

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Deskripsi Teori**

##### **1. Pengertian Kepemimpinan**

###### **a. Proses Kepemimpinan**

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia proses berarti rangkaian tindakan, pembuatan, atau pengolahan yang menghasilkan produk. Kepemimpinan berarti perihal memimpin atau cara memimpin.<sup>9</sup> Kepemimpinan, menurut Purwanto, adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan suatu kelompok yang diorganisasir menuju kepada penentuan dan pencapaian tujuan. Sehingga yang dimaksud dengan proses kepemimpinan adalah rangkaian tindakan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam rangka mencapai tujuan kelompok.<sup>10</sup>

###### **b. Konsep Kepemimpinan**

Konsep tentang kepemimpinan dalam dunia pendidikan tidak bisa terlepas dari konsep kepemimpinan secara umum. Konsep kepemimpinan secara umum sering dipersamakan dengan manajemen, padahal dua hal tersebut memiliki perbedaan yang cukup berarti. Dalam buku kepemimpinan karangan Miftah Toha,<sup>11</sup> mengartikan bahwa: “Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi”.

---

<sup>9</sup> Depdikbud, 2012, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka.

<sup>10</sup> Poerwanto, 2008, *Ilmu Pendidikan Teoritis dan Praktis*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, hlm. 11

<sup>11</sup> Miftah Toha, 2003, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, hlm. 5

1. Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan yang berupa sifat-sifat yang lahir yang ada pada diri seorang pemimpin. Kepemimpinan diartikan sebagai *traits within the individual leader*. Jadi, seseorang dapat menjadi pemimpin karena memang dilahirkan sebagai pemimpin dan bukan dibuat atau dididik untuk itu (*leaders were born, not made*).
2. Lebih maju dari konsep pertama, konsep ini memandang kepemimpinan sebagai fungsi kelompok (*function of the group*). Menurut konsep ini, sukses tidaknya suatu kepemimpinan tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan atau sifat-sifat yang ada pada seseorang, tetapi justru lebih penting adalah dipengaruhi oleh sifat-sifat dan ciri-ciri kelompok yang dipimpinnya. Setiap kelompok memiliki sifat dan ciri yang berlainan sehingga memerlukan tipe atau gaya kepemimpinan yang berbeda-beda.
3. Konsep ketiga merupakan konsep yang lebih maju lagi. Konsep ini tidak hanya didasari atas pandangan yang bersifat psikologis dan sosiologis, tetapi juga atas ekonomi dan politis. Menurut konsep ini kepemimpinan dipandang sebagai suatu fungsi dari situasi (*function of the situation*). Di samping sifat-sifat individu pemimpin dan fungsi-fungsi kelompok pada konsep pertama dan kedua, kondisi dan situasi tempat kelompok itu berada mendapat penganalisaan pula dalam masalah kepemimpinan. Konsep yang ketiga ini menunjukkan bahwa, betapa pun seorang pemimpin telah

memiliki sifat-sifat kepemimpinan yang baik dan dapat menjalankan fungsinya sebagai anggota kelompok, sukses tidaknya kepemimpinannya masih ditentukan pula oleh situasi yang selalu berubah yang mempengaruhi perubahan dan perkembangan kehidupan kelompok yang dipimpinnya.<sup>12</sup>

Demikianlah, untuk mendapatkan kepemimpinan yang ideal, ketiga konsep tersebut di atas harus dipadukan karena ketiga-tiganya saling melengkapi.

### c. Definisi Kepemimpinan

Berdasarkan konsep-konsep tersebut di atas, pengertian kepemimpinan dapat ditelaah dari berbagai segi seperti dikemukakan oleh Prajudi Atmosudirjo dalam Purwanto sebagai berikut:<sup>13</sup>

1. Kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai suatu kepribadian (*personality*) seseorang yang mendatangkan keinginan pada kelompok orang-orang untuk mencontohnya atau mengikutinya, atau yang memancarkan suatu pengaruh yang tertentu, suatu kekuatan atau wibawa, yang demikian rupa sehingga membuat sekelompok orang-orang mau melakukan apa yang dikehendakinya.
2. Kepemimpinan adalah suatu seni (*art*), kesanggupan (*ability*) atau teknik (*technique*) untuk membuat sekelompok orang bawahan

---

<sup>12</sup> Poerwanto, 2008, *Ilmu Pendidikan Teoritis dan Praktis*, Bandung: PT Remaja Rosada karya, hlm. 25.

<sup>13</sup> Purwanto, 2006, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. hlm. 25-26

dalam organisasi formal atau para pengikut atau simpatisan dalam organisasi informal mengikuti atau menaati segala apa yang dikehendakinya, membuat mereka begitu antusias atau bersemangat untuk mengikutinya, atau bahkan mungkin berkorban untuknya.

3. Kepemimpinan dapat pula dipandang sebagai suatu bentuk persuasi seni pembinaan kelompok orang-orang tertentu, biasanya melalui “hukum relations” dan motivasi yang tepat, sehingga mereka tanpa adanya rasa takut mau bekerja sama dengan membanting tulang untuk memahami dan mencapai segala apa yang menjadi tujuan-tujuan organisasi.
4. Kepemimpinan dapat pula dipandang sebagai suatu sarana, suatu instrumen atau alat, untuk membuat sekelompok orang-orang mau bekerja sama dan berdaya upaya menaati segala peraturan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditentukan. Dalam hal ini, kepemimpinan dipandang sebagai dinamika suatu organisasi yang membuat orang-orang bergerak, bergiat, berdaya upaya secara “kesatuan organisasi” untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.<sup>14</sup>

Demikianlah betapa banyak definisi kepemimpinan itu. Hal ini disebabkan karena para peneliti biasanya mendefinisikan “kepemimpinan” menurut pandangan pribadi mereka, serta aspek-aspek fenomena dari kepentingan yang paling baik bagi pakar yang

---

<sup>14</sup> Poerwanto, 2008, *Ilmu Pendidikan Teoritis dan Praktis*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, hlm. 26

bersangkutan. Seperti disimpulkan oleh Stogdil (dalam Wahjosumidjo, 2010: 16-17) bahwa: *There are almost as many definitions of leadership as there are persons who have attempted to define the concept.* Jadi, definisi tentang kepemimpinan hampir sebanyak pakar yang telah berupaya mendefinisikannya. Pendapat tersebut didukung oleh Hoy dan Miskl yang juga mengemukakan bahwa definisi kepemimpinan hampir sebanyak orang yang meneliti dan mendefinisikannya.

Poerwanto merangkum pendapat dari para ahli mengenai pengertian kepemimpinan sebagai berikut:

1. Menurut Etzioni, kepemimpinan adalah kekuatan (*power*) yang didasarkan atas tabiat/watak seseorang yang memiliki kekuasaan lebih, biasanya bersifat normatif.
2. Menurut Fiedler, pemimpin adalah individu di alam kelompok yang memberikan tugas-tugas pengarahan dan pengoordinasian yang relevan dengan kegiatan-kegiatan kelompok.
3. Menurut Dubin, kepemimpinan dalam organisasi-organisasi berarti penggunaan kekuasaan dan pembuatan keputusan-keputusan.
4. Menurut Katz and Kahn, hakekat kepemimpinan organisasi adalah penambahan pengaruh (*influntial increment*) terhadap dan di atas pelaksanaan mekanis pengarahan-pengarahan rutin dari suatu organisasi.

5. Menurut Lippman, kepemimpinan adalah permulaan dari suatu struktur atau prosedur baru untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran organisasi atau untuk mengubah tujuan-tujuan dan sasaran organisasi.
6. Menurut House dan Baetz, kepemimpinan terjadi di dalam kelompok dua orang atau lebih, dan pada umumnya melibatkan pengaruh terhadap tingkah laku anggota kelompok dalam hubungannya dengan pencapaian tujuan-tujuan kelompok.

