

## BAB II

### KAJIAN TEORI

#### A. Kajian Pustaka

##### 1. Kepemimpinan

###### a. Pengertian Kepemimpinan

Kata “memimpin” menurut Wahyosumidjo (2007: 104) mempunyai arti memberikan bimbingan, menuntun, mengarahkan dan berjalan di depan (*Precede*). Yulk (2007: 7) Para pemimpin sangat memerhatikan apa arti berbagai hal bagi orang-orang dan berusaha agar orang menyepakati hal-hal terpenting yang harus dilakukan. Definisi kepemimpinan menurut Danim (2010: 6) Kepemimpinan adalah setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kepemimpinan menurut Muhaimin dkk (2010: 29) merupakan salah satu faktor yang sangat berperan dalam organisasi, baik buruknya organisasi sering kali sebagian besar tergantung pada faktor pemimpin.

Definisi tentang pemimpin dikemukakan oleh George R. Terry (1971:458), “*Leadership is the relationship in which one person, or the leader, influences others to work together willingly on related tasks to attain that which the leader desires*” arti dari definisi tersebut

yaitu Kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri orang seorang atau pemimpin, mempengaruhi orang-orang lain untuk bekerjasama secara sadar dalam hubungan tugas mencapai yang diinginkan pemimpin

Pengertian Kepemimpinan Wayne (2014: 636) mendefinisikan kepemimpinan secara luas sebagai proses sosial dengan individu atau kelompok yang mempengaruhi tujuan bersama, kepemimpinan tersebar luas dalam organisasi baik secara formal dan informal dan mempunyai landasan rasional, sosial, dan emosional. Pengertian kepemimpinan menurut Purwanto (2010: 26) Kepemimpinan dapat juga diartikan sebagai sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk didalamnya kewibawaan, untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin, serta merasa tidak terpaksa. Pendapat lain menurut Yulk (2007: 7) mengemukakan bahwa kepemimpinan berusaha untuk membuat perubahan dalam organisasi dengan (1) menyusun visi masa depan dan strategi untuk membuat perubahan yang dibutuhkan, (2) mengkomunikasikan dan menjelaskan visi, dan memotivasi dan memberi inspirasi kepada orang lain untuk mencapai visi itu.

Berdasarkan berbagai pendapat tentang kepemimpinan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dalam menggerakkan

mutu pendidikan memiliki peranan yang sangat besar. Dengan kemampuan-kemampuan yang dimiliki oleh kepala sekolah sebagai pemimpin melalui proses sosial dengan individu atau kelompok menggerakkan mempengaruhi dan membimbing dalam rangka mencapai tujuan organisasi menuju perubahan ke arah yang lebih baik.

b. Pendekatan Kepemimpinan

Wahjosumidjo (2005: 19) mengemukakan bahwa, Pendekatan studi kepemimpinan hampir seluruh penelitian kepemimpinan menurut pendapat para ahli dapat dikelompokkan ke dalam empat macam pendekatan yaitu, pendekatan pengaruh kewibawaan, pendekatan sifat, pendekatan perilaku, dan pendekatan situasional. Carrol dan Tosi dalam Purwanto (2010: 31) merangkum pendapat-pendapat menjadi tiga pendekatan kepemimpinan, yaitu pendekatan sifat, pendekatan perilaku, dan pendekatan situasional.

1) Pendekatan Sifat

Pendekatan sifat menekankan pada kualitas pemimpin. Keberhasilan atau kegagalan seorang pemimpin banyak ditentukan atau dipengaruhi oleh sifat-sifat yang dimiliki oleh pribadi seorang pemimpin. Jadi, menurut pendekatan sifat, seseorang menjadi pemimpin karena sifat-sifatnya yang dibawa sejak lahir, bukan karena dibuat atau dilatih. Banyak ahli yang telah berusaha meneliti dan mengemukakan pendapatnya mengenai sifat-sifat baik manakah yang diperlukan bagi seorang pemimpin agar dapat

sukses dalam kepemimpinannya. Thierauf dan kawan-kawan mengemukakan 16 sifat kepemimpinan yang baik, yaitu kecerdasan, inisiatif, daya khayal, bersemangat, optimism, individualism, keberanian, keaslian, kesediaan menerima, kemampuan berkomunikasi, rasa perlakuan yang wajar dengan sesama, kepribadian, keuletan, manusiawi, kemampuan mengawasi, dan ketenangan diri.

