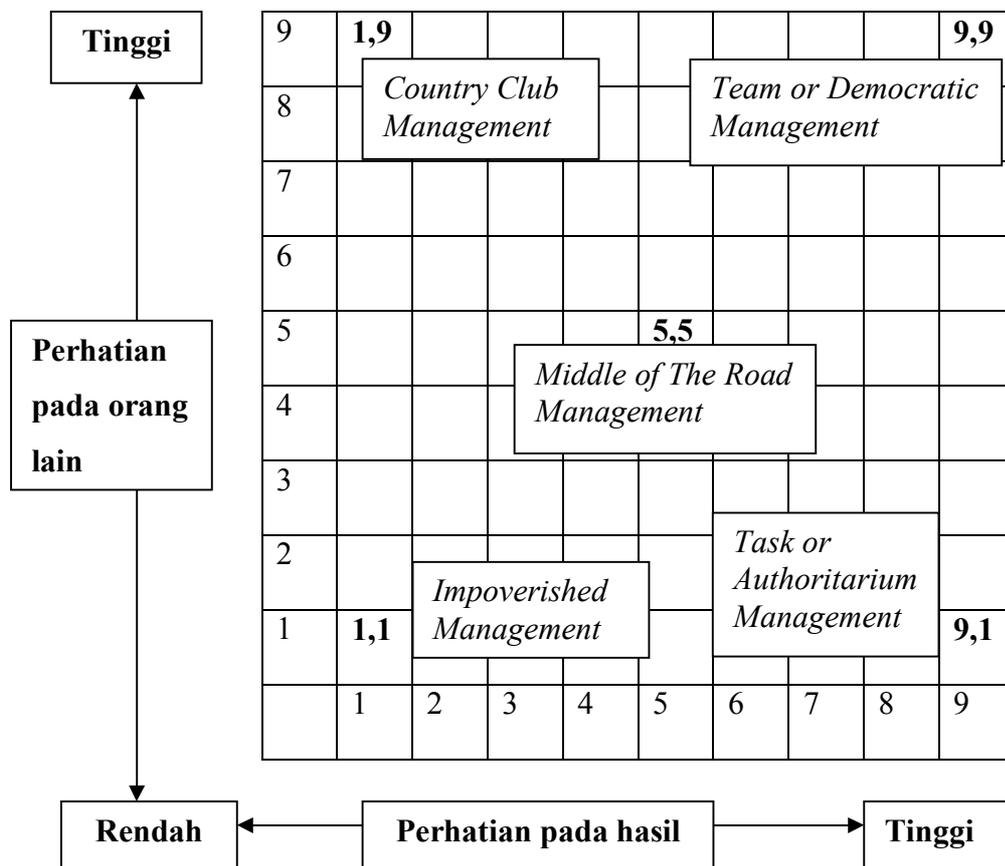
b. Gaya managerial Grid

Gaya ini dilakukan oleh Robert R.Blake dan Jane S. Mouton, antara lain dijelaskan sebagai berikut:

- (1) *Task or Authoritarian Management* pada koordinat (9,1), pemimpin memperhatikan pada tugas/hasil, maka bawahan dianggap tidak penting dan dapat diganti kapan saja.
- (2) *Impoverished Management* di koordinat (1,1), gaya kepemimpinan ini kurang memperhatikan hasil/tugas, maupun hubungan kerja.
- (3) *Middle of The Road Management* di koordinat (5,5), pemimpin menaruh perhatian pada produksi/hasil dan bawahan secara seimbang.

(4) *Country Club Management* di koordinat (1,9), gaya kepemimpinan ini lebih memperhatikan bawahan/kerja, tetapi kurang perhatian pada hasil atau tugas.

(5) *Team or Democratic Management* di koordinat (9,9), pemimpin mencurahkan perhatian yang optimal, baik terhadap produksi maupun terhadap hubungan kerja dengan bawahannya.



Gambar 1. Lima Gaya Kepemimpinan Managerial Grid<sup>29</sup>

<sup>29</sup> RR Blake dan J.S.Mouton, *The Managerial Grid*, (Houston, Texas: Gulf Publishing Company, 1964), hlm. 10.

Jika diamati gambar di atas dengan cermat, maka perpaduan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hasil dan hubungan manusiawi yang berlevel tinggi adalah pada koordinat (9,9). Diperoleh kesimpulan bahwa gaya *Team or Democratic* merupakan pilihan ideal yang memberi harapan dalam efektivitas mencapai tujuan organisasi, mempertahankan semangat kerja yang tinggi dan hasil yang optimal dalam banyak organisasi.

c. Sistem kepemimpinan manajemen dari Likert

Likert telah mengembangkan pendekatan perilaku pemimpin dalam empat sistem manajemennya yaitu:

(1) Gaya kepemimpinan otoriter memeras (*Exploitative Authoritative*).

Semua keputusan dibuat oleh pemimpin, sekaligus menentukan standar hasil kerja dan cara pelaksanaannya.

Bawahan hanya melaksanakan perintah atasan, jika gagal mencapai hasil kerja yang ditetapkan maka mereka akan mendapat hukuman.

(2) Gaya kepemimpinan otoriter yang baik (*Benelovent Authoritative*).

Pemimpin masih sebagai pengambil keputusan dan perintah, tetapi bawahan diberi kesempatan untuk menyampaikan tanggapan terhadap perintah atasan. Dalam

menjalankan tugasnya, para bawahan cukup menggunakan pedoman berupa prosedur yang telah ditetapkan secara rinci. Jika hasil kerja bawahan mencapai sasaran maka akan mendapatkan penghargaan.

(3) Gaya kepemimpinan konsultatif (*Consultative*).

Pemimpin berperan menetapkan sasaran tugas serta penegasannya setelah melalui diskusi dengan bawahannya. Dalam pelaksanaan tugasnya, bawahan mempunyai keputusan sendiri, tetapi semua keputusan penting tetap ditentukan oleh atasannya. Pemimpin percaya bahwa bawahannya mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugasnya, sehingga mereka merasa bebas mendiskusikan hal yang berkaitan dengan pekerjaan bersama pemimpinnya. Sebagai motivasi kepada bawahannya, bagi yang mencapai sasaran penghargaan, sedangkan yang tidak berhasil mendapat sanksi.

(4) Gaya kepemimpinan partisipatif (*Participative*)

Sistem ini pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pemimpin dibuat dengan memperhatikan pendapat kelompok. Sasaran tugas dan semua yang berhubungan dengan pekerjaan diputuskan oleh kelompok. Motivasi bawahan bukan saja berwujud penghargaan ekonomis

belaka, tetapi disertai perlakuan yang membuat bawahannya merasa eksistensi dan harga dirinya diakui.

d. Tiga dimensi gaya kepemimpinan Reddin

Reddin berpandangan bahwa gaya kepemimpinan harus berkaitan dengan aspek efektivitas, hubungan pemimpin dengan tugas dan hubungan pemimpin dengan bawahan, sehingga dikenal istilah 3 Dimensi Model.

Ada empat gaya efektif yaitu;

- (1) Eksekutif. Gaya ini banyak memberikan perhatian pada tugas-tugas pekerjaan dan hubungan kerja. Seorang pemimpin yang menggunakan gaya ini disebut sebagai motivator yang baik, mau menetapkan standar kerja yang tinggi, berkehendak mengenal perbedaan di antara individu dan berkeinginan menggunakan kerja tim dalam manajemen.
- (2) Pecinta pengembangan (*Developer*). Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap hubungan kerja dan perhatian minimum terhadap tugas-tugas pekerjaan. Seorang pemimpin yang menggunakan gaya ini mempunyai kepercayaan yang implicit terhadap orang-orang yang bekerja dalam organisasinya dan sangat memperhatikan pengembangan mereka sebagai seorang individu.

- (3) Otokratis yang baik (*Benevolent autocrat*). Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap tugas dan perhatian minimum terhadap hubungan kerja. Seorang pemimpin yang menggunakan gaya ini mengetahui secara tepat apa yang ia inginkan dan bagaimana memperoleh yang diinginkan tersebut tanpa menyebabkan ketidaksegaran di pihak lain.
- (4) Birokrat. Gaya ini memberikan perhatian yang minimum terhadap hubungan kerja. Seorang yang menggunakan gaya ini sangat tertarik pada peraturan-peraturan dan menginginkan peraturan tersebut dipelihara, serta melakukan control situasi secara teliti.

Terdapat empat gaya yang tidak efektif yaitu;

- (1) Pecinta kompromi (*Compromiser*). Gaya ini memberikan perhatian yang besar pada tugas dan hubungan kerja dalam suatu situasi yang menekankan pada kompromi. Pemimpin yang bergaya seperti ini merupakan pembuat keputusan yang tidak bagus karena banyak tekanan yang mempengaruhinya.
- (2) *Missionari*. Gaya ini memberikan penekanan yang maksimum pada orang-orang dan hubungan kerja, tetapi memberikan perhatian minimum terhadap tugas dengan perilaku yang tidak sesuai. Pemimpin semacam ini hanya

menilai keharmonisan sebagai suatu tujuan dalam dirinya sendiri.

(3) Otokrat. Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap tugas dan minimum terhadap hubungan kerja dengan suatu perilaku yang tidak sesuai. Pemimpin seperti ini tidak mempunyai kepercayaan pada orang lain, tidak menyenangkan dan hanya tertarik pada jenis pekerjaan yang segera selesai.

(4) Lari dari Tugas (*Deserter*). Gaya ini sama sekali tidak memberikan perhatian baik pada tugas maupun pada hubungan kerja. Dalam situasi tertentu gaya ini tidak begitu terpuji, karena pemimpin seperti ini menunjukkan sikap positif dan tidak mau ikut campur aktif dan positif.<sup>30</sup>

Gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, ketrampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar yaitu mementingkan pelaksanaan tugas, mementingkan hubungan kerja sama dan mementingkan hasil yang dapat dicapai.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> *Ibid.*, hlm. 50-61.

<sup>31</sup> Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2003), hlm. 64.

Seorang pemimpin harus bersedia dengan sepenuh hati mendengarkan orang lain. Dengan demikian, seorang pemimpin dapat menjaga dirinya sendiri dan memahami pandangan-pandangan para bawahannya. Dengan pemahaman demikian, pemimpin akan mampu membuat keputusan-keputusan yang lebih dapat diterima oleh para bawahan.<sup>32</sup>

## 1.2 Kepala Sekolah

### 1) Kepemimpinan Kunci Keberhasilan Kepala Sekolah

Sekolah adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena sekolah sebagai organisasi di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lain saling berkaitan dan saling menentukan. Sedang sifat unik, menunjukkan bahwa sekolah sebagai organisasi memiliki ciri-ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh organisasi-organisasi lain. Ciri-ciri yang menempatkan sekolah memiliki karakter tersendiri, di mana terjadi proses belajar mengajar, tempat terselenggaranya kebudayaan kehidupan umat manusia. Karena sifatnya yang kompleks dan unik tersebut, sekolah sebagai organisasi memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi. Keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah. Kepala sekolah yang berhasil adalah apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang

---

<sup>32</sup> RD. Jatmiko, *Pengantar Bisnis* (Malang: UMM, 2004), hlm. 265.

kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai seseorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah.<sup>33</sup>

Kepala sekolah perlu memahami dan mengkritisi komponen-komponen yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan proses belajar mengajar, dalam arti perlu digali secara terus menerus pertanyaan-pertanyaan mendasar serta berusaha mencari alternatif jawabannya mengenai hal-hal yang terkandung dalam masing-masing komponen dalam pendidikan, seperti perencanaan, pengorganisasian, proses belajar mengajar dan komponen pengembangannya.<sup>34</sup>

Berdasarkan rumusan hasil studi di atas menunjukkan betapa penting peranan kepala sekolah dalam menggerakkan kehidupan sekolah mencapai tujuan. Ada dua hal yang perlu diperhatikan dalam rumusan tersebut yakni:<sup>35</sup>

- a. Kepala sekolah berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan sekolah.
- b. Kepala sekolah harus memahami tugas dan fungsi mereka demi keberhasilan sekolah, serta memiliki kepedulian kepada staf dan siswa.