Dari beragamnya definisi kepemimpinan itu, hal ini disebabkan oleh perbedaan konsep dasar yang dipergunakannya. Seperti Katz dan Kahn, misalnya, menyatakan hakekat dan arti kepemimpinan itu didasarkan atas tiga komponen pokok, yaitu (1) ciri atau sifat (*attribute*) lembaga atau jabatan, (2) tabiat atau watak seseorang, dan (3) kategori tingkah laku aktual.<sup>15</sup>

Kesamaan yang bersifat umum tentang definisi kepemimpinan dikemukakan oleh Wahjosumidjo seperti:

1. Di dalam satu fenomena kelompok melibatkan interaksi antara dua orang atau lebih.
2. Di dalam melibatkan proses mempengaruhi, di mana pengaruh yang sengaja (*intentional influence*) digunakan oleh pemimpin terhadap bawahan.

---

<sup>15</sup>Poerwanto, 1998, *Ilmu Pendidikan Teoritis dan Praktis*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, hlm. 26-27.

Di samping kesamaan yang bersifat umum di dalam definisi tersebut juga memiliki kelainan yang bersifat umum pula, seperti :

- a. Siapa yang mempergunakan pengaruh.
- b. Tujuan dari pada usaha untuk mempengaruhi.
- c. Cara pengaruh itu dipergunakan.<sup>16</sup>

Berdasarkan pandangan di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk di dalamnya kewibawaan, untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka menyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin, serta merasa tidak terpaksa.

Hadits tentang Kepemimpinan:

وعن ابن عمر رضي الله عنهما عن النبي صلى الله عليه وسلم قال:  
 كُنتُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالْأَمِيرُ رَاعٍ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى  
 أَهْلِ بَيْتِهِ، وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ زَوْجِهَا وَوَلَدِهِ، فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ  
 مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ. (متفق عليه)

Dari Ibn Umar ra. Dari Nabi saw, beliau bersabda : “ Kalian adalah pemimpin dan kalian akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinan kalian. Seorang penguasa adalah pemimpin, seorang suami adalah seorang pemimpin seluruh keluarganya, demikian pula seorang isteri adalah pemimpin atas rumah suami dan anaknya. Kalian adalah

<sup>16</sup> Wahjosumidjo, 2010, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, hlm. 17-18.



pemimpin yang akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinan kalian”. (HR. Bukhari dan Muslim)<sup>17</sup>

Hadits diatas menjelaskan bahwa setiap manusia adalah pemimpin, mulai dari dirinya, keluarga masyarakat sampai negara. Setiap pemimpin dimintai pertanggung jawaban, apakah ia sudah melakukan sesuai amanah ataukah menyia-nyiakannya dan melalaikan tanggung jawabnya.

Dari pandangan kepemimpinan di atas, dapat diambil benang merah bahwa kepemimpinan adalah suatu pengaruh sosial yang dalam hal ini perilaku yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas serta hubungan di dalam sebuah kelompok/organisasi atau lembaga pendidikan.

## **2. Kepemimpinan Kepala Madrasah**

### **a. Pengertian dan Tupoksi Kepemimpinan Kepala Madrasah**

Pemimpin pada hakikatnya adalah seseorang yang mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan adalah kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakannya.<sup>18</sup>

Kepala madrasah adalah pemimpin tertinggi di madrasah/sekolah. Keberhasilan sekolah sangat dipengaruhi kepemimpinan kepala madrasah/sekolah. Yang dimaksud dengan

---

<sup>17</sup> Imam Nawawi, 2003, Terjemah *Riyadhus Shalihin*. Jakarta: Pustaka Amani hlm. 303-



kepemimpinan kepala madrasah adalah cara atau usaha kepala madrasah dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan guru, staf, siswa, orang tua dan pihak lain yang terkait untuk bekerja/berperan serta guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Secara singkat adalah bagaimana cara kepala sekolah membuat orang lain bekerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Atau dengan kata lain bagaimana cara kepala sekolah untuk membuat orang lain bekerja untuk mencapai tujuan sekolah.<sup>19</sup>

Wahjosumidjo merangkum pendapat dari Ornstein & Levine dalam bukunya yang berjudul "*Foundation of Education*" menjelaskan kepemimpinan kepala pengajaran (sekolah) yang baik adalah sebagai berikut :

The principal is at his or her best in the role of instructional leader when (1)teachers can openly share concern with the principal, (2) there is open communication among teachers and between teachers and principal,(3)teachers feel they can count on the support and expertise of the principal,(4)the principal values and encourages the professional growth of teachers, and(5) teachers are recognize or rewarded for competent performance by the principal.<sup>20</sup>

Tugas dan tanggung jawab kepala madrasah memang sangat banyak akan tetapi sebagai pemimpin pembelajaran, ia dikatakan berhasil menjalankan peranannya apabila:

---

<sup>19</sup> Depdikbud, 2008, *Panduan Manajemen Sekolah*, Jakarta : Depdikbud. hlm. 25

<sup>20</sup> Wahjosumidjo, 2010, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, hlm. 17-18.

1. Guru secara terbuka dapat saling membagi perhatian atau memberi masukan dengan kepala sekolah.
2. Ada keterbukaan diantara guru dan kepala sekolah.
3. Guru memiliki persamaan bahwa mereka membutuhkan dukungan, bantuan, dan keahlian dari kepala sekolah.
4. Kepala sekolah menghargai dan mendukung pengembangan profesional guru.
5. Guru diberikan pengakuan atau penghargaan atas kinerjanya.

Menurut Slamet PH kepala madrasah yang berkualitas adalah kepala sekolah yang memiliki:

- 1) Visi, misi, dan strategi
- 2) Kemampuan mengkoordinasikan
- 3) Kemampuan mengambil keputusan
- 4) Toleransi terhadap perbedaan pada setiap orang
- 5) Menggunakan sistem sebagai cara berpikir, mengelola dan menganalisis sekolah.<sup>21</sup>

Wahjosumidjo menyimpulkan dari berbagai pendapat para ahli tentang fungsi kepemimpinan, bahwa serangkaian tugas yang perlu dilaksanakan oleh seorang pemimpin adalah :<sup>22</sup>

- a. Membangkitkan kepercayaan dan loyalitas bawahan.
- b. Mengomunikasikan gagasan kepada orang lain.
- c. Dengan berbagai cara mempengaruhi orang lain.

<sup>21</sup> Slamet PH, 2000, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta: Rineka Cipta, hlm. 328.

<sup>22</sup> Wahjosumidjo, 2010, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, hlm. 40.

- d. Seorang pemimpin adalah orang besar yang dikagumi dan mempesona dan dibanggakan oleh bawahan.
- e. Menciptakan perubahan secara efektif di dalam penampilan kelompok.
- f. Menggerakkan orang lain sehingga secara sadar orang lain tersebut mau melakukan apa yang dikehendaki pemimpin.

Tugas pokok seorang kepala madrasah adalah memimpin dan mengelola guru dan staf lainnya untuk bekerja sebaik-baiknya demi mencapai tujuan sekolah. Mengelola sekolah berarti mengatur agar seluruh potensi sekolah berfungsi secara optimal dalam mendukung tercapainya tujuan sekolah.<sup>23</sup>

Kepala madrasah selain berfungsi sebagai pemimpin juga berfungsi sebagai manajer di sekolah. Tugas kepala madrasah sering dirumuskan sebagai EMASLIM, yaitu sebagai edukator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator.<sup>24</sup>

a. Kepala Sekolah sebagai Educator (Pendidik)

Dalam melaksanakan fungsinya sebagai *educator*, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model

---

<sup>23</sup> Depdikbud, 1988, Panduan Manajemen Sekolah, Jakarta : Depdikbud, hlm 1

<sup>24</sup> E. Mulyasa, 2009, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung : CV Remaja Rosdakarya, hlm. 98-122.

pembelajaran yang menarik, seperti *team teaching*, *moving class* dan normal.

b. Kepala Sekolah sebagai Manajer

Sebagai manajer sekolah tugas kepala madrasah mencakup empat tahap yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Dalam hal ini kepala sekolah harus mampu menyusun program sekolah baik yang berupa pengembangan jangka panjang, jangka menengah, dan jangka pendek, yang bersifat akademis maupun yang non akademis termasuk Rencana Anggaran Pendapatan Belanja Sekolah (RAPBS) dan Anggaran Biaya Sekolah (ABS). Kepala sekolah juga harus mampu menyusun organisasi personalia untuk semua tempat dan tugas yang bersifat tetap misalnya pengelolaan perpustakaan, laboratorium, maupun yang bersifat seperti dalam kepanitiaan.