### 2) Pendekatan Perilaku

Pendekatan perilaku merupakan pendekatan berdasarkan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh sikap gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin yang bersangkutan. Sikap dan gaya kepemimpinan itu tampak dalam kegiatan sehari-hari, dalam hal bagaimana cara pemimpin itu memberi perintah, membagi tugas dan wewenangnya, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat kerja bawahan, cara memberi bimbingan dan pengawasan, cara membina disiplin kerja bawahan, cara menyelenggarakan memimpin rapat anggota, cara mengambil putusan.

### 3) Pendekatan Situasional

Pendekatan ini didasarkan atas asumsi bahwa keberhasilan kepemimpinan suatu organisasi atau lembaga tidak hanya bergantung pada atau dipengaruhi oleh perilaku dan sifat-sifat pemimpin saja. Tiap-tiap organisasi atau lembaga memiliki ciri-ciri

khusus dan unik. Bahkan organisasi atau lembaga yang sejenis pun akan menghadapi masalah yang berbeda karena lingkungan yang berbeda. Situasi yang berbeda-beda ini harus dihadapi dengan perilaku kepemimpinan yang berbeda pula. Karena banyaknya kemungkinan yang dapat dipakai dalam menerapkan perilaku kepemimpinan itu sesuai dengan situasi organisasi atau lembaga, maka pendekatan situasional ini disebut pendekatan kontingensi yang berarti kemungkinan.

Pendapat Hersey dan Blanchard dalam Purwanto (2010: 38) pendekatan situasional atau pendekatan kontingensi ini merupakan suatu pendekatan yang berusaha mencari jalan tengah antara pandangan yang mengatakan adanya asas-asas organisasi dan manajemen yang bersifat universal, dan pandangan yang berpendapat bahwa tiap organisasi adalah unik dan memiliki situasi yang berbeda-beda sehingga harus dihadapi dengan gaya kepemimpinan tertentu. Salah satu faktor menunjukkan adanya perbedaan situasi organisasi adalah tingkat kematangan dan perilaku kelompok atau bawahan. Tinggi-rendahnya tingkat kematangan kelompok turut menentukan kemana kecenderungan gaya kepemimpinan harus diarahkan.

Berdasarkan pendekatan-pendekatan kepemimpinan di atas dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa kepemimpinan didasari oleh tiga pendekatan yaitu: pendekatan sifat, pendekatan perilaku,

dan pendekatan situasional. Dari tiga pendekatan tersebut dapat menjadi dasar yang saling mendukung gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam menggerakkan kinerjanya.

### c. Elemen Kepemimpinan

Blake dan Mouton dalam Moedjiono (2002: 49) menawarkan enam elemen yang dianggap dapat menggambarkan efektifnya suatu kepemimpinan, adapun elemen yang menggambarkan efektifnya suatu kepemimpinan terdapat 6 elemen yaitu:

- 1) *Inisiatif*, seorang pemimpin mengambil inisiatif apabila ia melakukan suatu aktivitas tertentu, memulai sesuatu yang baru atau menghentikan sesuatu untuk dikerjakan.
- 2) *Inquiry*-menyelidiki, pemimpin membutuhkan informasi yang komprehensif mengenai bidang yang menjadi tanggung jawabnya. Untuk keperluan itu, ia perlu mempelajari latar belakang suatu masalah, prosedur-prosedur yang harus ditempuh, dan tentang orang-orang yang terlibat dalam pekerjaan yang dibidangnya.
- 3) *Advocacy*-dukungan dan dorongan, aspek memberi dorongan dan dukungan sangat penting bagi kepemimpinan seseorang karena sering timbul keraguan atau kesulitan mengambil kesimpulan diantara para eksekutif dalam satu organisasi atau karena adanya ide yang baik tetapi yang bersangkutan kurang mampu mempertahankan.
- 4) *Conflict Solving*- memecahkan masalah, apabila timbul konflik dalam organisasi, maka menjadi kewajiban bagi pemimpin untuk menyelesaikannya. Ia perlu mencari akar dari konflik tersebut dan menyelesaikannya dengan musyawarah dan mufakat.
- 5) *Decision Making*- Pengambilan Keputusan, keputusan yang dibuat hendaknya keputusan yang baik, tidak mengecewakan atau tidak membuat orang frustrasi, yaitu keputusan yang memberi keuntungan bagi kebanyakan orang.
- 6) *Critique*- kritik, kritik disini diartikan sebagai mengevaluasi, menilai, dan jika sesuatu yang telah dilakukan itu baik maka tindakan serupa untuk masa-masa yang akan datang mungkin sebaiknya tetap dijalankan. Kritik cenderung berorientasi pada pekerjaan sehingga orang belajar bagaimana meningkatkan efektivitas.