---

<sup>33</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* ..hlm.81

<sup>34</sup> Muhaimain, *Wacana Pengembangan Islam* (Yogyakarta: Pusat Studi Agama, Politik dan Masyarakat (PSAPM) bekerja sama dengan Pustaka Pelajar, 2003), hlm. 185-187.

<sup>35</sup> Mulyana, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2003),hlm. 45.

## 2) Kepala Sekolah sebagai Pejabat Formal

Di dalam lingkungan organisasi, kepemimpinan terjadi melalui dua bentuk, yaitu: kepemimpinan formal (*formal leadership*) dan kepemimpinan informal (*informal leadership*). Kepemimpinan formal terjadi apabila di lingkungan organisasi jabatan otoritas formal dalam organisasi tersebut diisi oleh orang-orang yang ditunjuk atau dipilih melalui proses seleksi. Sedangkan kepemimpinan informal terjadi, di mana 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 yang bersangkutan.<sup>36</sup>

## 3) Pengangkatan Kepala Sekolah

Sebagai pejabat formal pengangkatan seorang kepala sekolah harus didasarkan atas prosedur dan peraturan-peraturan yang berlaku. Prosedur dan peraturan-peraturan yang berlaku dirancang dan ditentukan oleh suatu unit yang bertanggung jawab dalam bidang sumber daya manusia. Dalam hal ini perlu ada kerja sama dengan unit-unit yang berkaitan dengan pengelolaan dan penyelenggaraan sekolah.<sup>37</sup>

Klasifikasi persyaratan kepala sekolah yakni:

---

<sup>36</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* ... hlm.84.

<sup>37</sup> *Ibid.*, hlm.76.

- a. Bersifat administratif meliputi: usia minimal dan maksimal, pangkat, masa kerja dan pengalaman.
- b. Berkedudukan sebagai tenaga fungsional guru.
- c. Bersifat akademis yaitu latar belakang pendidikan formal dan pelatihan terakhir yang dimiliki oleh calon.
- d. Kepribadian, bebas dari perbuatan tercela/integritas, loyal kepada Pancasila dan pemerintah.

Calon yang telah dipilih sesuai dengan prosedur persyaratan yang berlaku oleh unit yang bertanggung jawab terhadap pengangkatan kepala sekolah, akan dikokohkan dengan surat keputusan pengangkatan. Kepala sekolah akan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan ketentuan yang diberikan oleh unit pengelola penyelenggara sekolah.<sup>38</sup>

#### 4) Pembinaan

Selama menduduki jabatan kepala sekolah, dalam rangka pembinaan kepada para kepala sekolah selaku pejabat formal:

- a. Diberikan gaji serta penghasilan dan pendapatan lain sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- b. Memperoleh hak kenaikan gaji/kenaikan pangkat.
- c. Menduduki jabatan yang lebih tinggi.
- d. Memperoleh kesempatan untuk pengembangan diri.
- e. Memperoleh penghargaan/fasilitas.

---

<sup>38</sup> Amin Widjaya Tunggal, *Manajemen "Suatu Pengantar"* (Jakarta: Rineka Cipta, 1993), hlm. 7.

- f. Dapat diberi teguran/peringatan apabila sikap, perbuatan dan perilakunya dirasa akan mengganggu tugas dan tanggung jawab sebagai kepala sekolah.
- g. Dapat dimutasikan/diberhentikan dari jabatan kepala sekolah karena hal-hal tertentu.

#### 5) Tugas dan Tanggung Jawab

Sebagai seorang pejabat formal, kepala sekolah mempunyai tugas dan tanggung jawab terhadap atasan, sesama rekan kepala sekolah/institusi terkait dan kepada bawahan.

##### a. Kepada atasan:

- (1) Wajib loyal dan melaksanakan apa yang digariskan oleh atasan.
- (2) Wajib berkonsultasi/memberikan laporan mengenai pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.
- (3) Wajib selalu memelihara hubungan yang bersifat hirarki antara kepala sekolah dan atasan.

##### b. Kepada sesama rekan kepala sekolah/institusi terkait:

- (1) Wajib memelihara hubungan kerja sama yang baik dengan para kepala sekolah.
- (2) Wajib memelihara hubungan kerja sama yang sebaik-baiknya dengan institusi terkait maupun tokoh-tokoh masyarakat.

##### c. Kepada bawahan:

Kepala sekolah berkewajiban menciptakan hubungan yang sebaik-baiknya dengan para guru, staf dan siswa, sebab esensi kepemimpinan adalah kepengikutan.<sup>39</sup>

#### 6) Kepala Sekolah sebagai Manajer

Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan memadukan usaha anggota-anggota serta pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>40</sup>

Menurut Stoner ada delapan macam fungsi seorang manajer yang perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi yaitu:

- a. Bekerja dengan, dan melalui orang lain.
- b. Bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan
- c. Dengan waktu dan sumber yang terbatas mampu menghadapi berbagai persoalan.
- d. Berpikir secara realistic dan konseptual.
- e. Berperan sebagai juru penengah.
- f. Berperan sebagai seorang politisi
- g. Berperan sebagai seorang diplomat
- h. Pengambil keputusan yang sulit.<sup>41</sup>

Hersey membedakan tiga macam jenjang manajer yaitu:

---

<sup>39</sup> Tim Dosen FIP IKIP Semarang, *Strategi Belajar Mengajar* (Semarang: IKIP Semarang Press, 1991), hlm. 11-12.

<sup>40</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* ... hlm.93.

<sup>41</sup> *Ibid.*, hlm. 96.

a. *Top manager-conceptual skills;*

- (1) Kemampuan analisis.
- (2) Kemampuan berpikir rasional.
- (3) Ahli atau cakap dalam berbagai macam konsepsi.
- (4) Mampu menganalisis berbagai kejadian, serta mampu memahami berbagai kecenderungan.
- (5) Mampu mengantisipasi perintah. Mampu mengenali macam-macam kesempatan dan problem-problem social.

b. *Middle manager-human skill;*

- (1) Kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerja sama.
- (2) Kemampuan untuk memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa mereka berkata dan berperilaku.
- (3) Kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif.
- (4) Kemampuan menciptakan kerja sama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatis.
- (5) Mampu berperilaku yang dapat diterima.

c. *Supervisory manager-technical skill;*

- (1) Menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus.
- (2) Kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus tersebut.

Dari ketiga bidang ketrampilan tersebut, *human skill* merupakan ketrampilan yang memerlukan perhatian khusus dari kepala sekolah, sebab melalui *human skill* seorang kepala sekolah dapat memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa orang tersebut berkata dan berperilaku.<sup>42</sup>

#### 7) Kepala Sekolah sebagai Pemimpin

Koontz menyimpulkan bahwa seorang pemimpin harus mampu.<sup>43</sup>

- a. Mendorong timbulnya yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing.
- b. Memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf dan para siswa serta memberikan dorongan memacu dan berdiri di depan kemajuan dan memberikan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan.

Menurut G. Farid Malik, kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi seseorang atau kelompok dalam usaha ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu. Kepemimpinan meliputi perilaku verbal dan non verbal yang menjadi unsur komunikasi dalam proses pembuatan keputusan. Ada beberapa indikator umum dari praktek kepemimpinan yang baik yang diharapkan sekolah, yaitu:<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> *Ibid.*, hlm. 97.

<sup>43</sup> Koontz, *Management, Seventh edition* (By McGraw-Hill, Inc, 1980), hlm. 686.

<sup>44</sup> G. Farid Malik, *Pendidikan Manusia Mandiri* (Hasil kerja sama BEP dengan Depag dan FKBA), hlm. 45.

- a. Kepala sekolah menyatakan secara jelas visi sekolah kepada siswa, guru dan masyarakat di setiap kesempatan yang sesuai seperti pertemuan dengan orang tua dan acara pertemuan lainnya, menyusun program dan menyusun rencana yang akan datang untuk sekolah berdasarkan visi sekolah.
- b. Kepala sekolah harus peka terhadap kebutuhan sekolah, mengambil inisiatif untuk mengatasi berbagai tantangan yang dihadapi sekolah, mengambil keputusan pada waktu yang tepat tentang masalah yang muncul dalam pandangannya, sementara yang lain merujuk pada aturan pejabat yang berwenang sebagai tindak lanjut, menciptakan dan mempertahankan komunikasi yang erat dengan masyarakat setempat, demikian pula pejabat pemerintah yang berwenang dalam rangka kebaikan masyarakat sekitar dan memperhatikan belajar siswa.
- c. Kepala sekolah menciptakan sasaran pembelajaran, menyusun rencana rencana pembelajaran, menyusun pelaksanaan pembelajaran.
- d. Kepala sekolah ikut serta dalam tim, dalam penyusunan dan pelaksanaan kurikulum.
- e. Kepala sekolah mengunjungi ruang kelas, paling tidak sehari sekali, sering memberi saran perbaikan prestasi siswa, menggunakan waktunya lebih banyak untuk supervise guru dan berbicara dengan mereka.

- f. Kepala sekolah berhubungan dengan orang tua bila siswa tidak masuk sekolah atau tidak baik prestasinya, membuat pengaturan khusus untuk siswa yang absent dengan alasan yang jelas dan dapat diterima.
  - g. Kepala sekolah melibatkan masyarakat dalam kegiatan pembelajaran sekolah.
  - h. Kepala sekolah mengundang rapat umum staf, mendorong tukar pendapat dengan bebas pada pertemuan dan pengambilan keputusan partisipatori.
  - i. Kepala sekolah sering bertemu dengan pegawai pendidikan, pimpinan masyarakat, berkomunikasi dengan siswa, orang tua dan guru.
- 8) Kepemimpinan Pendidikan

Kepemimpinan pendidikan merupakan proses yang sangat penting dalam bidang pendidikan untuk mempengaruhi dan mengarahkan tenaga kependidikan guna mencapai tujuan pendidikan. Saunders, mendefinisikan kepemimpinan pendidikan sebagai “*any act which facilitates the achievement of educational objectives*”.<sup>45</sup>

U. Husna Asmara berpendapat bahwa kepemimpinan pendidikan yaitu segenap kegiatan dalam usaha mempengaruhi personal di lingkungan pendidikan pada situasi tertentu agar

---

<sup>45</sup> Saunders R.C. & Jhonson H.J. A., *Theory of Educational Leadership* (Columbus: Charles E. Marril Books, 1965), hlm. 39.

mereka melalui usaha kerja sama, mau bekerja dengan penuh tanggung jawab dan ikhlas demi tercapainya pendidikan yang telah ditetapkan.<sup>46</sup> Berdasarkan definisi tersebut dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan pendidikan merupakan setiap tindakan yang dilakukan terhadap fasilitas pendidikan untuk meraih prestasi dari sasaran pendidikan yang telah ditentukan.

Kualitas kunci yang menghubungkan kepemimpinan dengan sekolah yang efektif adalah kemampuan untuk menentukan tujuan organisasi yang jelas ke arah mana guru bekerja. Kepala sekolah yang efektif tidak hanya menghabiskan waktunya dalam pengawasan internal yang eksplisit, seperti pengawasan instruksi, melainkan lebih berperan dalam mekanisme penekanan tujuan dan konsensus tujuan untuk mengarahkan minat guru pada kegiatan-kegiatan tertentu melalui peningkatan pemahaman yang atas sumbangan mereka pada hasil organisasi secara total.<sup>47</sup>

Kepemimpinan kepala sekolah seharusnya memastikan adanya penekanan pada pengembangan profesi yang terkait dengan refleksi praktek di dalam kelas dan kemudian dikembangkan dalam budaya kolaborasi. Implikasi-implikasi praktis kepemimpinan mencakup; penataan kurikulum dan pengajaran, organisasi siswa dan alokasi waktu, perangsangan pengembangan

---

<sup>46</sup> U. Husna Asmara, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan* (Bogor: Galia Indonesia, 1985), hlm. 18.