Seorang kepala sekolah hakikatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin dan seorang pengendali. Keberadaan manajer pada suatu organisasi sangat diperlukan, sebab organisasi sebagai alat mencapai tujuan organisasi di mana di dalamnya berkembang berbagai macam pengetahuan, serta organisasi yang menjadi tempat untuk membina dan mengembangkan karir-karir sumber daya manusia, memerlukan manajer yang mampu untuk merencanakan, mengorganisasikan,

memimpin dan mengendalikan agar organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

c. Kepala Sekolah sebagai administrator

Kepala sekolah sebagai administrator berhubungan erat dengan berbagai aktivitas administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumentasian seluruh program sekolah. Secara spesifik kepala sekolah juga memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, personalia, sarana dan prasarana, kearsipan dan administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas sekolah.

d. Kepala Sekolah sebagai supervisor

Tugas sebagai supervisor adalah mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Supervisi merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor dalam mempelajari tugas sehari-hari di sekolah, agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan pelayanan yang lebih baik pada orang tua peserta didik dan sekolah, serta berupaya menjadikan sekolah sebagai masyarakat belajar yang lebih efektif.

Supervisi dalam wacana otonomi sekolah seperti sekarang membutuhkan supervisi yang bersifat lebih independen dan dapat

meningkatkan objektivitas dalam pembinaan dan pelaksanaan tugasnya.

e. Kepala Sekolah sebagai leader

Kepemimpinan adalah kekuatan dinamis yang penting dalam memotivasi dan mengordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan melalui suatu proses untuk mempengaruhi orang lain, baik dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam suatu situasi dan kondisi tertentu.<sup>25</sup>

Kepala madrasah dikatakan sebagai pemimpin yang efektif bilamana mampu menjalankan perannya untuk mendorong, mempengaruhi, mengarahkan kegiatan dan tingkahlaku kelompoknya. Kepala madrasah sangat berperan dalam mengembangkan tenaga kependidikan. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Siagian bahwa arah yang hendak ditempuh oleh organisasi menuju tujuan harus sedemikian rupa sehingga mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sarana dan prasarana yang tersedia.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup>Syaiful Sagala, 2010, *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, hlm. 124

<sup>26</sup>Sondang P.Siagian, 1994, *Manajemen Statagik*, Jakarta:PT. Bumi Aksara, hlm.46.

Kepala madrasah sebagai leader harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan menyelesaikan tugas. Kemampuan kepala sekolah sebagai leader dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan berkomunikasi.

f. Kepala Sekolah sebagai inovator

Diantara tugas dan fungsi Kepala madrasah sebagai inovator adalah:

- 1) Mampu mencari dan menemukan serta mengadopsi gagasan baru dari pihak lain serta melakukan pembaharuan diberbagai macam kegiatan, bimbingan, dan pembinaan.
- 2) Memiliki gagasan baru (proaktif) untuk inovasi kemajuan dan perkembangan madrasah, maupun memilih yang relevan untuk kebutuhan lembaganya.
- 3) Kemampuan mengimplemantasikan ide yang baru tersebut dengan baik. Ide atau gagasan tersebut berdampak positif kearah kemajuan. Gagasan tersebut dapat berupa pengembangan kegiatan KBM, peningkatan perolehan UN, penggalian dan operasional, peningkatan prestasi siswa melalui kegiatan ekstrakurikuler dan sebagainya.
- 4) Kemampuan mengatur lingkungan kerja sehingga lebih



kondusif (pengaturan tata ruang kantor, kelas, perpustakaan, halaman, interior, musholla atau masjid) untuk bertugas dengan baik. Dengan lingkungan kerja yang baik mendorong kearah semangat kerjanya yang baik. Lebih kondusif untuk belajar bagi siswa dan kondusif bagi guru/karyawan.

g. Kepala Sekolah sebagai motivator

Kepala madrasah merupakan pendorong untuk melakukan suatu perbuatan tertentu dalam meraih keinginan.<sup>27</sup> Motivasi merupakan keinginan yang ada pada seseorang yang merangsang untuk melakukan tindakan.<sup>28</sup>

Tugas kepala sekolah sebagai motivator meliputi tiga hal yaitu kemampuan mengatur lingkungan kerja, seperti mengatur ruang kepala sekolah, ruang TU, ruang kelas, lab, BK, OSIS, perpustakaan, UKS, dan sebagainya; kemampuan mengatur suasana kerja, seperti menciptakan hubungan kerja sesama guru/staf/karyawan yang harmonis, serta mampu menciptakan rasa aman di sekolah; dan kemampuan menetapkan prinsip penghargaan dan hukuman (reward and punishment) termasuk di dalamnya mampu mengembangkan motivasi eksternal dan internal bagi warga sekolah.<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup>Arifin M, 2010, *Peran dan Motivasi Kerja*, Yogyakarta:Teras, hlm. 28.

<sup>28</sup>Marno dan Triyo Supriyatno, 2008, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Bandung: Reika Aditama, hlm. 22.

<sup>29</sup>Jerry H. Makawimbang, 2012, *Kepemimpinan Pendidikan yang bermutu*. Bandung : Alfabeta hlm. 87-88.

Prinsip-prinsip yang dapat diterapkan kepala madrasah untuk mendorong tenaga kependidikan agar mau dan mampu meningkatkan profesionalnya, antara lain:

- 1) Para tenaga kependidikan akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan.
- 2) Tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para tenaga kependidikan sehingga mereka mengetahui tujuan dia bekerja. Para tenaga kependidikan dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut.
- 3) Para tenaga kependidikan selalu diberitahu tentang hasil dari setiap pekerjaan.
- 4) Pemberian hadiah lebih baik daripada hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan.
- 5) Usahakanlah untuk memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan dengan jalan memperhatikan kondisi fisiknya, memberi rasa aman, menunjukkan bahwa kepala sekolah memperhatikan mereka, mengatur pekerjaan sedemikian rupa sehingga setiap pengaruh memperoleh kepuasan dan harapan.<sup>30</sup>

#### **b. Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Madrasah**

Kepemimpinan pembelajaran adalah tindakan yang dilakukan (kepala sekolah) dengan maksud mengembangkan lingkungan kerja yang produktif dan memuaskan bagi guru, serta pada akhirnya mampu

---

<sup>30</sup>E. Mulyasa. 2006 *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung : Remaja Rosdakarya hlm. 121-122.

mengembangkan kondisi belajar yang memungkinkan hasil belajar siswa meningkat. Sedangkan Soutworth<sup>31</sup> (2002) menyatakan bahwa “kepemimpinan pembelajaran adalah perhatian yang kuat terhadap pengajaran dan pembelajaran, termasuk pembelajaran profesional oleh guru sesuai perkembangan siswa”. Kepemimpinan pembelajaran memiliki perhatian utama terhadap komponen pembelajaran agar sesuai dengan perkembangan siswa.