## 2. Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya, perilaku para pemimpin itu disebut dengan gaya kepemimpinan. Menurut Purwanto (2010: 48) definisi gaya kepemimpinan yaitu cara atau teknik seseorang dalam menjalankan suatu kepemimpinan disebut gaya kepemimpinan. Pendapat gaya kepemimpinan menurut Nurkolis (2003: 166-167) Gaya adalah sikap, gerak-gerik atau lagak yang menandai ciri seseorang maka gaya kepemimpinan adalah sikap gerak-gerik atau lagak yang dipilih oleh seorang pemimpin dalam menjalankan tugas kepemimpinannya.

Definisi Gaya kepemimpinan dalam Nurkolis (2003: 167) Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang konsisten yang ditunjukkan oleh pemimpin dan diketahui pihak lain ketika pemimpin berusaha mempengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain. Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang lebih disukai oleh seorang pimpinan dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi para pekerja.

Beberapa definisi gaya kepemimpinan di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan sikap, teknik atau pola tingkah laku yang dimiliki seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya serta mengarahkan dan mempengaruhi kegiatan-kegiatan para pekerja. Menurut Barnest dalam Barlian (2012: 34),

keberhasilan kepala sekolah dalam memimpin sangat bergantung kepada pengenalannya terhadap hal-hal di atas dan pilihan yang tepat atas gaya kepemimpinan. Gaya yang dipakai oleh seorang pemimpin satu dengan yang lain berlaianan tergantung situasi dan kondisi kepemimpinannya. Adapun macam-macam gaya kepemimpinan sebagai berikut:

1) Tipe Karismatis

Tipe pemimpin karismatis pendapat Kartono (2002: 69) ini memiliki kekuatan energi, daya-tarik dan pembawa yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, memiliki kemampuan-kemampuan superhuman, yang diperolehnya sebagai karunia Yang Maha-Kuasa. Pemimpin yang kasismatis memiliki banyak inspirasi, keberanian, dan berkeyakinan teguh pada pendirian sendiri. Totalitas kepribadian pemimpin itu memancarkan pengaruh dan daya tarik yang besar.

2) Kepemimpinan yang Otokratis.

Kepemimpinan otokratis menurut Kartono (2002: 71) mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus dipatuhi. Pemimpin yang bersifat otokratis, bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggota kelompoknya, menggerakkan dan memaksa kelompok. Yang paling utama pada dirinya adalah menunjuk dan memberi perintah kepada anggota-anggotanya dan sudah menjadi kewajiban bagi anggota-anggotanya untuk mengikuti dan menjalankan tidak boleh membantah ataupun mengajukan saran. Pemimpin yang otokratis tidak menghendaki rapat-rapat atau musyawarah Purwanto

(2010: 48). Penerapan gaya kepemimpinan autokratik Barlian (2013: 33) cukup tepat diterapkan dalam waktu yang pendek jika sekolah mengalami krisis dalam kelompok dan perasaan ketidakpastian yang tinggi. Namun jika diterapkan dalam jangka waktu yang panjang akan mengalami kegagalan disebabkan tidak adanya kepercayaan dan kebebasan yang diberikan kepada bawahan. Lambat laun seluruh kelompok akan enggan memberikan dedikasinya.

### 3) Kepemimpinan yang *Laissez-Faire*

Dalam tipe kepemimpinan ini sebenarnya pemimpin tidak memberikan pimpinannya, membiarkan orang-orang berbuat sekehendaknya, tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan anggota-anggotanya pendapat oleh Purwanto (2010: 49). Para pemimpin *laissez faire* menurut K. Hoy (2014: 667) menghindari pengutaraan pandangan mereka atau pengambilan tindakan pada persoalan-persoalan penting, tidak berhasil mengambil atau sekurang-kurangnya menunda keputusan, mengabaikan tanggung jawab, tidak memberi umpan balik, dan membiarkan otoritas tanpa daya. Pemimpin *laissez faire* menurut Kartono (2002: 72) hakikatnya bukanlah seorang pemimpin dalam pengertian sebenarnya. Sebab bawahan dalam situasi kerja sedemikian itu sama sekali tidak dipimpin, tidak terkontrol, tanpa disiplin; masing-masing orang bekerja semaunya sendiri dengan irama dan tempo “semau gue”.