<sup>47</sup> Goldring, Pasternak, *Leadership and Startegic Mangement in Education*, 1994, hlm. 251.

kurikulum, mengawasi pengajaran, memantau kemajuan siswa dan menyediakan iklim pengajaran yang positif.<sup>48</sup>

### 1.3 Kebijakan

Tujuan utama untuk melakukan analisis hubungan sebab-akibat atau analisis kausal adalah untuk mendukung pengambilan keputusan (*decision making*) atau analisis kebijakan. Berkait dengan setiap pengambilan keputusan, Turban dan Meredith berpendapat semua variable yang mungkin diperhatikan dalam suatu analisis perlu dibedakan dalam tiga kelompok variabel yakni;<sup>49</sup>

- 1) Variabel hasil atau tujuan (*result variables*)
- 2) Variabel keputusan (*decision variables*)
- 3) Variabel tak terkontrol (*uncontrollable variables*).

Berkait dengan analisis kebijakan atau pengambilan keputusan ada tiga macam atau bentuk keputusan, yaitu:<sup>50</sup>

- 1) Keputusan dengan kepastian (*decisions under certainty*).
- 2) Keputusan dengan risiko (*decisions under risk*).
- 3) Keputusan tanpa kepastian (*decisions under uncertainty*).

Menurut Pearce dan Robinson serta Wahyudi, kebijakan memiliki sejumlah cara untuk menjamin efektivitasnya, yakni:<sup>51</sup>

---

<sup>48</sup> Duignan, Marcepherson, *Education Leadership for Quality Teaching*, 1992, hlm. 84.

<sup>49</sup> I Gusti Ngurah Agung, *Statistika Analisis Hubungan Kausal Berdasarkan Data Kategorik* (Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2001), hlm. 271.

<sup>50</sup> *Ibid.* hlm. 275.

<sup>51</sup> M. Ismail Yusanto, M.K. Widjajakusuma, *Manajemen Syari'ah* (Jakarta: Khairul Bayaan, 2003), hlm. 85-86.

- 1) Kebijakan menetapkan pengendalian tidak langsung atas langkah-langkah independen dengan secara jelas menyebutkan bagaimana sesuatu itu harus dilakukan saat ini.
- 2) Kebijakan mendorong cara penanganan yang sama terhadap kegiatan dan masalah yang sama.
- 3) Kebijakan memastikan pengambilan keputusan secara tepat.
- 4) Kebijakan melembagakan aspek-aspek dasar dari perilaku organisasi.
- 5) Kebijakan mengurangi ketidakpastian dalam pengambilan keputusan repetitif dan harian.
- 6) Kebijakan mengatasi penolakan atas strategi yang sudah ditetapkan oleh anggota organisasi.

Studi kebijakan tidak hendak berdebat tentang kebenaran, melainkan mencari kesepakatan prioritas mana yang perlu didahulukan. Kriteria yang lebih ditekankan adalah fungsional, efektif dan produktif; dan lebih jauh ditampilkan kriteria manusiawi dan melestarikan lingkungan agar tercapai sasaran (*objectives*) lebih maksimal.<sup>52</sup>

Terdapat empat teori analisis kebijakan, yaitu:<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> Noeng Muhajir, *Kebijakan dan Perencanaan Sosial* (Yogyakarta: Rake Wulung, 2000), hlm. 10.

<sup>53</sup> Noeng Muhajir, *Filsafat Ilmu Kualitatif dan Kuantitatif untuk Pengembangan Ilmu dan Penelitian* (Yogyakarta: Rake Sarasin, 2006), hlm. 68.

- 1) Teori adaptasi kebijakan dikembangkan lewat interaksi antara konsumen atau klien dengan pemegang kebijakan; interaksinya bersifat inkremental: ada tawar menawar (*bargaining*).
- 2) Teori uji feasibilitas dikembangkan lewat interaktif nonpersonal, lewat interaktif antara tersedianya anggaran dengan target objek kebijakan.
- 3) Teori proses analitik kebijakan dikembangkan dalam alternatif berdasar kepentingan. Berpihak pada kepentingan konsumen atau klien akan menghasilkan tuntutan reformis; berpihak pada kepentingan pemegang kebijakan teknokratik.
- 4) Teori invensi biasa dipraktekkan oleh pemegang kebijakan yang cerdas dan kreatif. Teori invensinya akan bagus bila dia menggunakan filsafat kebijakan yang ideal bagus bagi orang banyak.

Proses analisis kebijakan publik menurut Michael Howlet dan M. Ramesh terdiri atas lima tahapan, yaitu:<sup>54</sup>

- 1) Penyusunan agenda (*agenda setting*), yakni suatu proses agar suatu masalah mendapat perhatian dari pemerintah.
- 2) Formulasi kebijakan (*policy formulation*), yakni suatu proses perumusan pilihan-pilihan kebijakan oleh pemerintah.

---

<sup>54</sup> A.G. Subarsono, *Analisis Kebijakan Publik Konsep, Teori dan Aplikasi* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), hlm. 13-14.

- 3) Pembuatan kebijakan (*decision making*), yakni proses ketika pemerintah memilih untuk melakukan suatu tindakan atau tidak melakukan sesuatu tindakan.
- 4) Implementasi kebijakan (*policy implementation*), yaitu proses untuk melaksanakan kebijakan supaya mencapai hasil.
- 5) Evaluasi kebijakan (*policy evaluation*), yakni proses untuk memonitor dan menilai hasil atau kinerja kebijakan

#### 1.4 Daya Saing

Kata daya saing sering dipergunakan dalam literatur ekonomi khususnya ketika membahas persaingan bisnis, persaingan antar pelaku bisnis dan sebagainya. Dari kata daya saing inilah muncul istilah “kemampuan daya saing” ataupun “kemampuan berkompetisi” (*competitiveness*).

Secara bahasa daya saing berasal dari dua kata yaitu daya dan saing. Kata daya memiliki arti antara lain; 1). Kemampuan untuk melakukan sesuatu atau bertindak, 2). Kekuatan; tenaga (yang menyebabkan sesuatu bergerak dan sebagainya, 3). Muslihat, dan 4). akal; ikhtiar; upaya.<sup>55</sup> Sedang kata *saing* memiliki arti antara lain: bersaing atau berlomba (atas-mengatasi, dahulu mendahului); persaingan yaitu usaha memperlihatkan keunggulan masing-masing yang dilakukan oleh (perseorangan, organisasi, perusahaan, negara)

---

<sup>55</sup> *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Cet.III, (Jakarta: Balai Pustaka, 1990), hlm. 188-189.

pada bidang perdagangan, produksi dan sebagainya.<sup>56</sup> Sedang menurut istilah daya saing adalah kemampuan makhluk hidup untuk dapat tumbuh (berkembang) secara normal di antara makhluk hidup lainnya sebagai pesaing dalam satu habitat (dalam suatu bidang usaha tertentu).<sup>57</sup>

Sedang menurut H.A.R. Tilaar,<sup>58</sup> daya saing adalah kemampuan untuk memperbaiki potensi-potensi yang dimiliki individu, masyarakat, lembaga, organisasi atau suatu bangsa dengan menjalin kerjasama yang demokratis yang dapat melahirkan kemampuan yang kompetitif.

Dalam penelitian yang dimaksud daya saing adalah kemampuan pengambilan keputusan oleh kepala sekolah SMK Muhammadiyah 2 Sragen agar lembaga yang dipimpinnya memiliki prestasi dan keunggulan yang melebihi kompetitor (pesaing) lainnya. Sedangkan dalam analisis pembahasan digunakan beberapa pendekatan daya saing antara lain meliputi:

1) Faktor-faktor yang mempengaruhi daya saing.

Menurut Tilaar, ada empat faktor yang dapat menentukan kualitas dan tinggi rendahnya daya saing,<sup>59</sup> :

---

<sup>56</sup> Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2001), Edisi 3, hlm.978.

<sup>57</sup> *Ibid.* hlm. 241.

<sup>58</sup> H.A.R. Tilaar, *Membenahi Pendidikan Nasional*, (Jakarta, PT. Rineka Cipta, 2002), hlm.22.

<sup>59</sup> *Ibid*, hlm. 24.

- (1) Faktor inteligensi yaitu seluruh kecerdasan (*multiple intelligence*) seseorang yang termasuk di dalamnya *civic intelligence* yaitu kemampuan seseorang untuk hidup bersama dalam suatu masyarakat yang demokratis. Dengan intelegensi manusia atau suatu masyarakat organisasi akan memiliki kemampuan daya saing untuk berkompetisi.
- (2) Faktor informasi, yaitu bahwa dunia modern yang ditandai dengan pesatnya kemajuan teknologi informasi dan komunikasi telah menyebabkan masyarakat dunia ini tertimbun dengan data-data informasi hampir tanpa batas. Maka kemampuan masyarakat, organisasi atau suatu bangsa untuk dapat menguasai dan memanfaatkan sebanyak mungkin informasi akan dapat menjadi pemenang di era globalisasi.
- (3) Faktor ide baru, dengan dikuasainya informasi yang tanpa batas akan memungkinkan lahirnya ide-ide baru hasil dari kreativitas dan persaingan manusia-masyarakat yang unggul. Ide-ide baru ini pada saatnya akan menjadi daya tarik bagi masyarakat dan sekaligus akan dapat menjadi kekuatan daya saing bagi seseorang, organisasi maupun suatu bangsa.
- (4) Faktor inovasi, yaitu kemampuan daya saing dengan memaksimalkan inteligensi, informasi dan ide-ide baru yang akan dapat mendorong lahirnya inovasi-inovasi suatu masyarakat, lembaga atau bangsa. Masyarakat, organisasi atau

bangsa yang inovatif akan menjadi bangsa yang unggul di dalam persaingan global.

Soekartawi mencatat ada tiga faktor yang sangat mempengaruhi kemampuan daya saing lembaga pendidikan yaitu;<sup>60</sup>

(1) Keberadaan Sumber Daya (*resources*)

Apabila lembaga pendidikan ingin memiliki daya saing tinggi, maka lembaga tersebut harus mempunyai sumber daya (*resources*) yang memadai. Sumber daya pendidikan itu dapat berupa sumber daya yang dapat dilihat (*tangible*) dan yang tidak dapat dilihat (*in-tangible*). Sumber daya yang *tangible* antara lain berupa; manusia (guru, karyawan dan siswa), sarana dan prasarana pendukung antara lain; gedung, laboratorium, perpustakaan, teknologi media pembelajaran (komputer dan internet) dan dana.

Sementara sumber daya yang *in-tangible* dapat berupa sistem dan program pendidikan, kurikulum, organisasi, kepemimpinan, *strong brain* (tokoh yang dikenal luas), *networking* dan lisensi khusus seperti hak pemilikan intelektual (HPI) dan penilaian akreditasi.<sup>61</sup>

(2) Macam Kompetensi yang Beda (*Distinctive Competencies*)

---

<sup>60</sup> Soekartawi Dodi Nandika, Ronny Rahman Noor, Komang G. Wiryaman dan Muladno, *Universitas, Riset dan Daya Saing Bangsa* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006), hlm. 188.

<sup>61</sup> *Ibid.*, hlm. 189.

Ada tiga parameter yang dapat dipakai untuk membedakan kemampuan bersaing yang dapat diterapkan dalam lembaga pendidikan, yaitu;

- a. *Output* yang tidak dapat dihasilkan oleh lembaga lain,
- b. *Output* yang sulit disaingi oleh lembaga lain,
- c. *Output* yang relatif mudah disaingi lembaga lain, tetapi *output* tersebut mempunyai daya saing yang lebih baik.<sup>62</sup>

(3) Tinggi Rendahnya Kemampuan atau Kapabilitas (*capabilities*)

Untuk melahirkan *output* yang mampu bersaing tentu diperlukan kemampuan (*capability*) dalam prosesnya. Karena itu diperlukan penetapan standar kualitas terhadap *output* yang diinginkan, sumber daya dan kemampuan yang harus dimiliki.

2) Parameter Daya Saing Pendidikan

Globalisasi melahirkan paradigma baru dalam memandang kualitas *outcome* pendidikan. Kualitas *input-process-outcome* harus mengikuti ukuran-ukuran yang bersifat global-internasional. *Quality assurance* diperlukan untuk mendukung proses pendidikan. Dalam konteks inilah maka perlu adanya parameter daya saing pendidikan. Parameter daya saing berguna bagi *benchmarking* dunia pendidikan agar dapat membangun kualitas *input-process-outcome* yang berdaya saing tinggi.<sup>63</sup>

---

<sup>62</sup> *Ibid.*, hlm.190-194.