Menurut Ubben dan Hughes, kepemimpinan pembelajaran yang efektif memiliki lima ciri utama: (1) mengkoordinasikan program pembelajaran, (2) menekankan prestasi, (3) mengevaluasi kemajuan anak didik secara teratur, (4) menciptakan iklim belajar yang kondusif, dan (5) menyusun strategi pembelajaran. Lebih lanjut Ubben dan Hughes (1992) mengajukan model kepemimpinan pembelajaran yang memiliki empat rangkaian kekuatan yang dapat mempengaruhi peningkatan hasil belajar siswa, yaitu: (1) struktur eksternal yang meliputi lingkaran harapan, nilai, keyakinan yang mempengaruhi perilaku dan kemampuan kepemimpinan pembelajaran, lingkaran yang menunjukkan perilaku dan kemampuan pemimpin pembelajaran, (2) lingkaran yang menunjukkan perilaku dan kemampuan pemimpin pembelajaran, (3) struktur internal yang diciptakan pemimpin dan pendidik dengan target akhir pencapaian tujuan final berupa hasil belajar atau lulusan, dan (4) lingkaran hasil belajar (*outcome of*

---

<sup>31</sup> Soutworth, G. 2002, *Instructional Leadership in School: Reflection and Empirical Evidence*, dalam *School Leadership and Management*, hlm. 73-92

*learning*) dan lulusan (*student outcomes*). Hasil lulusan akan memberikan umpan balik pada harapan, nilai dan keyakinan pada pemimpin, lembaga dan masyarakat.

Tujuan utama dari kepemimpinan adalah memperbaiki hasil belajar siswa, walaupun tujuan yang lebih dekat adalah untuk memperbaiki kegiatan belajar mengajar.<sup>32</sup> Menurut Ubben dan Hughes (1992) kepemimpinan pembelajaran memiliki tujuan dasar perbaikan sekolah. Tema utama dari perbaikan sekolah adalah penguatan keterampilan guru, sistematika kurikulum, peningkatan struktur organisasi, dan keterlibatan orang tua dan warga lainnya dalam kemitraan sekolah dan masyarakat.

Kepemimpinan pembelajaran mampu memberikan dorongan dan arahan terhadap warga sekolah untuk meningkatkan prestasi belajar siswanya. Kepemimpinan pembelajaran juga mampu memfokuskan kegiatan-kegiatan warganya untuk menuju pencapaian visi, misi, dan tujuan sekolah. Kepemimpinan pembelajaran penting diterapkan di sekolah karena kemampuannya dalam membangun komunitas belajar warganya dan bahkan mampu menjadikan sekolahnya sebagai sekolah pembelajar (*learning school*).<sup>33</sup> Oleh sebab itu seorang kepala sekolah secara praktis memiliki fungsi mengelola

---

<sup>32</sup> Gorton, R. A., 2006, *School Administration: Chalenge and Opportunity for Leadership*, Dubuque, Iowa: WmCBrown Company Publisher.

<sup>33</sup> Daryanto, 2011, *Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran*, Yogyakarta: Gava Media, hlm. 53.

pendidikan dan pembelajaran disekolah, yang menurut mulyasa diuraikan sebagai berikut:<sup>34</sup>

a. Pendidik

Sebagai pendidik, kepala sekolah melaksanakan kegiatan perencanaan, pengelolaan, dan evaluasi pembelajaran. Kegiatan perencanaan menuntut kapabilitas dalam menyusun perangkat-perangkat pembelajaran; kegiatan pengelolaan mengharuskan kemampuan memilih dan menerapkan strategi pembelajaran yang efektif dan efisien, dan kegiatan mengevaluasi, mencerminkan kapabilitas dalam memilih metode evaluasi yang tepat dan dalam memberikan tindak lanjut yang diperlukan terutama bagi perbaikan pembelajaran. Sebagai pendidik, kepala sekolah juga berfungsi membimbing siswa, guru dan tenaga kependidikan lainnya.

b. Pemimpin

Sebagai pemimpin, kepala sekolah berfungsi menggerakkan semua potensi sekolah, khususnya tenaga guru dan tenaga kependidikan bagi pencapaian tujuan sekolah. Dalam upaya menggerakkan potensi tersebut, kepala sekolah dituntut menerapkan prinsip-prinsip dan

---

<sup>34</sup> E. Mulyasa, 2006, *Menjadi Kepala Sekolah yang Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya,.

metode-metode kepemimpinan yang sesuai dengan mengedepankan keteladanan, pemotivasian, dan pemberdayaan staf.

c. Pengelola (manajer)

Manajemen pada hakikatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin, dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>35</sup> Maka peran seorang kepala madrasah sebagai manajer tentu adalah mengelola tenaga kependidikan yang ada di madrasah yang dipimpinnya.

Dalam mengelola tenaga kependidikan, salah satu tugas yang harus dilakukan kepala madrasah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi guru. Dalam hal ini, kepala madrasah seyogyanya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan.<sup>36</sup>

Kepala madrasah sebagai manajer mempunyai empat tugas penting, yaitu menyusun program madrasah, menyusun

---

<sup>35</sup>E. Mulyasa, 2006 *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung : Remaja Rosdakarya hlm. 103

<sup>36</sup>Daryanto. 2011, *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin pembelajaran*, Yogyakarta: GavaMedia, hlm.31



organisasi kepegawaian di madrasah, menggerakkan staf (guru dan karyawan), dan mengoptimalkan sumber daya madrasah.<sup>37</sup>

d. Administrator

Kepala sekolah/madrasah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program sekolah.<sup>38</sup>

Tugas kepala sekolah sebagai administrator berkisar pada enam hal penting, yaitu mengelola administrasi KBM dan BK, mengelola administrasi kesiswaan, mengelola administrasi ketenagaan, mengelola administrasi keuangan, mengelola administrasi sarana prasarana, dan mengelola administrasi persuratan.<sup>39</sup>

e. Wirausahawan

Sebagai wirausahawan, kepala sekolah berfungsi sebagai inspiratory bagi munculnya ide-ide kreatif dan inovatif dalam mengelola sekolah.

f. Pencipta Iklim Kerja

Sebagai pencipta iklim kerja, kepala sekolah berfungsi sebagai katalisator bagi meningkatnya semangat kerja guru. Kepala sekolah perlu mendorong guru dan tenaga kependidikan lainnya dalam

---

<sup>37</sup>Jerry H. Makawimbang, 2012, *Kepemimpinan Pendidikan Yang bermutu*, Bandung : Alfabeta hlm. 83

<sup>38</sup>E. Mulyasa, 2006 *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung : Remaja Rosdakarya hlm. 107

<sup>39</sup>Jerry H. Makawimbang, 2012, *Kepemimpinan Pendidikan Yang bermutu*, Bandung : Alfabeta, hlm. 84.



bekerja dibawah atmosfer kerja yang sehat. Atmosfer kerja yang sehat memberikan dorongan bagi semua staf untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan sekolah.<sup>40</sup>

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pembelajaran sangat penting untuk diterapkan di sekolah karena berkontribusi sangat signifikan terhadap peningkatan prestasi belajar siswa, mampu memberikan dorongan dan arahan terhadap warga sekolah untuk meningkatkan prestasi belajar, mampu memfokuskan kegiatan-kegiatan untuk menuju pencapaian visi, misi, dan tujuan sekolah; membangun komunitas belajar warganya dan bahkan mampu menjadikan sekolahnya sebagai sekolah pembelajar (*learning school*).

### c. Kompetensi Kepala Madrasah

Untuk dapat melaksanakan tugas pokok tersebut, seorang kepala sekolah dituntut memiliki sejumlah kompetensi. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia,<sup>41</sup> “kompetensi adalah kewenangan (kekuasaan) untuk menentukan atau memutuskan sesuatu hal”. Sagala menyatakan bahwa kompetensi adalah “seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki oleh kepala madrasah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya”.<sup>42</sup> Seseorang yang dinyatakan kompeten di bidang tertentu jika menguasai kecakapan

---

<sup>40</sup> E. Mulyasa, 2009, *Menjadi Kepala Sekolah yang Profesional*, Bandung: Remaja Rosda karya.