#### 4) Kepemimpinan yang demokratis

Pendapat Kartono (2002: 73) Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia, dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerja sama yang baik. Pemimpin yang demokratis menurut Purwanto (2010: 51) selalu berusaha menstimulasi anggota-anggotanya agar bekerja secara kooperatif untuk mencapai tujuan bersama. Dalam tindakan dan usaha-usahanya, ia selalu berpangkal pada kepentingan dan kebutuhan kelompoknya, dan mempertimbangkan kesanggupan serta kemampuan kelompoknya. Dalam melaksanakan tugasnya, ia mau menerima dan bahkan mengharapkan pendapat dan saran-saran dari kelompok. Juga kritik-kritik yang membangun dari para anggota diterimanya sebagai umpan balik dan dijadikan bahan pertimbangan dalam tindakan berikutnya. Pemimpin yang demokratis selalu berusaha memupuk rasa kekeluargaan dan persatuan. Tipe demokratis merupakan tipe kepemimpinan yang paling ideal dan dianggap paling baik terutama untuk kepemimpinan dalam pendidikan.

#### 5) Gaya kepemimpinan Reddin

Reddin mengembangkan menjadi model tiga dimensi berdasarkan keefektifannya. Disamping keefektifan, Reddin juga memandang gaya kepemimpinan didasarkan pada dua hal, yaitu

hubungan pemimpin dengan tugas dan hubungan pemimpin dengan bawahannya. Gaya efektif dan gaya tidak efektif menurut Reddin dalam Usman (2008: 297):

a) Gaya efektif:

- (1) Eksekutif: Gaya ini banyak memberikan perhatian pada tugas-tugas pekerjaan dan hubungan kerja. Pemimpin yang memakai gaya ini disebut motivator yang baik, mau dan mampu menetapkan standar kerja yang tinggi, mau mengenal perbedaan individu, mau menggunakan kerja tim dalam manajemen.
- (2) Pencinta pengembangan: Gaya ini memberikan perhatian maksimal pada hubungan kerja dan minimal terhadap tugas. Pemimpin yang menggunakan gaya ini mempunyai kepercayaan implisit terhadap orang-orang yang bekerja dalam organisasinya dan sangat memerhatikan pengembangan individu.
- (3) Otokratis yang baik hati: Gaya ini memberikan perhatian yang maksimal pada tugas dan minimal pada hubungan kerja. Pimpinan yang menggunakan gaya ini mengetahui secara tepat yang diinginkan dan cara mencapainya tanpa menyebabkan keengganan pihak bawahannya.
- (4) Gaya ini memberikan perhatian yang minimal pada tugas dan hubungan kerja. Pimpinan yang menggunakan gaya ini sangat tertarik pada aturan-aturan dan mengontrol pelaksanaannya secara teliti.

b) Gaya tidak efektif:

- (1) Pencinta kompromi: Gaya ini memberikan perhatian yang besar pada tugas-tugas pekerjaan dan hubungan kerja berdasarkan kompromi. Pemimpin yang memakai gaya ini merupakan pembuat keputusan yang jelek karena banyak tekanan bawahan yang mempengaruhinya.
- (2) Missionari: Gaya ini memberikan perhatian maksimal pada hubungan kerja, dan minimal terhadap tugas. Pemimpin yang menggunakan gaya ini hanya menilai keharminisan sebagai tujuan dirinya sendiri.
- (3) Otokrat: Gaya ini memberikan perhatian yang maksimal pada tugas dan minimal pada hubungan kerja. Pimpinan yang menggunakan gaya ini tidak percaya pada orang lain, tidak menyenangkan, dan hanya tertarik pada pekerjaan yang cepat selesai.

- (4) Lari dari tugas: Gaya ini sama sekali tidak memberikan perhatian pada tugas dan hubungan kerja. Pimpinan yang menggunakan gaya ini tidak peduli pada tugas dan orang lain.

#### 6) Kepemimpinan Transaksional

Para pemimpin transaksional memotivasi pengikutnya dengan saling bertukar imbalan atas jasa-jasa yang diberikan. Pemimpin transaksional dan para bawahannya bertukar imbalan dan janji imbalan atas upaya dan merespon kepentingan-langsung para pengikutnya. Bass dan Riggio (2006) dalam Wayne (2014: 669) menyatakan bahwa pada bagian besar situasi, kepemimpinan transaksional bisa sangat efektif. Perilaku-perilaku bergantung imbalan secara khusus memberikan dasar yang kuat bagi kepemimpinan yang efektif. Namun, upaya yang meningkat, efektivitas, dan kepuasan kerja tentu muncul ketika kepemimpinan transaksional ditopang dengan kepemimpinan transformasional.