<sup>63</sup> Standar Nasional Pendidikan adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan diseluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia, *Lihat Ketentuan Umum, Pasal 1, PP. No.19 / 2005*, (Jakarta,CV Eko Jaya, 2005), hlm. 12.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah nomer 19 tahun 2005, disebutkan bahwa dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan diperlukan adanya standarisasi pendidikan.<sup>64</sup> Standar nasional pendidikan berfungsi pula sebagai parameter pendidikan yang meliputi: standar isi, proses, kompetensi kelulusan, pendidikan dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan dan penilaian pendidikan.<sup>65</sup>

Sedangkan menurut Abdul Rachman Shaleh,<sup>66</sup> parameter daya saing pendidikan sangat ditentukan oleh faktor manajemen peningkatan mutu pendidikan yang terukur yaitu kualitas *input-proses-output*, sebagai karakteristik sekolah efektif (*effective school*). Peningkatan mutu lembaga pendidikan meliputi aspek sebagai berikut :

(1) Instrumen *Input*

- a. Kebijakan mutu dan harapan/ tujuan
- b. Sumber daya
- c. Berorientasi siswa
- d. Manajemen

(2) Instrumen Proses

- a. Pembelajaran, berorientasi pada: *learning to know* (meraih pengetahuan), *learning to do* (berbuat sesuatu), *learning to*

---

<sup>64</sup> Lihat, PP. nomer 19 tahun 2005 tentang *Standar Nasional Pendidikan*.

<sup>65</sup> Arief Furchan, *Transformasi Pendidikan Islam di Indonesia*, (Yogyakarta, Gema Media, 2004 ), hlm. 82.

<sup>66</sup> Abdul Rachman Shaleh, *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa, Visi, Misi dan Aksi*, (Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada, 2004), hlm. 246.

*be* (menjadi diri sendiri), *learning to live together* (hidup berdampingan).

- b. Kepemimpinan yang demokratis, meliputi: kemampuan manajerial, kemampuan memobilisasi, kemampuan otonomi luas
- c. Lingkungan: aman, nyaman dan manusiawi
- d. Pengelolaan tenaga yang efektif, meliputi: perencanaan, pengembangan, penilaian
- e. Memiliki budaya mutu (kerja sama, merasa memiliki, mau berubah, mau meningkatkan diri dan dinamis)
- f. Tim kerja (kompak, cerdas dan dinamis)
- g. Partisipasi masyarakat tinggi
- h. Memiliki akuntabilitas, yang meliputi: laporan prestasi, respon/ tanggapan masyarakat.

### (3) Instrumen *Output*

- a. Prestasi akademik, meliputi: NEM/ Nilai UNAS, STTB, daya serap, lomba karya ilmiah/olimpiade dan lomba keagamaan
- b. Prestasi non akademis, meliputi antara lain: olahraga, kerapian/ kebersihan, kepramukaan dll.

Menurut Suyanto bahwa dalam rangka profesionalisasi lembaga pendidikan di Indonesia dan upaya menjawab tantangan global, parameter daya saing pendidikan meliputi;

*link and match*, profesionalisme dan *networking* pendidikan dan ketrampilan profesional yang relevan.<sup>67</sup>

(1) *Link and Match*

Kebijakan *link and match* adalah suatu proses belajar, di mana saja proses itu terjadi, tujuan terpenting dari proses itu adalah timbulnya kemampuan untuk melakukan *transfer of learning* dan *transfer of principle*. Kedua jenis *transfer* itu pada hakikatnya merupakan kemampuan orang yang belajar untuk mengaplikasikan ilmu pengetahuan dan pada dunia nyata, *setting*-nya berbeda dengan *setting* tempat belajar itu terjadi.<sup>68</sup>

(2) Profesionalisme dan *Networking* Pendidikan

Pendidikan harus dikelola secara profesional, agar peningkatan kualitas pendidikan dapat berkelanjutan. Bila profesionalisme dilakukan, maka sistem pendidikan yang ada harus dikelola atas dasar manajemen yang sehat. Profesionalisasi pendidikan berarti pula bagaimana sistem dan praksis pendidikan mampu mengikuti perubahan-perubahan yang terjadi dalam dunia ilmu pengetahuan dan teknologi. serta mampu menciptakan RAISE (*Relevance, Academic Atmosphere, Institutional Management,*

---

<sup>67</sup> Suyanto Djihad Hisyam, *Dinamika Pendidikan Nasional Dalam Percaturan Dunia Global* (Jakarta: PSAP, 2006), hlm. 105.

<sup>68</sup> *Ibid.*, hlm. 106

*Sustainability and Efficiency*) dalam mengelola pendidikan.<sup>69</sup>

Profesionalisme tersebut lanjut Suyanto, mesti didukung oleh *networking* di antara usaha pendidikan. Dengan *networking* usaha lebih diuntungkan karena adanya beberapa hal yaitu:

- a. Tercapainya tingkat efektivitas program yang tinggi
- b. Terbangun sistem kerja yang sinergis
- c. Terjadinya *resource sharing*
- d. Terjadinya aliran *feedback* dari amal usaha yang lain
- e. Memungkinkan dilakukannya *benchmarking*
- f. Dapat memperkuat diri dalam menghadapi persaingan

*Networking* pendidikan perlu segera dimulai, agar memiliki sistem pengembangan profesionalisme yang solid, sehingga pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi di masing-masing tingkatan dapat berjalan dengan cepat. Bahkan, *networking* ini juga bisa dilakukan dengan usaha lain di luar bidang pendidikan.

### (3) Ketrampilan Profesional

Ketrampilan profesional adalah syarat yang harus dimiliki oleh sumber daya pendidikan. Hal ini sesuai dengan UU No. 20 Tahun 2003, yang banyak memberikan

---

<sup>69</sup> *Ibid.*, hlm. 115.

amanah terutama kepada guru untuk memiliki sejumlah ketrampilan atau kompetensi yang sangat diperlukan bagi profesionalisasi guru.<sup>70</sup>

Ketrampilan profesional guru dalam konteks implementasi UU No. 20 Tahun 2003, tercermin dalam Pasal 40 ayat (2), yang menjelaskan bahwa Pendidik (guru) berkewajiban:

Menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis dan dialogis; mempunyai komitmen secara profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan; memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi dan kedudukannya sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya.

Ketrampilan profesional seorang guru menurut Suyanto, terdiri dari aspek kepemimpinan, aspek ketrampilan untuk mewujudkan sekolah efektif dan aspek proses pembelajaran. Tuntutan agar guru memiliki ketiga ketampilan profesional tersebut, sangat relevan dengan kebutuhan di era global, di mana ilmu pengetahuan dan teknologi berkembang sangat cepat. Jika guru tidak memiliki profesionalisme yang kuat, maka ia akan ditinggalkan oleh *stakeholder*-nya sekaligus akan menjadi beban bagi proses pendidikan.<sup>71</sup>

---

<sup>70</sup> *Ibid.*, hlm. 120.

<sup>71</sup> *Ibid.*, hlm. 121-122.

Kesimpulannya bahwa parameter daya saing pendidikan secara spesifik terdiri dari:

- a. Kualitas sumber daya (*resources*) pendidikan
- b. Kualitas *Input-Output dan Outcome* pendidikan
- c. *Link and Match* dan relevansi program unggulan
- d. Profesionalisme dan *Networking*

#### (4) Strategi Umum

Menurut Muhammad Sirozi.<sup>72</sup>, ada empat strategi yang dapat digunakan dalam membangun daya saing pendidikan, yaitu:

##### a. Strategi *Substantif*

Lembaga pendidikan Islam harus menyajikan program unggulan yang komprehensif. Menurut Blomm (1956) dan Krothwohl (1974), ada tiga aspek pembelajaran yaitu: aspek kognitif (pemahaman), afektif (penerimaan dan sikap) dan psikomotor (pengalaman).<sup>73</sup>

##### b. Strategi *Botton-Up*

Lembaga pendidikan di era globalisasi harus tumbuh dari bawah. Konsep dan desain program serta struktur kelembagaan harus disesuaikan dengan potensi, situasi dan aspirasi masyarakat dalam membangun

---

<sup>72</sup> Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan* (Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, 2002), hlm. 6.

<sup>73</sup> *Ibid.*, hlm. 60.

pendidikan. Dengan strategi ini diharapkan masyarakat memiliki kepedulian (*concern*), rasa memiliki (*sense of belonging*) dan rasa turut bertanggung jawab (*sense of responsibility*) terhadap lembaga pendidikan dan lingkungan sekitarnya.<sup>74</sup>

c. Strategi *Deregulatory*

Lembaga pendidikan sedapat mungkin tidak terlalu terikat pada ketentuan-ketentuan baku yang terlalu sentralistik dan mengikat. Lembaga pendidikan perlu bebas berkreasi, berinovasi, berimprovisasi, sehingga dapat mengembangkan program-program khusus sesuai dengan kondisi riil dan ciri khas.<sup>75</sup>

d. Strategi *Cooperative*

Lembaga pendidikan harus dikelola dengan sistem manajemen profesional yang mampu merangkul dan memanfaatkan semua potensi yang ada dalam masyarakat. Sudah saatnya pimpinan lembaga pendidikan tidak lagi berpikir bahwa mereka dapat mengelola dan memajukan lembaganya tanpa bantuan dan kerjasama dengan pihak lain.<sup>76</sup>

Menurut Usman Abu Bakar dan Surohim lembaga pendidikan perlu dikembangkan yaitu: *pertama*,

---

<sup>74</sup> *Ibid.*, hlm. 65.

<sup>75</sup> *Ibid.*, hlm. 70.

<sup>76</sup> *Ibid.*, hlm. 74.

tempat peningkatan mutu akademik. *Kedua*, tempat pengembangan usaha bisnis.<sup>77</sup> Lebih lanjut agar tercapai pengembangan lembaga pendidikan diperlukan strategi peningkatan mutu yaitu:

- (1) Peningkatan mutu akademik
- (2) Penajaman visi dan misi pendidikan
- (3) Mempertegas tujuan pendidikan
- (4) Pengembangan kurikulum dan materi ajar pendidikan
- (5) Pengembangan metodologi pengajaran
- (6) Peningkatan kualitas tenaga pendidik dan kependidikan
- (7) Peningkatan kualitas sarana dan prasarana
- (8) Peningkatan kualitas manajemen pendidikan
- (9) Membangun jaringan kemitraan
- (10) Pengembangan usaha bisnis

## 2. Kerangka Pemikiran

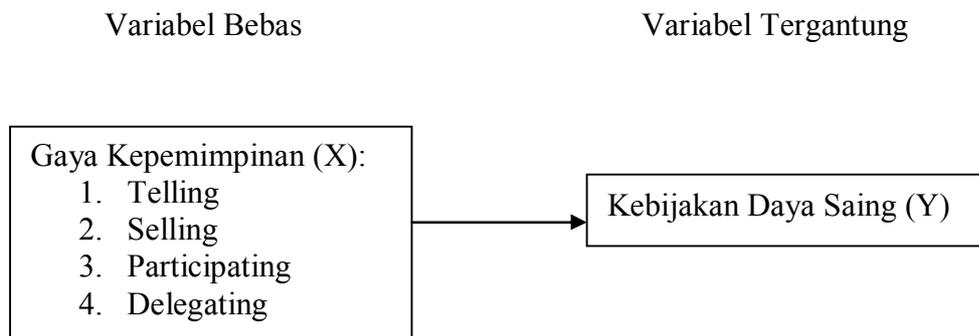
Kerangka pemikiran diperlukan untuk memperjelas penalaran sehingga sampai pada jawaban sementara atas masalah yang telah dirumuskan.<sup>78</sup>

Bertolak dari kajian teori yang sudah dijelaskan, maka dapat dirumuskan kerangka pemikiran sebagai berikut:

---

<sup>77</sup> Usman Abu Bakar dan Surohim, *Fungsi Ganda Lembaga Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Safiria Insani Press, 2005), hlm. 143.