<sup>41</sup> Depdikbud, 2002, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, hlm. 584

<sup>42</sup> Syaiful Sagala, 2011, *Konsep dan Makna Pembelajaran*, Bandung: Alfabeta, hlm. 88.

bekerja sebagai suatu keahlian selaras dengan bidangnya. Kepala madrasah dalam mengelola satuan pendidikan disyaratkan menguasai keterampilan dan kompetensi tertentu yang dapat mendukung pelaksanaan tugasnya. Kompetensi kepala madrasah terdiri atas: kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial.<sup>43</sup>

#### a. Kompetensi Kepribadian

Sebelum menilai kinerja kepala sekolah, seorang pengawas sekolah harus memahami betul apakah kepala sekolah telah menunjukkan kemampuannya dalam menunjukkan sikap dan perilaku yang mendukung kepribadiannya sehingga ia dikatakan mampu menjadi pemimpin.

Kepala sekolah harus : (a) berakhlak mulia dan menjadi teladan bagi komunitas sekolah/madrasah, (b) memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin, (c) memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri, (d) bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi, (e) mengendalikan diri dalam menghadapi masalah, dan (f) memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.<sup>44</sup>

#### b. Kompetensi Manajerial

---

<sup>43</sup> Wahyudi, 2009, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*, Bandung: Alfabeta, hlm. 30.

<sup>44</sup> Wahyudi, 2009, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran Learning Organization*, Bandung: Alfabeta, hlm. 31.

Kompetensi kepala sekolah lain yang harus dipahami oleh pengawas sekolah dalam rangka melakukan penilaian terhadap kinerjanya, yaitu yang berhubungan dengan kompetensi kepala sekolah dalam memahami sekolah sebagai sistem yang harus dipimpin dan dikelola dengan baik, di antaranya adalah pengetahuan tentang manajemen. Dengan kemampuan dalam mengelola ini nantinya akan dijadikan sebagai pegangan cara berfikir, cara mengelola dan cara menganalisis sekolah dengan cara berpikir seorang manajer.<sup>45</sup>

Sesuai Keputusan Mendiknas mengenai kompetensi ini, di antaranya kepala sekolah harus mampu dan terlihat kinerjanya dalam bidang-bidang garapan manajerial sebagai berikut :

- 1) Menyusun perencanaan sekolah/madrasah mengenai berbagai tingkatan perencanaan.
- 2) Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
- 3) Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.
- 4) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.
- 5) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.

---

<sup>45</sup> Wahyudi, 2009, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran Learning Organization*, Bandung: Alfabeta, hlm. 31.

- 6) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- 7) Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
- 8) Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar dan pembiayaan sekolah/madrasah.
- 9) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan serta pengembangan kapasitas peserta didik.
- 10) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
- 11) Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien.
- 12) Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah.
- 13) Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah.
- 14) Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.

15) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan embelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.

16) Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjut.

Kompetensi ini tidak akan dapat diwujudkan jika tidak ada dukungan dari komponen dan warga belajar lainnya. Dengan demikian untuk menilai kinerja kepala sekolah untuk sub kompetensi ini pengawas sekolah bisa melakukannya dengan cara membuat *checklist* atau melakukannya dengan menggunakan pedoman observasi terhadap kondisi dan perkembangan yang terjadi pada diri siswanya di sekolah yang bersangkutan.

c. Kompetensi Kewirausahaan

Kompetensi kepala sekolah yang cukup sentral dan merupakan pokok dari keberlanjutan program sekolah diantaranya adalah kompetensi Kewirausahaan. Sebagai salah satu cara bagaimana sekolah mampu mewujudkan kemampuan dalam wirausahanya ini maka kepala sekolah harus mampu menunjukkan kemampuan dalam menjalin kemitraan dengan pengusaha atau donatur, serta mampu memandirikan sekolah dengan upaya berwirausaha.

Secara rinci kemampuan atau kinerja kepala sekolah yang mendukung terhadap perwujudan kompetensi kewirausahaan ini, di antara mencakup :<sup>46</sup>

- 1) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah.
  - 2) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.
  - 3) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah.
  - 4) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah.
  - 5) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.
- d. Kompetensi Supervisi

Kompetensi supervisi ini sangat strategis bagi seorang kepala sekolah khususnya dalam memahami apa tugas dan fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah/madrasah. Berdasarkan telaah terhadap kompetensi ini, proses penilaian kinerja yang harus diperhatikan oleh pengawas sekolah, di antaranya harus mampu menilai sub-sub kompetensinya yang mencakup :

---

<sup>46</sup> Wahyudi, 2009, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran Learning Organization*, Bandung: Alfabeta, hlm. 34.

- 1) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
- 2) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
- 3) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru, diantaranya adalah bahwa tugas dan fungsi dari supervisi ini adalah untuk memberdayakan sumber daya sekolah termasuk guru.

e. Kompetensi Sosial

Kompetensi ini pada dasarnya cukup sulit jika harus dikaitkan dengan aktivitas sosial secara penuh oleh sekolah, jika hal itu dilakukan dalam rangka keterkaitannya dengan program sekolah. Pada dasarnya sebagai bahan acuan pengawas sekolah untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja kepala sekolah untuk kompetensi dan sub kompetensi ini, di antaranya mencakup :

- 1) Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah.
- 2) Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
- 3) Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Kompetensi kepala sekolah yang berhubungan dengan kemampuan untuk mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat bisa diwujudkan melalui kemampuannya dalam hal :



- 1) Memfasilitasi dan memberdayakan dewan sekolah/komite sekolah sebagai perwujudan pelibatan masyarakat terhadap pengembangan sekolah.
- 2) Mencari dan mengelola dukungan dari masyarakat (dana, pemikiran, moral dan tenaga, dsb) bagi pengembangan sekolah.
- 3) Menyusun rencana dan program pelibatan orangtua siswa dan masyarakat.
- 4) Mempromosikan sekolah kepada masyarakat.
- 5) Membina kerjasama dengan pemerintah dan lembaga-lembaga masyarakat.
- 6) Membina hubungan yang harmonis dengan orangtua siswa.

Berdasarkan penjelasan diatas, peneliti berkesimpulan bahwa dalam menjalankan tugas-tugasnya, kepala madrasah harus memiliki kemampuan melakukan hubungan dengan guru, karyawan, siswa serta dengan masyarakat secara baik. Sehingga tercipta suasana keharmonisan, sebab dengan adanya hubungan yang harmonis dalam madrasah akan mewujudkan rasa tanggung jawab yang tinggi untuk bersama-sama dalam memajukan atau meningkatkan keberhasilan tujuan pendidikan madrasah.

#### **d. Gaya Kepemimpinan**

Dalam teori kepemimpinan setidaknya ada dua gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Dalam rangka

meningkatkan kompetensi guru, seorang kepala sekolah dapat menerapkan kedua gaya kepemimpinan tersebut secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada.<sup>47</sup>

Menurut Paul Hersey dan Blachard dalam Stan Kossen,<sup>48</sup> mengemukakan bahwa hubungan antara pemimpin dengan bawahannya berjalan melalui 4 (empat) tahap menurut perkembangan dan kematangan bawahan yaitu :

- a. Gaya Penjelasan (telling style) atau disebut juga Gaya Instruktif, yaitu pada saat bawahan pertama kali memasuki organisasi, orientasi tugas yang tinggi dan orientasi hubungan yang rendah paling tepat. Bawahan harus lebih banyak diberi perintah dalam pelaksanaan tugasnya dan diperkenalkan dengan aturan-aturan dan prosedur organisasi. Ciri dari gaya kepemimpinan ini adalah:
- 1) memberi pengarahan secara spesifik tentang apa saja, bagaimana dan kapan kegiatan dilakukan.
  - 2) kegiatan lebih banyak diawasi secara ketat.
  - 3) Kadar direktif tinggi.
  - 4) Kadar semangat rendah.
  - 5) kurang dapat meningkatkan kemampuan pegawai.
  - 6) Motivasi rendah dan
  - 7) tingkat kematangan bawahan rendah

---

<sup>47</sup>Daryanto, 2011, *Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran*, Yogyakarta: Gava Media, hlm. 32