#### 7) Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan perluasan dari kepemimpinan transaksional. Perilaku kepemimpinan transformasional menurut Anderson dalam Usman (2008: 313) adalah visi, perencanaan, komunikasi, dan tindakan kreatif yang memiliki efek positif pada sekelompok orang dalam sebuah susunan nilai dan keyakinan yang jelas, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan jelas dan dapat diukur dalam. Bass dan Riggio (2006) dalam Wayne (2014: 669) Para pemimpin transformasional berciri proaktif, mengangkat tingkat

kesadaran para pengikut akan kepentingan-kepentingan kolektif inspiratif, dan membantu pengikut meraih hasil-hasil performa yang luar biasa tinggi. Teori ini mendalilkan bahwa empat I membentuk kepemimpinan transformasional: pengaruh yang di-idolakan, memitivasi inspiratif, rangsangan intelektual, dan pertimbangan individual.

Berdasarkan uraian macam-macam gaya kepemimpinan diatas setiap gaya kepemimpinan memiliki kelemahan dan kelebihan dari tujuh gaya kepemimpinan gaya yang paling baik ada dalam seorang pemimpin adalah gaya demokratis. Gaya kepemimpinan demokratis merupakan tipe kepemimpinan yang paling ideal dan dianggap paling baik terutama untuk kepemimpinan dalam pendidikan.

### **3. Kepala Sekolah**

#### **a. Pengertian Kepala Sekolah**

Kepala sekolah merupakan gabungan dari dua kata menjadi satu yang mempunyai arti tersendiri. Kata “Kepala” dan “Sekolah” Kedua kata tersebut dapat diartikan “Kepala” mempunyai arti ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau lembaga. Sedangkan kata “Sekolah” diartikan sebuah lembaga dimana ia menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran menurut Wahjosumidjo (2005: 83). Kepala sekolah didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi

interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Pendapat pengertian kepala sekolah menurut Mulyasa (2011: 78) Kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi yang sangat berpengaruh dan menentukan kemajuan sekolah harus memiliki kemampuan administrasi, memiliki komitmen tinggi, dan luwes dalam melaksanakan tugasnya. Kepala sekolah juga harus melakukan peningkatan profesionalisme sesuai dengan gaya kepemimpinannya, berangkat dari kemauan dan kesediaan, bersifat memprakarsai dan didasari pertimbangan yang matang, lebih berorientasi kepada bawahan, demokrasi, lebih terfokus pada hubungan daripada tugas, serta mempertimbangkan kematangan bawahan.

Kesimpulan dari pengertian kepala sekolah yaitu kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan. Siapapun yang akan diangkat menjadi kepala sekolah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan tertentu seperti: latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat dan integrasinya.

#### b. Standar Kepala Sekolah

Menurut Muhaimin dkk (2010: 39-40) Kualifikasi kepala sekolah/madrasah terdiri atas kualifikasi umum dan kualifikasi khusus:

1) Kualifikasi umum kepala sekolah/ madrasah adalah sebagai berikut:

- a) Memiliki kualifikasi akademik Sarjana (S-1) atau Diploma empat (D-4) kependidikan atau non kependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi;
  - b) Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggitingginya 56 tahun;
  - c) Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya lima tahun menurut jenjang sekolah masing-masing kecuali di Taman Kanak-kanak/ Raudhatul Athfal (TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya tiga tahun di TK/RA; dan
  - d) Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.
- 2) Kualifikasi khusus kepala sekolah dasar/ madrasah ibtidaiyah (SD/ MI), adalah sebagai berikut:
- a) Berstatus sebagai guru SD/MI;
  - b) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SD/MI; dan
  - c) Memiliki sertifikat kepala SD/MI yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah.
- c. Tugas Profesional Kepala Sekolah sebagai EMASLEC

EMASLEC merupakan penyempurnaan dari tugas kepala sekolah sebelumnya, yaitu sebagai *educator, manager, administrator, supervisor, inovator, dan motivator* atau disingkat EMASLIM. Berdasarkan keputusan Menteri Pendidikan Nasional (Mendiknas) Nomor 162 Tahun 2003 dalam Karwati (2013: 114-115) tentang Pedoman Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah disebutkan bahwa tugas kepala sekolah sebagai *educator, manager, administrator, supervisor, leader, entrepreneur dan climate maker*. Tugas-tugas tersebut sering disingkat dengan EMASLEC. Table berikut ini akan diuraikan apa yang dimaksud dengan EMASLEC.