<sup>78</sup> Sugiyono, *Statistik untuk Penelitian* (Bandung: Alfabeta, 2004), hlm. 216-217.



## G. Metodologi

### 1. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di lingkungan sekolah SMK Muhammadiyah 2 Sragen. Peneliti memilih lokasi penelitian di SMK Muhammadiyah 2 Sragen disebabkan sekolah tersebut merupakan sekolah swasta yang sedang berkembang dan memiliki animo siswa yang tinggi serta relatif lebih baik jika dibandingkan dengan sekolah swasta lain yang ada di kecamatan Sragen Kota.

### 2. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan jenis penggolongan saat terjadinya variabel penelitian adalah *expost facto* untuk mencari seberapa besar hubungan gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan kebijakan daya saing. Pada penelitian kuantitatif, teori atau paradigma teori digunakan untuk menuntun peneliti menemukan masalah penelitian, menemukan hipotesis, menemukan konsep-konsep, menemukan metodologi, dan menemukan alat-alat analisa data. Pada

proses penelitian peneliti melakukan analisis- analisis deduktif untuk menjawab permasalahan yang sedang dihadapi.<sup>79</sup>

### 3. Batasan Operasional Variabel

Pada penelitian ini Gaya Kepemimpinan kepala sekolah diidentifikasi sebagai variable bebas (X) dan Kebijakan Daya Saing sebagai variable tergantung (Y).

#### a. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah (X)

1) Gaya *Telling* (X1) – Posisi tugas tinggi, hubungan rendah, ditandai dengan adanya komunikasi satu arah, yakni kepala sekolah ke guru, kepala sekolah membatasi peran guru, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan semata-mata menjadi tanggung jawab kepala sekolah. Pemberian instruksi yang lebih rinci mengenai peraturan dan prosedur organisasi sehingga memperjelas situasi kerja karyawan.

2) Gaya *Selling* (X2) - Posisi tugas tinggi hubungan tinggi, ditandai dengan fenomena pemberian arahan kepala sekolah yang cukup besar kepada guru, baik dalam proses pembuatan keputusan maupun dalam pelaksanaannya. Komunikasi sudah dilakukan dua arah, dan kepala sekolah bersedia mendengarkan keluhan guru terhadap keputusan yang diambilnya, namun tanggung jawab proses pengambilan keputusan tetap ada pada kepala sekolah.

---

<sup>79</sup> M. Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Kuantitatif* (Jakarta: Predana Media Group, 2006), hlm. 25.

- 3) *Gaya Participating (X3)* – Posisi tugas rendah hubungan tinggi, ditandai dengan adanya keseimbangan dalam pengambilan keputusan antara kepala sekolah dan guru, seimbang dalam partisipasinya maupun dalam tanggung jawabnya. Kepala sekolah sudah mempercayai guru, baik dalam pembuatan keputusan maupun dalam pelaksanaannya sesuai dengan fungsi dan tugasnya masing-masing, namun kepercayaan ini masih belum sepenuhnya. Kadang-kadang saja kepala sekolah melakukan intervensi kepada guru, terutama yang masih belum mampu menjalankan tugas dan fungsinya. Tanggung jawab kepala sekolah terletak di akhir keseluruhan proses aktivitas sekolah setelah masing-masing tugas organisasi dikelola atau dikerjakan oleh masing-masing guru dan masing-masing tanggung jawabnya.
- 4) *Gaya Delegating (X4)* – Posisi tugas rendah hubungan rendah, ditandai dengan adanya pendelegasian wewenang kepada guru sesuai dengan kemampuan dan bidangnya. Kepala sekolah mempercayai guru baik dalam pembuatan keputusan maupun dalam pelaksanaan keputusan sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing asalkan tidak menyimpang dari garis kebijakan sekolah.

b. Kebijakan Daya Saing (Y)

Kebijakan daya saing adalah kemampuan pengambilan keputusan untuk memiliki prestasi dan keunggulan yang melebihi

kompetitor/pesaing lainnya. Kebijakan daya saing erat kaitannya dengan kurikulum, manajemen, pengembangan tenaga kependidikan, kesiswaan, Kegiatan Belajar Mengajar (KBM), fasilitas pendidikan, institusi pasangan (*link and match*) dan Rencana Induk Pengembangan Sekolah (RIPS) atau Rencana Strategis (RS).

#### 4. Populasi dan Sampel Penelitian

##### a. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik ditetapkan dan dipelajari peneliti untuk ditarik kesimpulan.<sup>80</sup> Populasi penelitian ini adalah semua guru yang terdaftar di SMK Muhammadiyah 2 Sragen. Jumlah populasi dalam penelitian di SMK Muhammadiyah 2 Sragen ini sebanyak 56 responden yang penyebarannya dapat dilihat pada table 1 sebagai berikut.

Tabel 1. Penyebaran Anggota Populasi

No	Jenis Kelamin		
	Laki-laki	Perempuan	Jumlah
1	47	9	56

Sumber: Statistik Data Guru SMK Muhammadiyah 2 Sragen

Tahun 2007/ 2008

##### b. Sampel

---

<sup>80</sup> Sugiyono. *Statistic Untuk Penelitian*, (Bandung: Alfa Beta, 2006), hlm.55

Sampel adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diteliti dan dianggap bisa mewakili ke seluruh populasi. Teknik sampling dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*, yaitu suatu teknik sampling yang dilakukan dengan pertimbangan tertentu.<sup>81</sup> Pertimbangan yang digunakan dalam penentuan sampel ini adalah, guru sebagai pelaksana kebijakan daya saing yang diputuskan kepala sekolah.

Jumlah populasi yang kurang dari 100, maka seluruh populasi dapat digunakan sebagai sample.<sup>82</sup> Pada penelitian ini jumlah populasi adalah 56, maka ditetapkan untuk memakai keseluruhan populasi sebagai sampel penelitian, sehingga penelitian ini dapat dikatakan sebagai penelitian populasi.

## 5. Instrumentasi dan Tehnik Pengumpulan Data

### a. Instrumen Pengumpulan Data

Penelitian ini membutuhkan tiga jenis data yang harus dikumpulkan oleh seluruh subyek penelitian, yaitu:

#### 1) Identitas Subyek

Data identitas subyek antara lain: nama, jenis kelamin, pendidikan dan lama bekerja diperoleh dari isian yang harus dilengkapi oleh seluruh subyek yang disertakan dalam skala yang diberikan

#### 2) Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

---

<sup>81</sup> *Ibid.*, hlm. 57.

<sup>82</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: Rineka Cipta: 2006) hlm.134

Instrumen gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam penelitian ini mengembangkan dari Kuwiyanto penulisan tesis pada Program Pascasarjana Unair tahun 2001. Instrumen ini terdiri 20 butir, yang tiap butirnya mencerminkan gaya kepemimpinan *Telling*, *Selling*, *Participating* dan *Delegating*. Butir-butir pernyataan yang disusun diberikan empat alternatif jawaban, yaitu: Sangat Setuju = 4, Setuju = 3, Tidak Setuju = 2, Sangat Tidak Setuju = 1. Nilai total menunjukkan tingkat gaya kepemimpinan kepala sekolah. Artinya, semakin tinggi nilai gaya kepemimpinan kepala sekolah, maka semakin tinggi pula tingkat gaya kepemimpinan kepala sekolah, demikian pula sebaliknya.

Tabel 1 Sampel Kejadian Manajerial Kepala Sekolah.

No.	Sampel Kejadian Manajerial di Sekolah
	Gaya Kepemimpinan <i>Telling</i>
1	Perilaku kepala sekolah jika pelaksanaan tugas guru tidak tepat waktu
2	Perilaku kepala sekolah ketika guru datang terlambat pada suatu pertemuan di mana kepala sekolah sudah berada dalam ruang pertemuan tersebut. Diandaikan dalam pertemuan itu guru tidak mempunyai saran-saran dan usulan sama sekali, sehingga laporan yang harus ia buat menjadi tidak lengkap, padahal laporan tersebut harus selesai dalam waktu yang ditetapkan.
3	Perilaku kepala sekolah diandaikan ketika ia mempunyai masalah yang rumit tentang guru yang mengalami kelesuan kerja dan hanya dengan paksaan saja guru tersebut dapat menyelesaikan perkembangan yang positif, guru tersebut mulai mengemukakan saran-saran untuk memperbaiki pelaksanaan tugas-tugasnya.
4	Perilaku kepala sekolah diandaikan ketika beberapa guru mengalami penurunan semangat kerja secara drastic, sehingga hasil kerja mereka tidak dapat diterima oleh kepala sekolah.
5	Perilaku kepala sekolah diandaikan ketika sekolah

	melakukan penghematan anggaran belanja dan kepala sekolah memilih guru untuk ikut menangani program tersebut, tetapi guru merasa tugas yang diberikan adalah tugas oleh kepala sekolah.
	<i>Gaya Kepemimpinan Selling</i>
6	Perilaku kepala sekolah diandaikan ketika ada seorang guru yang diminta untuk menangani suatu proyek di mana dia dapat bekerja sendiri secara efektif, tetapi kemudian ada masalah yang dirasa guru tersebut yang tidak dapat diselesaikan sendiri.
7	Perilaku kepala sekolah diandaikan ketika kepala sekolah meminta guru untuk menangani masalah-masalah baru. Untuk tugas-tugas biasa, guru hanya membutuhkan sedikit pengawasan dan dukungan dari kepala sekolah. Pekerjaan baru tersebut penting sekali artinya untuk kelangsungan sekolah.
8	Perilaku kepala sekolah diandaikan ketika guru kurang mampu mengerjakan tugas yang diberikan kepala sekolah, padahal kepala sekolah merasa yakin bahwa guru dapat menyelesaikan tugas tersebut.
9	Perilaku kepala sekolah diandaikan ketika semua guru diminta oleh kepala sekolah untuk menentukan kemungkinan perubahan rencana kerja mereka, karena tuntutan dalam suatu pertemuan.
10	Perilaku kepala sekolah diandaikan ketika kepala sekolah datang terlambat dalam suatu pertemuan yang membicarakan masalah kesejahteraan guru. Tetapi kepala sekolah terkejut, ternyata yang dibicarakan guru jauh menyimpang dari pokok pembicaraan yang sebetulnya bukan menjadi tugas kelompok guru tersebut.
	<i>Gaya Kepemimpinan Participating</i>
11	Perilaku kepala sekolah diandaikan ketika guru mendapatkan pujian karena dapat menyelesaikan tugas dengan baik tanpa atau sedikit sekali mendapatkan petunjuk dari kepala sekolah. Teman-teman guru juga diberi tugas yang sama untuk periode waktu berikutnya. Kemudian kepala sekolah harus memutuskan bagaimana mengawasinya.
12	Perilaku kepala sekolah ketika memberikan pekerjaan kepada guru diandaikan ketika kepala sekolah memberi dorongan kepada guru untuk dapat bekerja dengan baik dan ternyata hasilnya memang memuaskan, kemudian kepala sekolah memberikan tambahan pekerjaan untuk guru.
13	Perilaku kepala sekolah diandaikan ketika guru diminta untuk menangani pekerjaan yang penting. Tetapi guru

	belum berpengalaman dan tidak mempunyai rasa percaya diri, padahal kepala sekolah merasa guru mempunyai kemampuan yang baik di dalam pekerjaan tersebut.
14	Perilaku kepala sekolah diandaikan manakala ada kurangpercayaan diri pada diri wakil kepala sekolah terhadap kemampuannya dalam pekerjaan yang ditanganinya.
	<i>Gaya Kepemimpinan Delegating</i>
15	Perilaku kepala sekolah diandaikan ketika seorang guru yang diberi perubahan rencana kerja kemudian guru tersebut mengemukakan pendapatnya tentang perubahan rencana kerja yang diberikan itu tanpa banyak hambatan dan kepala sekolah masih yakin dengan kemampuannya untuk melaksanakan tugas tersebut.
16	Perilaku kepala sekolah diandaikan ketika kepala sekolah terlambat menghadiri suatu pertemuan dengan guru, padahal pada pertemuan tersebut guru-guru dapat berfungsi dan dapat membuat rencana dengan baik, tanpa kehadiran kepala sekolah.
17	Perilaku kepala sekolah diandaikan ketika guru mengetahui ada seorang guru yang memiliki kemampuan tinggi dan dapat bekerja sendiri dengan baik, kemudian kepala sekolah membiarkan bahkan melimpahkan tanggung jawab kepada guru tersebut.
18	Perilaku kepala sekolah diandaikan ketika kepala sekolah memutuskan untuk menggunakan cara kerja yang baru, sekelompok guru ingin segera menerapkannya, tetapi kemampuan yang ada tidak mendukungnya.
19	Perilaku kepala sekolah diandaikan ketika guru ingin melakukan pekerjaan yang baru, tetapi guru tersebut hanya mempunyai sedikit pengalaman pada bidang tersebut sementara untuk tugas-tugas yang lain guru tersebut mampu mengerjakan dengan baik.
20	Tanggapan kepala sekolah diandaikan ketika ada seorang guru mempunyai ide bagus untuk mengembangkan sekolah dan guru-guru banyak mendukungnya, kemudian ide tersebut disampaikan kepada kepala sekolah.