<sup>48</sup>tan Kossen, 1993, *Aspek manusiawi dalam Organisasi*, Jakarta: Erlangga, cet. 3. hlm. 189-194

b. Gaya Menjual (selling style) atau Gaya Konsultatif, yaitu pada tahap ini bawahan mulai mempelajari tugas-tugasnya. Kepemimpinan orientasi tugas yang tinggi masih diperlukan, karena bawahan belum bersedia menerima tanggung jawab yang penuh. Tetapi kepercayaan dan dukungan pemimpin terhadap bawahan dapat meningkat. Di mana pemimpin dapat mulai menggunakan perilaku yang berorientasi hubungan yang tinggi. Ciri dari Kepemimpinan ini adalah: 1) Kadar direktif rendah. 2) semangat tinggi. 3) komunikasi secara timbal balik. 4) masih memberi pengarahan yang spesifik. 5) secara bertahap memberikan tanggung jawab pada bawahan walaupun bawahan masih dianggap kurang mampu. 6) tingkat kematangan bawahan masih level rendah ke sedang.

c. Gaya Partisipasi (participating style) atau Partisipatif, yaitu tahap ini kemampuan dan motivasi prestasi bawahan meningkat, dan bawahan secara aktif mulai mencari tanggung jawab yang lebih besar. Di mana perilaku pemimpin adalah orientasi hubungan tinggi dan orientasi tugas rendah. Ciri Gaya ini adalah: 1) Pemimpin melakukan komunikasi dua arah. 2) secara aktif mendengar dan merespon kesulitan bawahan. 3) mendorong bawahan melakukan kemampuan operasional. 4) melibatkan bawahan dalam setiap keputusan. 5) mendorong bawahan untuk selalu berpartisipasi. Dan 6) Tingkat

kematangan bawahan sudah level sedang ke tinggi. Istilah ini juga disebut Gaya kepemimpinan non directive, terbuka dan bebas yang mana pemimpin sudah mampu membangkitkan kesadaran bawahan untuk ikut serta memikirkan dan memecahkan masalah yang berkaitan dengan perencanaan dan pelaksanaan program.<sup>49</sup>

Gaya Pendelegasian (delegating style) atau Gaya Delegatif, yaitu tahap ini bawahan secara berangsur-angsur menjadi lebih percaya diri, dapat mengarahkan diri sendiri, cukup berpengalaman, dan tanggung jawabnya dapat diandalkan. Di mana gaya pendelegasian yang tepat yaitu orientasi tugas dan hubungan rendah. Ciri dari Gaya Kepemimpinan ini adalah:

- 1) memberikan pengarahan jika diperlukan.
- 2) memberikan semangat dianggap tidak perlu lagi,
- 3) penyerahan tanggung jawab kepada bawahan untuk mengatasi dan menyelesaikan tugas,
- 4) tidak perlu motivasi dan
- 5) tingkat kematangan bawahan tinggi.

Disamping Gaya kepemimpinan di atas, keberhasilan suatu lembaga pendidikan ditentukan juga oleh perilaku kepemimpinan, yang erat hubungannya dengan Guru atau Tenaga Kependidikan

---

<sup>49</sup>R. Soekarto Indrachrudi, 1983, *Bagaimana Memimpin Sekolah yang Efektif*, Bogor: Ghalia Indonesia, hlm. 11

lainnya karena mereka merupakan personal yang mendapat tugas langsung dari pemimpin.

Menurut Davis K dan Newstrom, gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Keduanya menyatakan bahwa pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan atau diacu oleh bawahan tersebut dikenal sebagai gaya<sup>50</sup>

Sementara Purwanto menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara atau tehnik seseorang dalam menjalankan suatu kepemimpinan. Adapun gaya-gaya kepemimpinan yang pokok, atau dapat juga disebut ekstrem, ada tiga, yaitu (1) otokratis, (2) *laissez faire*, dan (3) demokratis. Ciri-ciri ketiga gaya kepemimpinan tersebut adalah sebagai berikut :<sup>51</sup>

a. Kepemimpinan otokratis

Menurut Siagian,<sup>52</sup> pemimpin yang otokratis memiliki karakteristik yang dapat dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Dilihat dari segi persepsinya pemimpin yang otokratik adalah seseorang yang sangat egois. Egoismenya yang sangat besar akan mendorongnya memutar balikkan kenyataan yang sebenarnya

---

<sup>50</sup> Davis, K dan Newstrom. 1995, *Perilaku dalam Organisasi*. Erlangga : Jakarta.

<sup>51</sup> M. Ngalim Purwanto, 1998, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Yogyakarta : UGM Press, hlm. 59

<sup>52</sup> Sondang P. Siagian, 2002, *Kepemimpinan Organisasi & Perilaku Administrasi*, Jakarta: Penerbit Gunung Agung, hlm. 31.

sehingga sesuai dengan apa yang secara subjektif diinterpretasikannya sebagai kenyataan.

Senada dengan Siagian, Indrafachrudi mengemukakan bahwa kepemimpinan otokratis memiliki ciri-ciri antara lain:<sup>53</sup>

- 1) Mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan mutlak yang harus dipatuhi
- 2) Pemimpinnya selalu berperan sebagai pemain tunggal
- 3) Berambisi untuk merajai situasi
- 4) Setiap perintah dan kebijakan selalu ditetapkan sendiri
- 5) Bawahan tidak pernah diberi informasi yang mendetail tentang rencana dan tindakan yang akan dilakukan
- 6) Semua pujian dan kritik terhadap segenap anak buah diberikan atas pertimbangan pribadi
- 7) Adanya sikap eksklusivisme
- 8) Selalu ingin berkuasa secara absolute
- 9) Sikap dan prinsipnya sangat konservatif, kuno, ketat dan kaku
- 10) Pemimpin ini akan bersikap baik pada bawahan apabila mereka patuh.

b. Kepemimpinan pseudo-demokratis

Gaya ini disebut juga semi demokratis atau manipulasi diplomatik, dengan ciri-ciri:<sup>54</sup>

---

<sup>53</sup>Soekarta Indrafachrudi, 1993, Mengantar Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Baik, Jakarta: Ghalia Indonesia, hlm. 24.

- 1) Pemimpin hanya tampaknya saja bersikap demokratis padahal sebenarnya dia bersikap otokratis
- 2) Pemimpin mendesak bawahan agar menerima ide atau pikiran sebagai keputusan bersama.

c. Kepemimpinan *laissez-faire*

Dapat dikatakan bahwa tipe kepemimpinan *Laissez-faire* (Kendali Bebas) tentang perannya sebagai seorang pemimpin berkisar pada pandangannya bahwa pada umumnya organisasi akan berjalan lancar dengan sendirinya karena anggota dari organisasi terdiri dari orang-orang yang sudah dewasa yang mengetahui apa yang menjadi tujuan dari organisasi, sasaran-sasaran apa yang harus dicapai, tugas-tugas apa yang harus ditunaikan oleh masing-masing anggota.<sup>55</sup> Kepemimpinan gaya *laissez-faire* memiliki ciri-ciri antara lain:

- 1) Pada gaya kepemimpinan ini praktis pemimpin tidak memimpin, dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semauanya sendiri.
- 2) Pemimpin tidak berpartisipasi sedikitpun dalam kegiatan kelompoknya.
- 3) Semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahannya sendiri.

---

<sup>55</sup>Sondang P. Siagian, 2002, *Kepemimpinan Organisasi & Perilaku Administrasi*, Jakarta: Penerbit Gunung Agung, hlm. 38.



- 4) Pemimpin hanya berperan sebagai simbol, tidak memiliki keterampilan teknis, tidak mempunyai wibawa, tidak bisa mengontrol anak buah, tidak mampu melaksanakan koordinasi kerja, tidak mampu menciptakan suasana kerja yang kooperatif
- 5) Kedudukan sebagai pemimpin biasanya diperoleh dengan cara penyogokan, suapan atau karena sistem nepotisme.

d. Kepemimpinan demokratis

Gaya kepemimpinan ini ditandai oleh adanya oleh suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif.<sup>56</sup> Kepemimpinan demokratis memiliki ciri-ciri antara lain:

- 1) Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerjasama yang baik
- 2) Kekuatan kepemimpinan demokratis tidak terletak pada pemimpinnya akan tetapi terletak pada partisipasi aktif dari setiap warga kelompok
- 3) Kepemimpinan demokratis menghargai potensi setiap individu, mau mendengarkan nasehat dan sugesti bawahan

---

<sup>56</sup>Veithzal Rivai, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada, hlm. 122.