Tabel 2.1 Kepala Sekolah sebagai EMASLEC

No.	Tugas	Penjelasan
1.	Pendidik ( <i>Educator</i> )	Dalam melakukan fungsinya sebagai pendidik, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesional tenaga kependidikan di sekolahnya. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepadaseluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti <i>team teaching</i> , <i>moving class</i> , dan mengadakan program akselerasi ( <i>acceleration</i> ) bagi peserta didik yang cerdas diatas normal.
2.	Manajer ( <i>Manager</i> )	Sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang mampu mengimplementasikan fungsi-fungsi manajemen dengan efektif dan efisien. Terdapat tiga keterampilan minimal yang perlu dimiliki oleh kepala sekolah sebagai manajer, yaitu keterampilan konseptual, keterampilan kemanusiaan serta keterampilan teknis.
3.	Pelaku Admisistrasi ( <i>Administrator</i> )	Kepala sekolah harus memilki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan dan mengelola administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien.
4.	Pengawas ( <i>Supervisor</i> )	Tugas kepala sekolah 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 disekolah; agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang lebih baik kepada orang tua peserta didik dan sekolah, serta berupaya menjadikan sekolah sebagai belajar yang lebih efektif.
5.	Pemimpin ( <i>Leader</i> )	Kepala sekolah sebagai <i>leader</i> harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan,

		membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas.
6.	Pengusaha ( <i>Entrepreneur</i> )	Kepala sekolah sebagai <i>Entrepreneur</i> harus mampu memiliki berbagai macam keahlian yang keahliannya itu dapat diteruskannya kepada orang-orang yang dipimpinnya.
7.	Pecinta Iklim ( <i>Climator Maker</i> )	Kepala sekolah sebagai <i>Climator Maker</i> harus mampu menyusun berbagai rencana kerja yang kemudian menuangkan dalam bentuk perangkat kerja yang dilaksanakan dalam suasana yang kondusif dan menyenangkan. Iklim yang kondusif akan membantu terwujudnya stabilitas kerja yang tinggi yang pada akhirnya pencapaian berbagai rencana kerja yang telah disusun sebelumnya menjadi efektif dan lebih efisien.

#### d. Kewajiban Kepala Sekolah/Madrasah

Kewajiban kepala sekolah/madrasah dalam kepemimpinan sekolah/madrasah menurut Dedi (2012: 117) menyebutkan 19 kewajiban kepala sekolah/madrasah, dalam 19 kewajiban-kewajiban kepala sekolah dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Menjabarkan visi ke dalam misi target mutu
- 2) Merumuskan tujuan dan target mutu yang akan dicapai
- 3) Menganalisis tantangan, peluang, kekuatan, dan kelemahan sekolah/madrasah
- 4) Membuat rencana kerja strategis dan rencana kerja tahunan untuk pelaksanaan peningkatan mutu
- 5) Bertanggung jawab dalam membuat keputusan anggaran sekolah/madrasah
- 6) Melibatkan guru, komite sekolah dalam pengambilan keputusan penting sekolah/madrasah. Dalam hal ini sekolah/madrasah swasta, pengambilan keputusan tersebut harus melibatkan penyelenggara sekolah/madrasah
- 7) Berkomunikasi untuk menciptakan dukungan intensif dari orang tua peserta didik dan masyarakat
- 8) Menjaga dan meningkatkan motivasi kerja pendidik dan tenaga kependidikan dengan menggunakan sistem pemberian penghargaan atas pelanggaran peraturan dan kode etik

- 9) Menciptakan lingkungan pembelajaran yang efektif bagi peserta didik
- 10) Bertanggung jawab atas perencanaan partisipatif mengenai pelaksanaan kurikulum
- 11) Melaksanakan dan merumuskan program supervisi, serta memanfaatkan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja sekolah/madrasah
- 12) Meningkatkan mutu pendidikan
- 13) Memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya
- 14) Memfasilitasi pengembangan, penyebarluasan, dan pelaksanaan visi pembelajaran yang dikomunikasikan dengan baik dan didukung oleh komunitas sekolah/madrasah
- 15) Membantu, membina, dan mempertahankan lingkungan sekolah/madrasah dan program pembelajaran yang kondusif bagi proses belajar peserta didik dan pertumbuhan profesional para guru dan tenaga kependidikan
- 16) Menjamin manajemen organisasi dan pengoperasian sumber daya sekolah/madrasah untuk menciptakan lingkungan belajar, yang aman, sehat, efisien, dan efektif
- 17) Menjalin kerja sama dengan orang tua peserta didik dan masyarakat, dan Komite Sekolah/madrasah menanggapi kepentingan dan kebutuhan komunitas yang beragam, dan memobilisasi sumber daya masyarakat
- 18) Memberi contoh/teladan/tindakan yang bertanggung jawab
- 19) Kepala sekolah/madrasah dapat mendelegasikan sebagian tugas dan kewenangan kepada wakil kepala sekolah/madrasah sesuai bidangnya.