Dikembangkan dalam bentuk kuesioner dapat dibaca pada

Lampiran.

### 3) Kebijakan Daya Saing

Instrumen kebijakan daya saing dikembangkan sendiri oleh peneliti. Butir-butir pernyataan yang disusun diberikan empat

alternatif jawaban, yaitu: Sangat Setuju = 4, Setuju = 3, Tidak Setuju = 2, Sangat Tidak Setuju = 1. Nilai total menunjukkan tingkat kebijakan daya saing. Artinya, semakin tinggi nilai kebijakan daya saing, maka semakin tinggi pula tingkat kebijakan daya saing, demikian pula sebaliknya.

Berikut Instrumen kebijakan daya saing

Tabel II. Kebijakan Daya Saing

No.	Sampel Kebijakan Daya Saing
1	Peningkatan kapasitas intelektual dan pemahaman guru menjadi tanggung jawab kebijakan kepala sekolah.
2	Kepala sekolah mewajibkan semua guru menguasai dan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi.
3	Guru berinovasi/melahirkan ide-ide baru hasil kreativitas, apabila mendapat peluang pengembangan di sekolah.
4	Kepala sekolah mengambil kebijakan untuk dapat tampil beda dalam mutu sekolah dengan kompetitor lainnya meskipun dengan biaya mahal.
5	Dalam memilih guru dan karyawan kepala sekolah berpendapat agar dipilih dari kalangan sendiri, agar lebih mudah mengarahkan, meskipun demikian tetap melewati prosedur yang sudah ditetapkan.
6	Kerjasama ( <i>networking</i> ) sangat perlu dijalin antara kepala sekolah dengan pimpinan perusahaan dengan tujuan siswanya kelak dapat bekerja.
7	Kepala sekolah menerapkan kebijakan bahwa output lembaganya tidak dapat disaingi oleh lembaga lain.
8	Transparansi pengelolaan keuangan lembaga tidak perlu diketahui oleh banyak warga sekolah karena itu wewenang kepala sekolah dan bagian administrasi.
9	Kepala sekolah menanggapi biasa saja bila siswanya berprestasi dalam bidang akademik ataupun ekstra kurikuler, sehingga tidak perlu pengadaan penghargaan ( <i>reward</i> ) sebab itu hanya pemborosan keuangan sekolah.
10	Orientasi pembelajaran siswa adalah meraih pengetahuan ( <i>learning to know</i> ), berbuat sesuatu ( <i>learning to do</i> ), menjadi diri sendiri ( <i>learning to be</i> ) dan hidup berdampingan ( <i>learning to live together</i> ) sepenuhnya menjadi tanggung jawab guru.
11	Kepala sekolah melakukan pengelolaan tenaga bila ada

	tim pengawas pendidikan.
12	Kepala sekolah mengambil kebijakan <i>link and match</i> dengan tujuan siswa yang belajar dapat mengaplikasikan ilmu pada dunia kerja.
13	Dalam mewujudkan sekolah yang berdaya saing kepala sekolah membicarakan beberapa strategi dengan seluruh komponen sekolah.

Dikembangkan dalam bentuk kuesioner dapat dibaca pada

Lampiran.

#### b. Validitas dan Reabilitas

Untuk mengungkapkan apakah instrumen penelitian dapat digunakan untuk mendapatkan data atau informasi yang tepat dan relevan bagi variable dan masalah yang dibahas sehingga layak dipergunakan untuk menguji hipotesis penelitian, maka dibutuhkan pengujian untuk mengukur kualitas instrument tersebut. Untuk itu perlu diketahui kesahihan dan keterandalan instrumen ini.

##### 1) Validitas (Kesahihan)

Validitas mempunyai arti sejumlah mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam mengukur fungsi ukurnya.<sup>83</sup> Apabila hasil diukur sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran, maka instrumen tersebut memiliki validitas yang tinggi. Menurut Azwar perhitungan validitas ini dapat dilakukan dengan menggunakan rumus korelasi produk *moment pearson*, sebagai berikut:

---

<sup>83</sup> Saifuddin Azwar, *Reliabilitas dan Validitas*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar 2004), hlm.5.

Keterangan:

Taraf signifikan = 5%

$r$  = Koefisien korelasi

$x$  = Skor subyek pada item

$y$  = Skor total subyek

$n$  = Banyaknya subyek

## 2) Reliabilitas (Keterandalan)

Reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dan hasil suatu pengukuran dapat diandalkan dan dipercaya. Suatu alat ukur dikatakan reliabel apabila dalam beberapa hasil pengukuran terhadap suatu kelompok subyek yang sama dapat menunjukkan hasil yang relative sama atau konsisten. Dalam penelitian ini digunakan koefisien *Alfa Cronbach*.<sup>84</sup>

Keterangan:

$\alpha$  = Koefisien *Alfa Cronbach*

$k$  = Banyaknya belahan test

---

<sup>84</sup> *Ibid.*, hlm. 78

$S_j$  = Varian belahan

$S_x$  = Varian scor test

c. Tehnik pengumpulan Data

Menurut Arikunto data adalah hasil pencatatan penelitian baik berupa fakta atau angka.<sup>85</sup> Untuk memperoleh data-data yang valid dan dapat dipertanggungjawabkan secara akademis, maka tehnik pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi:

a. Metode angket (*questionnaire*)

Metode angket (*questionnaire*) yaitu daftar pertanyaan yang disusun secara sistematis, kemudian dikirim untuk diisi oleh responden. Setelah diisi, angket dikirim kembali atau dikembalikan kepada peneliti.<sup>86</sup> Metode ini digunakan untuk mengetahui hubungan gaya kepemimpinan kepala sekolah SMK Muhammadiyah 2 Sragen dengan kebijakan daya saing.

b. Metode dokumentasi

Metode dokumentasi (*documentation research*) yaitu penelitian yang dilakukan dengan mencari data melalui arsip, surat kabar, majalah, jurnal, buku, notulen dan benda-benda tulis lainnya. Metode ini dimaksudkan untuk mencari data-data tentang deskripsi obyek penelitian.

c. Metode observasi

---

<sup>85</sup> *Ibid.*, hlm.118

<sup>86</sup> M. Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Kuantitatif* (Jakarta: Predana Media Group, 2006), hlm. 123.

Metode observasi yang digunakan adalah observasi langsung (*direct observation*), yaitu pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap fenomena-fenomena yang diselidiki secara langsung. Metode ini digunakan untuk mengamati situasi umum kehidupan di SMK Muhammadiyah 2 Sragen.

d. Metode wawancara (*interview*)

Metode wawancara (*interview*) adalah metode pengumpulan data dengan jalan tanya jawab sepihak dengan sebuah sistem etik dan berlandaskan kepada tujuan penyelidikan.<sup>87</sup> Wawancara dilakukan untuk mengecek data yang diperoleh melalui teknik yang lain, misalnya kuisioner.

d. Teknik Analisis Data

Teknik analisa data yaitu pemecahan masalah dengan menggunakan angka-angka atau perhitungan statistik. Tujuan analisa data adalah menyederhanakan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Dalam proses ini digunakan statistik karena salah satu fungsi statistik adalah menyederhanakan data. Selain itu statistik juga membandingkan hasil yang diperoleh dengan hasil yang terjadi secara kebetulan, sehingga memungkinkan peneliti untuk menguji apakah pengaruh yang diamati memang benar terjadi karena adanya pengaruh sistematis antara variabel-

---

<sup>87</sup> Sutrisno Hadi, *Metode Research 2* (Yogyakarta: Andi, 2002), hlm. 193.

variabel yang diteliti. Setelah data diperoleh selanjutnya dianalisis dengan metode yang sesuai. Alat analisis yang dipergunakan adalah:

- 1) Analisis statistik deskriptif bertujuan untuk menggambarkan atau mendeskripsikan data yang diperoleh dan menemukan nilai-nilai yang diperlukan dalam statistik inferensial.

Untuk gaya kepemimpinan dalam analisis deskriptif akan dilihat prosentase guru dan kepala sekolah dengan komparasi kecenderungan gaya kepemimpinan antara persepsi guru dan kepala sekolah. Kecenderungan tersebut adalah salah satu dari gaya kepemimpinan *telling, selling, participating* atau *delegating*.

- 2) Analisis statistic inferensial meliputi:

- (1) Uji Asumsi Klasik

Terjadinya penyimpangan-penyimpangan asumsi klasik dalam penelitian, dapat mempengaruhi hasil estimasi, sehingga menjadi tidak sah lagi. Bentuk penyimpangan antara lain:

- a. Uji Normalitas

Uji Normalitas ini digunakan untuk mengetahui apakah Uji t dan Uji F dapat digunakan apabila observasi normal, demikian juga e (error term). Jika e tersebar

maka koefisien OLS ( $\beta$ OLS) juga tersebar normal demikian pula  $Y$ .<sup>88</sup> Hal ini dikarenakan adanya hubungan linear antara  $e$  dengan  $\beta$  dan sebaran  $e$  tersebut dapat menggunakan uji KS (Kolmogorov Smirnof). Apabila KS lebih besar dari KS tabel berarti varian  $e$  dan  $Y$  tersebut normal.

Ho: sampel berasal dari populasi yang berdistribusi normal

Ha: sampel tidak berasal dari populasi yang berdistribusi normal.

Kriteria uji normalitas dalam penelitian ini adalah:

- (1) Ho ditolak atau Ha diterima apabila sig. KS (Kolmogorov Smirnof)  $\leq 0,05$  (5%), Uji t dan Uji F tidak dapat dilanjutkan;
- (2) Ho diterima dan Ha ditolak apabila KS (Kolmogorov Smirnof)  $> \text{Alpha } 0,05$  (5%), Uji t dan Uji F dapat dilanjutkan.

#### b. Multikolinieritas

Multikolinieritas adalah korelasi linear yang "*perfect*" atau eksak di antara variabel penjelas yang dimasukkan ke dalam model. Akibat adanya multikolinieritas; jika antara variabel independen terjadi multikolinieritas, maka nilai

---

<sup>88</sup> Damodar Gujarati, *Ekonometrika Dasar*, Alih Bahasa Sumarno Zain. (Jakarta: Erlangga, tt) hlm. 65

koefisien regresi tidak dapat ditentukan hasilnya karena dari formula OLS rumus regresi diturunkan dari asumsi data tertentu.

Cara menguji multikolineritas adalah dengan menggunakan korelasi metrik. Aturannya jika korelasi antara  $x$  lebih besar dari korelasi  $x$  dan  $y$  maka variabel bebas tersebut mengindikasikan multikolinear.

c. Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas yaitu gejala varian dari variabel pengganggu (error) atau  $e$  dengan varian yang tidak konstan, misalnya membesar atau mengecil pada nilai  $X$ . Masalah heteroskedastisitas umum terjadi dalam data *cross section* yaitu data yang diambil dari satu waktu saja, tetapi dengan responder yang besar, misalnya jika kita melakukan survai. Akibat adanya heteroskedastisitas adalah jika regresi dengan OLS (*Ordinary Least Squares*) tetap dilakukan dengan adanya heteroskedastisitas, maka tetap akan memperoleh nilai parameter yang tidak bias, namun standar error dari parameter  $S_{b1}$  dan  $S_{b2}$  yang diperoleh bias (yaitu memiliki varian yang lebih kecil atau lebih besar). Akibatnya Uji  $t$  dan Uji  $F$  menjadi tidak menentu. Terdapat berbagai metode untuk menguji adanya

heteroskedastisitas, seperti uji grafik, uji park, uji glejser, uji spearman's, rank correlation, dan uji lagrang multiplier (LM).