- 4) Bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing
- 5) Mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat-saat dan kondisi yang tepat.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa gaya-gaya kepemimpinan ini sangat berkaitan dengan sifat dan watak pribadi seorang pemimpin. Gaya-gaya kepemimpinan diatas bukan suatu hal yang mutlak untuk diterapkan, karena pada dasarnya semua jenis gaya kepemimpinan diatas memiliki keunggulan dan kekurangan masing-masing. Oleh karena itu dalam aplikasinya, dapat disesuaikan dengan situasi atau keadaan tertentu.

### **3. Konsep Profesionalisme Guru**

#### **a. Pengertian Konsep Guru Profesional**

Kata profesi dan profesional, melahirkan istilah "Profesionalisme" yang berarti mutu, kualitas, dan tindak tanduk yang merupakan ciri suatu profesi atau orang yang profesional.<sup>57</sup> Menurut Ahmad Tafsir Profesionalisme adalah paham yang

---

<sup>57</sup>Poerwadarminta, W. J. S., 2006, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, cetakan ke-3, hlm. 608

mengajarkan bahwa setiap pekerjaan harus dilakukan oleh orang yang profesional.<sup>58</sup>

Menurut Satori, profesionalisme menunjuk kepada komitmen para anggota suatu profesi untuk meningkatkan kemampuan profesionalnya dan terus menerus mengembangkan strategi-strategi yang digunakannya dalam melakukan pekerjaan yang sesuai dengan profesinya.<sup>59</sup>

Sedangkan menurut Soetopo, Profesi adalah jabatan atau pekerjaan yang mempersyaratkan keahlian sebagai hal yang menjadi latar belakang dan memiliki etika organisasi profesi yang mewadahi.<sup>60</sup>

Istilah Profesionalisme berasal dari Profession, Menurut Arifin Profession mengandung arti yang sama dengan kata Accupation atau pekerjaan yang mengandung keahlian yang diperoleh pendidikan atau pelatihan khusus. Profesionalisme berarti suatu pandangan bahwa suatu keahlian tertentu itu hanya diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan.<sup>61</sup>

Profesionalisme juga ditentukan oleh tiga factor penting, yaitu:

(1) Memiliki keahlian khusus yang dipersiapkan oleh program pendidikan keahlian atau spesialisasi, (2) memiliki kemampuan

---

<sup>58</sup>Tafsir, Ahmad, 1994, *Ilmu Pendidikan Dalam Prespektif Islam*, Bandung: Rosda Karya, hlm. 107

<sup>59</sup>Satori, D. dan Sa'ud, U.S. 1994, "Masalah Kontemporer Pengelolaan Sistem Pendidikan Nasional Indonesia" *dalam Pengelolaan Pendidikan*. Bandung: Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan IKIP Bandung, hlm. 14

<sup>60</sup>Hendyat Soetopo, 2005, *Pendidikan dan Pembelajaran (Teori, permasalahan dan praktek)*, Malang: UMM Press, hlm. 208

<sup>61</sup>Arifin, 2000, *Kapita Selekta Pendidikan Islam dan Umum*, Jakarta: Bumi Aksara, hlm. 105

memperbaiki kemampuan (Keterampilan dan dan keahlian khusus, (3) memperoleh penghasilan yang memadai sebagai imbalan terhadap keahlian khusus.<sup>62</sup>

Dengan demikian profesionalisme merupakan performance quality dan sekaligus sebagai tuntutan perilaku profesional dalam melaksanakan tugasnya. Seorang profesional juga memiliki kemampuan spesifik yang menjadi identitas dirinya, kemampuan itu tidak dapat dilakukan oleh semua orang melainkan harus terlatih dan dapat dipertanggung jawabkan keahliannya.

Berkaitan dengan Profesionalisme Guru, Secara definisi kata “guru” bermakna sebagai pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada jalur pendidikan formal. Definisi guru tidak termuat dalam UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas), dimana di dalam UU ini profesi guru dimasukkan ke dalam rumpun pendidik.

Dalam Peraturan Pemerintah (PP) No. 74 Tahun 2008 tentang guru, sebutan guru mencakup Guru itu sendiri, baik guru kelas, guru bidang studi, maupun guru bimbingan dan konseling atau guru bimbingan karir. Guru dengan tugas tambahan sebagai kepala sekolah dan Guru dalam jabatan sebagai pengawas.

---

<sup>62</sup>Syaiful Sagala, 2009, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, Bandung: Alfabeta, hlm. 41

Sebelum lahir PP No. 74 Tahun 2008 tentang Guru, kepala sekolah dan pengawas masuk kelompok tenaga kependidikan, sedangkan guru masuk kelompok pendidik. Dengan adanya No. 74 Tahun 2008 tentang Guru, idealnya pengelolaan kepala sekolah dan pengawas berada pada “satu alur“ dengan pengelolaan guru. Dengan demikian, diharapkan terjadi sinergi di dalam pengembangan profesi dan karirnya.

Kedudukan guru sebagai tenaga profesional bertujuan untuk melaksanakan sistem pendidikan nasional dan mewujudkan tujuan pendidikan nasional, yaitu:

*“berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, serta menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab”.*<sup>63</sup>

Pengakuan kedudukan guru sebagai tenaga profesional itu dibuktikan dengan sertifikat pendidik. Pengakuan yang sama juga berlaku untuk tenaga kependidikan lain yang berpredikat profesional, meski tidak harus sama dengan sertifikat guru. Untuk memenuhi kriteria profesional itu, guru dan tenaga kependidikan harus menjalani profesionalisasi atau proses menuju derajat profesional yang sesungguhnya secara terus menerus, termasuk kompetensi mengelola kelas.

---

<sup>63</sup>Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2008, 2009, Tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Penjelasannya. Bandung: PT. Citra Umbara, Hlm. 23

## **b. Tujuan Peningkatan Profesionalitas Guru**

Tujuan peningkatan profesionalitas guru adalah Sebagaimana telah disinggung pada uraian-uraian terdahulu bahwa peningkatan Sumber Daya Manusia (Guru) penting untuk dilakukan pada suatu organisasi termasuk di sekolah. Hal ini mengingat urgensinya yang diperlukan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Tanpa adanya pengembangan guru mustahil akan terbentuk suatu kinerja yang baik dari para personil, dan sesuatu hal yang mustahil akan dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Jadi, adanya Guru di sekolah bukanlah sesuatu hal yang dilakukan tanpa sebab dan tanpa tujuan. Berkenaan dengan masalah tujuan peningkatan profesional Guru.

Untuk melihat apakah seorang guru dikatakan profesional atau tidak dapat dilihat dari dua perspektif. Pertama dilihat dari tingkat pendidikan minimal dari latar belakang pendidikan untuk jenjang sekolah tempat dia menjadi guru. Kedua, penguasaan guru terhadap materi terhadap materi bahan ajar, mengelola proses pembelajaran, mengelola siswa, melakukan tugas-tugas bimbingan, dan lain-lain. Dilihat dari perspektif latar belakang pendidikan kemampuan profesional guru SLTP dan SLTA di Indonesia masih sangat beragam, mulai dari yang berkompeten sampai yang tidak berkompeten.