Kewajiban-kewajiban kepala sekolah di atas dapat direalisasikan di dalam menjalankan kepemimpinan kepala sekolah. Sudah menjadi suatu kewajiban bagi kepala sekolah dan sudah melekat pada diri kepala sekolah agar mutu sekolah dapat berkualitas. Semua kewajiban tersebut harus dijalankan oleh seorang kepala sekolah dalam kepemimpinannya di sekolah maupun di masyarakat.

e. Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Profesional

Kepala sekolah merupakan pemimpin yang paling utama yang menggerakkan semua kehidupan di sekolah. Sekolah yang berkualitas dapat dilihat dari kepala sekolah yang profesional dalam menjalankan kepemimpinannya. Seorang kepala sekolah disebut profesional apabila pendapat Gultom (2011: 4):

1. Memiliki kejujuran dan integritas pribadi;
2. Mendedikasikan sebagian besar waktunya untuk bekerja di bidangnya;
3. Memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dapat dikategorikan ahli pada suatu bidang;
4. Berusaha mencapai tujuan dengan target-target yang ditetapkan secara rasional;
5. Memiliki standar yang tinggi dalam bekerja;
6. Memiliki motivasi yang kuat untuk mencapai keberhasilan dengan standar kualitas yang tinggi;
7. Mencintai dan memiliki sikap positif terhadap profesinya yang antara lain tercermin dalam perilaku profesionalnya dan respons orang-orang yang berkaitan dengan profesi/pekerjaannya;
8. Memiliki pandangan jauh ke depan (visionary);
9. Menjadi agen perubahan;
10. Memiliki kode etik, dan
11. Memiliki lembaga profesi.

f. Ciri-ciri Kepala Sekolah Profesional

Kepala sekolah yang profesional juga memiliki ciri-ciri yang melekat pada diri seorang pemimpin. Ciri-ciri kepala sekolah profesional disebutkan oleh Gultom (2011: 5) sebagai berikut:

1. kejujuran;
2. kompetensi yang tinggi;
3. harapan yang tinggi (high expectation);
4. standar kualitas kerja yang tinggi;
5. motivasi yang kuat untuk mencapai tujuan;
6. integritas yang tinggi;

7. komitmen yang kuat;
8. etika kepemimpinan yang luhur (menjadi teladan);
9. kecintaan terhadap profesinya;
10. kemampuan untuk berpikir strategis (strategic thinking); dan
11. memiliki pandangan jauh ke depan (visionary)

Ciri dan sifat kepala sekolah sebagai pemimpin menurut George R. Terry (1997) dalam Karwati (2013: 173) menjelaskan bahwa pendapat tentang ciri dan sifat kepala sekolah sebagai pemimpin menggambarkan betapa banyaknya sifat kepala sekolah yang harus diperhatikan, terdiri dari delapan ciri sebagai berikut:

1. **Energik**  
Kepala sekolah harus memiliki kekuatan mental dan fisik.
2. **Stabilitas Emosi**  
Kepala sekolah tidak boleh berprasangka jelek terhadap guru, staf dan pegawai lainnya. Ia tidak boleh cepat marah dan percaya pada dirinya untuk tidak selalu mengelola emosi.
3. **Hubungan Sosial**  
Kepala sekolah harus mempunyai pengetahuan yang memadai tentang bagaimana bermasyarakat secara baik dan tepat.
4. **Motivasi Pribadi**  
Keinginan untuk menjadi pemimpin harus besar serta dapat memotivasi diri sendiri.
5. **Keterampilan Komunikasi**  
Kepala sekolah harus mempunyai kecakapan untuk berkomunikasi.
6. **Ketrampilan Mengajar**  
Mempunyai kecakapan untuk mengajarkan, menjelaskan, dan mengembangkan guru, staf, dan pegawai lainnya.
7. **Ketrampilan Sosial**  
Kepala sekolah harus memiliki ketrampilan sosial, karena ketrampilan ini akan membangun kepercayaan. Kepala sekolah harus suka menolong, senang jika guru, staf, dan pegawai lainnya maju, serta luwes dalam pergaulan di masyarakat.
8. **Komponen Teknis**  
Mempunyai kecakapan dalam menganalisa, merencanakan, menyusun konsep, mengorganisasi, mendelegasikan wewenang, serta mengambil keputusan.

#### 4. Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah

Pengertian Madrasah menurut Muhaimin (2010: 184) adalah merupakan tempat untuk mencerdaskan para peserta didik, menghilangkan ketidaktahuan atau memberantas kebodohan mereka, serta melatih ketrampilan mereka sesuai dengan bakat, minat dan kemampuannya. Madrasah tumbuh dan berkembang dari, oleh dan untuk masyarakat Islam itu sendiri. Hingga saat ini pun kurang lebih 90 % jumlah madrasah (MI, MTs, dan MA) yang ada di Indonesia adalah milik swasta. Menteri Agama Tarmidzi Taher dalam Muhaimin (2010: 199) mengemukakan bahwa Madrasah sebagai sekolah umum yang berciri khas agama Islam, yang muatan kurikulumnya sama dengan sekolah non-madrasah.