Dalam penelitian ini digunakan uji LM. Prosedur uji LM adalah sebagai berikut:

- (1) Lakukan regresi dan hitunglah  $e$  dan nilai estimasi  $Y$  ( $Y_{predicted}$ )
- (2) Kuadratkan  $e$  dan estimasi  $Y$
- (3) Lakukan regresi dengan model berikut
- (4) Hitunglah  $R^2$  dari regresi pertolongan di atas
- (5) Kalikan  $R^2$  yang diperoleh dengan besar sampel  $N = R^2 \times N$
- (6) Bandingkan hasil tersebut dengan tabel *chi square* dengan derajat bebas 1 (karena kita memiliki satu variabel bebas) dan alpha 1 persen
- (7) Besarnya nilai *chi square* adalah 9,2
- (8) Jika  $W \cdot N$  lebih besar dari 9,2 maka standar error mengalami Heteroskedastisitas. Sebaliknya jika nilai  $W \cdot N$  lebih kecil dari 9,2 maka standar error ( $e$ ) tidak mengalami heteroskedastisitas.

#### d. Otokorelasi

Otokorelasi adalah keadaan di mana terdapat trend di dalam variabel yang diteliti, sehingga mengakibatkan  $e$

juga mengandung trend. Otokorelasi itu sendiri bermakna adanya korelasi data yang diurutkan dengan order waktu (dalam data *time series*) atau antar tempat (dalam data *cross section*). Otokorelasi terjadi jika antara  $e_t$  dan  $e_{t-1}$  terdapat korelasi yang tinggi.

Jika terjadi otokorelasi maka nilai parameter koefisien regresi yang diperoleh tetap, linear dan tidak bias, namun variannya bias. Artinya parameter tidak efisien, sehingga uji signifikansi variabel yang dilakukan dengan uji t, dimana nilai  $t = b/S_b$  tidak bisa ditentukan.

Ada berbagai cara untuk menguji adanya otokorelasi, seperti metode grafik, uji LM, uji Runs, Uji BG (*Breusch Godfrey*), dan DW (*Durbin Watson*). Dalam kesempatan ini hanya akan digunakan uji DW. Uji DW dilakukan dengan formula berikut.<sup>89</sup>

Jika nilai  $d$  tepat sama dengan 2, maka tidak terjadi otokorelasi sempurna. Sebagai *rule of thumb* (aturan ringkas) jika  $d$  nilainya antara 1,5 sampai 2,5 maka data tidak mengalami otokorelasi. Tetapi, jika  $d = 0$  sampai 1,5 disebut memiliki otokorelasi positif, dan jika  $d >$

---

<sup>89</sup> *Ibid.*, hlm. 422.

2,5 sampai 4 disebut memiliki otokorelasi negative

(2) Analisa Multiple Regression atau Regresi Berganda

Persamaan regresi dirumuskan

$$KDS = a + \beta_1 KS + \beta_2 KT + \beta_3 KP + \beta_4 KD + \varepsilon$$

Keterangan:

KDS = tingkat kebijakan daya saing

KS = faktor kepemimpinan *selling*

KT = faktor kepemimpinan *telling*

KP = faktor kepemimpinan *participating*

KD = faktor kepemimpinan *delegating*

A = nilai konstanta

B = koefisien regresi

$\varepsilon$  = *disturbance/ error term*) nilai residual

(3) Menentukan Signifikansi Regresi Berganda

a. Uji F

Uji F digunakan untuk mengetahui secara bersama-sama apakah terdapat pengaruh antara variabel bebas (Kepemimpinan *telling*, Kepemimpinan *participating*, Kepemimpinan *delegating*, dan Kepemimpinan *selling*) terhadap variabel tergantung (kebijakan daya saing).

Prosedur uji F adalah sebagai berikut:

(1) Menentukan hipotesis dan alternative

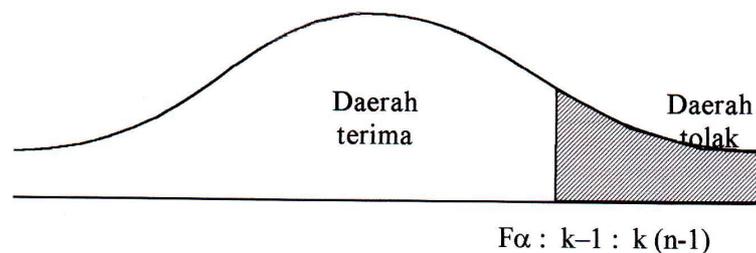
$H_0 = b_1 : b_2 : b_3 : b_4 : b_5 = 0$  (tidak ada pengaruh antara variabel x dan y)

$H_1 = b_1 : b_2 : b_3 : b_4 : b_5 \neq 0$  (tidak ada pengaruh antara variabel x dan y)

(2) Level of significance,  $\alpha = 0,005$

$F_{\alpha : k-1 : k(n-1)}$

(3) Kriteria pengujian



(4) Perhitungan nilai F

Keterangan :

$F_{reg}$  = harga F garis regresi

$N$  = jumlah responder

$M$  = jumlah prediktor

$R$  = koefisien korelasi

(5) Kesimpulan

Nilai  $F_{hitung}$  diperoleh dibandingkan dengan  $F_{tabel}$

Apabila  $H_0$  di tolak berarti ada pengaruh antara variabel bebas (x) dengan variabel tergantung (y).

b. Uji t

Pada Uji t dengan koefisien regresi, digunakan untuk mengetahui dominasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kebijakan daya saing.

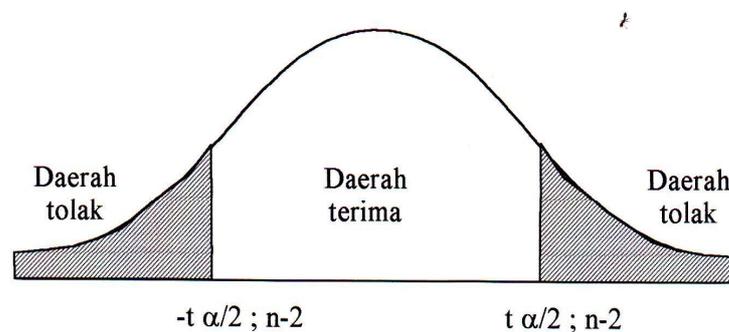
(1) Menyusun formasi  $H_0$  dan  $H_1$

$$H_0 : b = 0$$

$$H_1 : b \neq 0$$

(2) *Level of significant*,  $\alpha = 0,05$

(3) Kriteria pengujian



$H_0$  diterima apabila  $-t_{\alpha/2 ; n-2} \leq t \leq t_{\alpha/2 ; n-2}$

$H_0$  ditolak apabila  $t > t_{\alpha/2 ; n-2}$  atau  $t < -t_{\alpha/2 ; n-2}$

(4) Menentukan nilai  $t_{hitung}$  rumusnya, adalah<sup>90</sup>

$$t_{hitung} =$$

<sup>90</sup> Budiyo, *Statistika Dasar* (Surakarta: FKIP Matematika Universitas Sebelas Maret, 2000), hlm. 289.

Keterangan:

$b$  = parameter estimasi

$S_b$  = *standard error* atau kesalahan

(5) Kesimpulan

Dengan membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  dapat diketahui pengaruh gaya kepemimpinan *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating* terhadap kebijakan daya saing.

(4) Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi digunakan untuk menunjukkan tingkat hubungan gaya kepemimpinan *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating* dengan kebijakan daya saing. Semakin besar  $R^2$ -nya berarti semakin tinggi tingkat hubungan kepemimpinan *telling*, kepemimpinan *selling*, kepemimpinan *participating*, dan kepemimpinan *delegating* dengan kebijakan daya saing, rumusnya<sup>91</sup> adalah:

## H. Sistematika Pembahasan

Untuk memudahkan dalam memahami keseluruhan isi tesis ini, maka sistematika penulisan akan disusun sebagai berikut:

---

<sup>91</sup> Bambang Setiaji, *Riset dengan Pendekatan Kuantitatif* (Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2004), hlm. 24.

Bab pertama berisi pendahuluan yang memuat tentang berbagai ketentuan formal sebuah penelitian ilmiah yang terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah, hipotesis, tujuan dan kegunaan penelitian, kajian pustaka, kerangka teori, metodologi dan sistematika pembahasan.

Bab kedua menjelaskan tentang deskripsi obyek penelitian yang terdiri dari: sejarah berdiri, perkembangan dan profil SMK Muhammadiyah 2 Sragen

Bab tiga menjelaskan gaya kepemimpinan kepala sekolah dan kebijakan daya saing di SMK Muhammadiyah 2 Sragen.

Bab empat menjelaskan hubungan gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan kebijakan daya saing di SMK Muhammadiyah 2 Sragen.

Bab lima penutup yang terdiri dari berbagai poin kesimpulan dan saran-saran.

Daftar pustaka

Lampiran-lampiran

Daftar riwayat hidup

## B A B V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data, maka perumusan masalah yang dikemukakan di awal penulisan ini, dapat disampaikan kesimpulan penelitian sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan kepala sekolah SMK Muhammadiyah 2 Sragen.
  - a. Hasil analisis gaya kepemimpinan yang tampak dominan (sementara) sebelum dihubungkan dengan kebijakan daya saing adalah model *Telling* yaitu = 68,02 %.
  - b. Hasil analisis gaya kepemimpinan (sesudah) dihubungkan dengan kebijakan daya saing adalah model *selling*. Hal ini ditunjukkan dengan nilai beta sebesar 0,369.
2. Kebijakan daya saing yang dilakukan kepala sekolah SMK Muhammadiyah 2 Sragen adalah kebijakan daya saing yang berpedoman pada program Direktorat Pendidikan Menengah Kejuruan (Dikmenjur). Kebijakan daya saing yang dimaksud meliputi: Kurikulum, Manajemen, Pengembangan Tenaga Kependidikan, Kesiswaan, Kegiatan Belajar Mengajar (KBM), Fasilitas Pendidikan, Institusi Pasangan (*Link and Match*) dan Rencana Induk Pengembangan Sekolah (RIPS) atau Rencana Strategis (RS).
3. Berdasarkan penelitian disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan (*telling, selling, participating* dan *delegating*) dengan

kebijakan daya saing kepala sekolah SMK Muhammadiyah 2 Sragen yang besarnya adalah sebagai berikut :

- a. Gaya kepemimpinan memerintah (*telling*) dengan jumlah regresi sebesar 0,728, dan t hitung 1,759.
- b. Gaya kepemimpinan menjual (*selling*) dengan jumlah regresi sebesar 0.975, dan t hitung 2,660.
- c. Gaya kepemimpinan partisipasi (*participating*) dengan jumlah regresi sebesar 0.794, dan t hitung 2,349.
- d. Gaya kepemimpinan pendelegasian tugas (*delegating*) dengan jumlah regresi sebesar 0. 189, dan t hitung 0,523.

## **B. Saran-saran**

Berdasarkan hasil analisis data dan kesimpulan di atas, ada beberapa saran yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan berkaitan dengan kebijakan daya saing:

1. Kepala sekolah SMK Muhammadiyah 2 Sragen hendaknya dapat mengoptimalkan tim kerja lembaga, baik guru, karyawan dan komite sekolah sehingga menjadi super tim yang kompak untuk mewujudkan visi sekolah.
2. Kebijakan daya saing merupakan manajemen sekolah dalam menempatkan diri sebagai sekolah terdepan yang diminati masyarakat dengan kualitas pendidikan unggulan, sehingga kepala sekolah hendaknya memperhatikan secara sungguh-sungguh gaya kepemimpinan.