Dari berbagai sumber, dapat diidentifikasi beberapa indikator yang dapat dijadikan ukuran karakteristik guru yang dinilai



kompeten secara profesional: *pertama*. Mampu mengembangkan tanggung jawab dengan baik, *kedua*. Mampu melaksanakan peran dan fungsinya dengan tepat, *ketiga*. Mampu bekerja untuk mewujudkan tujuan pendidikan sekolah, keempat. mampu melaksanakan peran dan fungsinya dalam pembelajaran di kelas.<sup>64</sup>

## 2. Penelitian Terdahulu

Untuk mendukung permasalahan terhadap bahasan, peneliti berusaha malacak berbagai literature dan penelitian terdahulu (prior research) yang masih relevan terhadap masalah yang menjadi obyek penelitian saat ini. Selain itu yang menjadi syarat mutlak bahwa dalam penelitian ilmiah menolak yang namanya plagiatisme atau mencontek secara utuh hasil karya tulisan orang lain. Oleh karena itu, untuk memenuhi kode etik dalam penelitian ilmiah maka sangat diperlukan eksplorasi terhadap penelitian-penelitian terdahulu yang relevan. Tujuannya adalah untuk menegaskan penelitian, posisi penelitian dan sebagai teori pendukung guna menyusun konsep berpikir dalam penelitian.

Berdasarkan hasil eksplorasi terhadap penelitian-penelitian terdahulu, peneliti menemukan beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini. Meskipun terdapat keterkaitan pembahasan, penelitian ini masih sangat berbeda dengan penelitian terdahulu. Adapun beberapa penelitian terdahulu tersebut yaitu :

---

<sup>64</sup>E. mulyasa, 2007, *Standar Kompetensi dan sertifikasi Guru* Bandung, PT:Remaja Rosdakarya, Hlm. 18.



Nur Aidah (2013) dalam Tesisnya berjudul “Kompetensi Profesional Guru untuk Meningkatkan mutu Pembelajaran di Madrasah Ibtidaiyah Negerisei Agul Medan” Hasil penelitian ini adalah (1) Profesional guru merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam meningkatkan mutu pendidikan (2) Mutu pembelajaran Pendidikan Agama di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Sei Agul Medan diwujudkan dengan penerapan pembelajaran aktif, kreatif, dan menyenangkan serta melalui penelitian tindakan kelas. (3) Upaya Kepala Madrasah dalam meningkatkan profesional guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Sei Agul Medan adalah dengan meningkatkan kompetensi guru melalui kursus dan diklat, pengadaan sumber dan media Pembelajaran, mengelola lingkungan belajar, penerapan e-learning, dan controlling (4) Upaya guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri Sei Agul Medan dalam meningkatkan profesionalnya dengan mengikuti diklat dan Kelompok Kerja Guru, dan membuat penelitian tindakan kelas.<sup>65</sup>

Penelitian dari Azizil Alim (2015) dalam Tesis yang berjudul “Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Malang 2” Hasil atau temuan yang dapat dipaparkan pada penelitian ini yakni beberapa strategi kepala madrasah yang digunakan untuk mencapai sebuah target yang telah ditetapkan bersama oleh semua komponen sekolah. Strategi yang diterapkan oleh

---

<sup>65</sup> Nur Aidah, 2013 *Kompetensi Profesional Guru untuk Meningkatkan mutu Pembelajaran (Di Madrasah Ibtidaiyah Negerisei Agul Medan)* Tesis (Medan: Iain Sumatera Utara).

kepala madrasah MIN Malang 2 ini tentunya mengacu pada paparan teori tentang mutu sebuah pendidikan yang mencakup input, proses dan output yang sudah ada. Dari pelaksanaan strategi ini dapat dilihat juga tentang bagaimana karakter atau tipe kepemimpinan kepala madrasah MIN Malang 2 yang ternyata menurut beberapa sumber data mengarah pada sebuah kepemimpinan yang demokratis. Hal ini dapat dilihat campur tangan pemikiran pihak-pihak terkait dalam mengeluarkan sebuah kebijakan sekolah.<sup>66</sup>

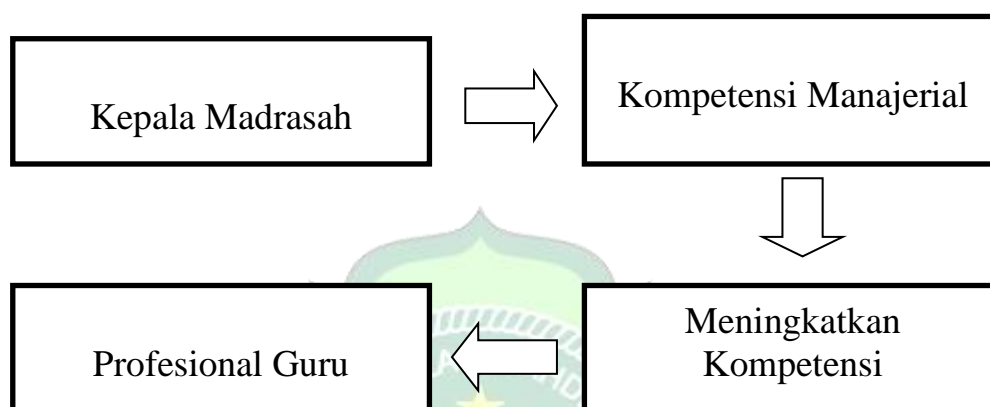
Penelitian selanjutnya dari M. Isa Idris (2018) dalam Tesis yang berjudul “Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam meningkatkan Mutu Pendidikan di MIN 3 Waykanan” Hasil penelitian ini Hasil atau temuan yang dapat dipaparkan pada penelitian ini yakni beberapa strategi kepala madrasah yang digunakan untuk mencapai sebuah target yang telah ditetapkan bersama oleh semua komponen sekolah. Strategi yang diterapkan oleh kepala madrasah MIN 3 Waykanan ini tentunya mengacu pada paparan teori tentang mutu sebuah pendidikan yang mencakup input, proses dan output yang sudah ada. Dari pelaksanaan strategi ini dapat dilihat juga tentang bagaimana karakter atau tipe kepemimpinan kepala madrasah MIN 3 waykanan yang ternyata menurut beberapa sumber data mengarah pada sebuah kepemimpinan yang demokratis. Hal ini dapat

---

<sup>66</sup> Alim Azizil, 2015 *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus :di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Malang 2)* Tesis (Malang: Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang).

dilihat campur tangan pemikiran pihak-pihak terkait dalam mengeluarkan sebuah kebijakan sekolah..<sup>67</sup>

### 3. Kerangka Berpikir



Kepala madrasah selaku orang yang mempunyai wewenang dan kekuasaan sudah selayaknya mempunyai gaya kepemimpinan yang efektif untuk mengatur dan mengembangkan jabatan yang diembannya. Kepala madrasah dalam mengembangkan tugasnya hendaknya didasar dengan sikap sungguh-sungguh dan juga etos kerja yang tinggi.

Kepala madrasah yang mempunyai kesungguhan dan etos kerja yang tinggi akan mampu melaksanakan inovasi pendidikan dengan baik. Disamping itu ditunjang dengan kemampuan manajerial yang handal juga

---

<sup>67</sup> M. Isa Idris, 2018 *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam meningkatkan Mutu Pendidikan* (Studi Kasus: MIN 3 Waykanan) Tesis (Waykanan: Institut Agama Islam Negeri Raden Intan Lampung)

merupakan faktor yang mewujudkan madrasah yang efektif, kondusif dan dinamis.

Kehadiran kepala madrasah sangat penting karena merupakan motor penggerak bagi sumber daya madrasah terutama guru, karyawan dan anak didik. begitu besarnya peranan madrasah dalam pencapaian tujuan pendidikan, sehingga dapat dikatakan bahwa “sukses tidaknya inovasi pendidikan dan kegiatan madrasah sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh kepala madrasah. Namun, perlu dicatat bahwa keberhasilan seorang pemimpin dalam melaksanakan tugasnya, tidak ditentukan oleh tingkat keahliannya dibidang konsep dan tehnik kepemimpinan semata, melainkan lebih banyak ditentukan oleh kemampuannya dalam memilih dan menggunakan tehnik atau strategi seorang pemimpin yang sesuai dengan situasi dan kondisi yang dipimpin.