## DAFTAR PUSTAKA

- A.G. Subarsono, *Analisis Kebijakan Publik Konsep, Teori dan Aplikasi*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2005.
- Abdul Rachman Shaleh, *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa, Visi, Misi dan Aksi*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2004.
- Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan Tradisi*, Yogyakarta: LKIS/Lembaga Kajian Islam, 2001.
- Agus Supriadi, *Tesis*, PPs UNY, Yogyakarta, 2005.
- Ahmad Hariandi, *Tesis*, PPs UIN, Yogyakarta, 2005.
- Amin Widjaya Tunggal, *Manajemen "Suatu Pengantar"*, Rineka Cipta, Jakarta, 1993.
- Andreas Lako, *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi*, Amara Books, Yogyakarta, 2004.
- Arief Furchan, *Transformasi Pendidikan Islam di Indonesia*, Gema Media, Yogyakarta, 2004.
- A. Muhaimin, *Kepemimpinan dalam Pengembangan Organisasi*, UIN Malang Press Malang: 2007
- Bambang Joko Gambiro, *Tesis*, PPs UNY, Yogyakarta: 2005.
- Bambang Setiaji, *Riset dengan Pendekatan Kuantitatif*, Universitas Muhammadiyah Surakarta, Surakarta, 2004.
- Bambang Susanto, *Tesis*, PPs UNY, Yogyakarta, 2004.
- Budiyono, *Statistika Dasar*, FKIP Matematika Universitas Sebelas Maret, Surakarta, 2000.
- Damodar Gujarati, *Ekonometrika Dasar*, Alih Bahasa Sumarno Zain, Erlangga, Jakarta: tt
- Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Balai Pustaka, Jakarta: 2001.
- Departemen Pendidikan Nasional Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Pendidikan Menengah Kejuruan, *Kurikulum SMK Edisi 2004 Program Keahlian: Semua Program Keahlian*.

- Dodi Nandika Soekartawi, Ronny Rahman Noor, Komang G. Wiryaman dan Muladno, *Universitas, Riset dan Daya Saing Bangsa*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta: 2006.
- Dokumen SMK Muhammadiyah 2 Sragen*, 2008.
- Duignan dan Macpherson, *Educative Leadership for Quality Teaching*, Falmer Press, London, 1992.
- Dryden, Gordon dan Jeannette Vos, *Revolusi Cara Belajar: Sekolah Masa Depan* (Bandung: Kaifa, 2000), hlm. 345.
- Eny Indiarti Hadi, *Tesis*, PPs UNY, Yogyakarta, 2005.
- Fatchurrahman, *Al-Haditsun Nabawi*, Menara Kudus, Yogyakarta: 1966
- G. Farid Malik, *Pendidikan Manusia Mandiri*, Hasil kerja sama BEP dengan Depag dan FKBA.
- Goldring, Pasternak, *Leadership and Strategic Mangement in Education*, 1994,.
- H.A.R. Tilaar, *Membenahi Pendidikan Nasional*, PT. Rineka Cipta, Jakarta, 2002.
- Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta, 2001.
- Hasibullah Satrawi-peneliti pada Moderate Muslim Society (MMS) di Jakarta, *Fiqih Kepemimpinan*, Jawa Pos, Sabtu 12 Juli 2008.
- I Gusti Ngurah Agung, *Statistika Analisis Hubungan Kausal Berdasarkan Data Kategorik*, PT. Raja Grafindo, Jakarta, 2001.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Cet.III, Balai Pustaka, Jakarta: 1990.
- Kastrinah Nooroel, *Tesis*, PPs UNY, Yogyakarta, 2004.
- Konntz, *Management, Seventh edition*, By McGrowth Hill, Inc, 1980.
- Lajnah Pentashih Mushaf Al-Qur`an Departemen Agama RI, *Syaamil Al-Qur`an Terjemah Per-kata Type Hijaz*, CV Haekal Media Centre, Bandung: 2007
- Lord R.G and Rj. *Contemporary View of Leadership and Individual*, Leadership Quartely, 1992.
- M. Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Kuantitatif*, Predana Media Group, Jakarta: 2006.
- M. Ismail Yusanto, M.K. Widjajakusuma, *Manajemen Syari`ah*, Khairul Bayaan, Jakarta, 2003.

- Mamduh M.Hanafi, *Manajemen*, UPP AMP YKPN, Yogyakarta, 1997.
- Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Rajawali Press, Jakarta, 2006.
- Muhaimin, *Wacana Pengembangan Islam*, Pusat Studi Agama, Politik dan Masyarakat (PSAPM) bekerja sama dengan Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2003.
- M. Mas`ud Said, *Kepemimpinan: Pengembangan Organisasi, Team Building dan Perilaku Inovatif*, UIN Malang Press, Malang: 2007.
- Mamduh M. Hanafi, *Manajemen*, UPP AMP YKPN, Yogyakarta: 1999.
- Muhammad Nurdin, *Tesis*, PPs UNY, Yogyakarta: 2005.
- Mujahidun, *Tesis*, PPs UNY, Yogyakarta, 2004.
- Mulyana, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung: 2003.
- Noeng Muhajir, *Filsafat Ilmu Kualitatif dan Kuantitatif untuk Pengembangan Ilmu dan Penelitian*, Rake Sarasin, Yogyakarta, 2006.
- Noeng Muhajir, *Kebijakan dan Perencanaan Sosial*, Rake Wulung, Yogyakarta, 2000.
- Pedoman Penyelenggaraan Program Pengembangan SMK Berstandar Nasional/Internasional*, Departemen Pendidikan Nasional Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Pendidikan Menengah Kejuruan, Jakarta, 2005.
- PP. nomer 19 tahun 2005 tentang *Standar Nasional Pendidikan*.
- Ratna Handarini, *Tesis*, PPs UNY, Yogyakarta, 2005.
- RD. Jatmiko, *Pengantar Bisnis*, UMM, Malang, 2004.
- RR Blake dan J.S.Mouton, *The Managerial Grid*, Gulf Publising Company, Houston, Texas, 1964.
- Robbins, Stephen P., *Prinsip-Prinsip Prilaku Organisasi*, Erlangga, Jakarta: 2002.
- S.P. Schnaars, *Marketing Strategy: Acustomer-Driven Approach* diterjemahkan Kartajaya, The Free Press, New York: 1991.
- Saifuddin Azwar, *Reliabilitas dan Validitas*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2004.
- Saunders R.C. & Jhonson H.J. A., *Theory of Educational Leadership*, Charles E. Marril Books, Columbus, 1965.

- Sergiovanni, *Leadership and Excellence in Schooling*, Februari, pp, 1998.
- Siti Fatimah, *Tesis*, PPs UNY, Yogyakarta, 2005.
- Standar Nasional Pendidikan adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan diseluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia, *Lihat Ketentuan Umum, Pasal 1, PP. No.19 / 2005*, CV Eko Jaya, Jakarta, 2005.
- Standar Kompetensi Kepala Sekolah Menengah Kejuruan sesuai dengan Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No. 162/U/2003 tentang Pedoman Pedoman Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah, Pasal 9 ayat (2)* diterbitkan oleh B.P. Dharma Bhakti.
- Sugiyono, *Statistik untuk Penelitian*, Alfabetha, Bandung, 2004 -2006.
- Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktik*, Rineka Cipta, Jakarta, 2006.
- Sutrisno Hadi, *Metode Research 2*, Andi, Yogyakarta, 2002.
- Suyanto Djihad Hisyam, *Dinamika Pendidikan Nasional Dalam Percaturan Dunia Global*, PSAP, Jakarta, 2006.
- Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*, PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta, 2002.
- Taman, *Tesis*, PPs. UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta, 2005.
- Tobroni, *The Spiritual Leadership Pengefektifan Organisasi Noble Industri Melalui Prinsio-prinsip Spiritual Etis*, UMM , Malang: 2005.
- Tim Dosen FIP IKIP Semarang, *Strategi Belajar Mengajar*, IKIP Semarang Press, Semarang, 1991.
- U. Husna Asmara, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, Galia Indonesia, Bogor: 1985.
- Usman Abu Bakar dan Surohim, *Fungsi Ganda Lembaga Pendidikan Islam*, Safiria Insani Press, Yogyakarta, 2005.
- Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta, 2003.
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, PT. Raja Grafindo, Jakarta, 2002.
- Wawancara dengan Bp. Moh. Sauman, Kepala Sekolah SMK Muhammadiyah 2 Sragen, Jum`at, 5 September 2008 dan Kamis, 29 Januari 2009.*

### DAFTAR RIWAYAT HIDUP

#### Identitas Diri

- Nama : Lamin Budiarmo, S.Sos. I.
- Tempat/ Tanggal Lahir: Ngawi, 18 Juni 1976
- Alamat Rumah : Pondok Pesantren Darul Ihsan Putri Muhammadiyah  
Sragen, Jl. Widoro, RT 37, RW XI, Sragen Wetan,  
Sragen, Jawa Tengah
- No. Telp. Rumah : (0271) 891953, HP = 081804292429
- Alamat Kantor : SD Terpadu Birrul Walidain Muhammadiyah Sragen, Jl.  
Batanghari, Sragen Tengah. Sragen, Jawa Tengah.
- No. Telp. Kantor : (0271)-894309, 7099648.
- Nama Ayah : Rebo
- Nama Ibu : Rasiyem
- Nama Istri : Fitri Nurjanah, S.Sos.I
- Nama Anak : 1. Ibnu Atho`illah  
2. Ummi Naadhiroh

#### Riwayat Pendidikan:

##### 1. Pendidikan Formal

- a. SDN Waruk Tengah II Ngawi: 1983-1989
- b. SLTPN Karangjati I Ngawi: 1989-1992
- c. SMAN Karangjati I Ngawi: 1992-1995
- d. S1 Dakwah/Komunikasi Penyiaran Islam (KPI) - IAIN Sunan Kalijaga  
Yogyakarta: 1999-2004
- e. S2 Pendidikan Islam/Manajemen Kebijakan Pendidikan Islam (MKPI) -  
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta: 2005-2008

##### 2. Pendidikan Non Formal

- a. Pondok Pesantren Al-Wasilah Sidosermo, Wonocolo, Surabaya: 1995-  
1997
- b. Pondok Pesantren Al-Husain Krakitan Salam Magelang: 1998

#### Riwayat Pekerjaan

- a. PT. Multi Artha Glass Wismatama (Kaca) , Kedung Baruk, Surabaya: 1995-1997
- b. Koperasi Pondok Pesantren Al-Wasilah Sidosermo, Wonocolo, Surabaya: 1997
- c. PT. Bumi Mahaphala Wilasa (Kayu Lapis), Tengaran-Patemon, Salatiga: 1998-1999
- d. Mie Ayam, Roti Bakar dan Susu Segar, Kota Baru - Condong Catur, Yogyakarta: 1999-2000
- e. Program Tutorial Membaca Al-Qur`an (PTMAQ) Silaturrahim Pecinta Anak-anak (SPA) Yogyakarta: 1999-2002
- f. Lembaga Bimbingan Belajar Progresif (LB2P) Silaturrahim Pecinta Anak-anak (SPA) Yogyakarta: 2002-2004
- g. Sekolah Dasar Terpadu Birrul Walidain Muhammadiyah Sragen: 2004-sekarang
- h. Kepala Madrasah Diniyah (Madin) Pondok Pesantren Darul Ihsan Putri Muhammadiyah Sragen: 2006-Sekarang.

#### Riwayat Organisasi

- a. OSIS SMAN Karangjati I Ngawi: 1993-1994
- b. Forum Komunikasi Pemuda Pemudi Mlandangan - Perumnas Minomartani, Yogyakarta: 1999-2003
- c. Program Tutorial Membaca Al-Qur`an (PTMAQ) Silaturrahim Pecinta Anak-anak (SPA) Yogyakarta: 1999-2004
- d. Badan Koordinasi Pendidikan Al-Qur`an Depok, Sleman, Yogyakarta: 2002-2004
- e. Badan Koordinasi Pendidikan Al-Qur`an Sragen Kota: 2007
- f. Pemuda Siaga Peduli Bencana (Dasipena), Sragen: 2008
- g. Pemuda Muhammadiyah Sragen: 2004-Sekarang

Sragen, November 2008