Perbedaan sekolah muhammadiyah dengan sekolah pemerintah dijelaskan Suliswiyadi (2013: 65) Dasar pembeda antara sekolah Muhammadiyah dengan sekolah pemerintah adalah kebijakan diterapkannya pendidikan agama sebagai pelajaran wajib bagi semua jenis dan jenjang pendidikan, serta jumlah jam perminggu (4) jam, sementara pada sekolah pemerintah hanya 2 jam dan bersifat fakultatif. Yang jelas perbedaan antara keduanya menurut Muhaimin, (2010: 199) adalah madrasah merupakan wahana untuk membina ruh atau praktik hidup keislaman, sedangkan sekolah non-madrasah tidak demikian. Manajemen sekolah madrasah menurut Usman (2008: 588) sebagai berikut: perencanaan program sekolah/madrasah, pelaksanaan rencana kerja

sekolah, kepemimpinan sekolah/madrasah, pengawasan dan evaluasi, sistem informasi manajemen sekolah/madrasah.

Karakter sekolah madrasah berprestasi menurut Muhaimin dalam Qomar (2015:289) menunjukkan karakter sekolah madrasah dilihat dari aspek output terdapat prestasi akademik dan prestasi non-akademik.

Dilihat dari aspek proses sebagai berikut:

- 1) Proses pembelajaran efektif
- 2) Kepemimpinan kepala sekolah (madrasah) yang kuat,
- 3) Lingkungan sekolah (madrasah) yang aman dan tertib,
- 4) Pengelolaan tenaga pendidik yang efektif,
- 5) Memiliki budaya mutu,
- 6) Memiliki *team work* yang kompak,
- 7) Adanya partisipasi yang tinggi dari masyarakat,
- 8) Mempunyai keterbukaan,
- 9) Mempunyai kemauan untuk berubah baik psikologis maupun fisik,
- 10) Melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan,
- 11) Responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan,
- 12) Mempunyai komunikasi yang baik,
- 13) Mempunyai akuntabilitas,
- 14) Memiliki dan menjaga *sustainability* atau berkelanjutan dalam program dan pendanaan.

Aspek input terdapat kondisi: memiliki kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu yang jelas, adanya sumber daya yang tersedia dan siap, staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi, memiliki harapan prestasi yang tinggi, fokus pada pelanggan terutama siswa, adanya input manajemen.

Kemajuan sekolah merupakan esensi dari pengelolaan sekolah melalui pemeliharaan mutu, responsif terhadap tantangan dan antisipatif terhadap perubahan-perubahan yang diakibatkan dari berubahnya tatanan internal maupun dunia. Pengembangan diartikan sebagai bergerak maju.

Penjelasan sekolah berkembang menurut Komariah (2010: 28) sekolah yang berkembang tidak jalan ditempat, tetapi bergerak maju sesuai dengan tuntutan kualitas yang ditetapkan dalam *input*, *proses*, *output*, dan *outcome*.

a. Masukan/*Input* Sekolah

Kondisi baik atau tidaknya sumber daya manusia seperti guru, kepala sekolah, tenaga pendidikan, dan siswa. Terpenuhiya masukan material berupa alat peraga, buku-buku, kurikulum, sarana dan prasarana.

b. Proses sekolah

Proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, proses pengelolaan program, proses belajar mengajar, proses monitoring dan evaluasi.

c. Output

Kinerja sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses atau perilaku sekolah. Output berupa prestasi akademik dan output berupa prestasi non akademik.

d. Outcome

Dampak jangka panjang untuk individu, sosial dan pengembangan dari lulusan untuk berkembang.

## B. Hasil Penelitian yang Relevan

Penelitian yang relevan merupakan salah satu referensi untuk menunjukkan bahwa penelitian ini menarik tapi tidak memiliki kesamaan pada penelitian yang sudah dilakukan, sehingga dapat menambah pembahasan mengenai gaya kepemimpinan kepala sekolah. Penelitian ini ditunjang oleh dua penelitian yang relevan dilakukan oleh:

1. Murniasih (2014) yang berjudul “Kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan Kinerja guru (studi empirik smk muhammadiyah 3 surakarta)”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Dari hasil penelitian ini, diperoleh kesimpulan bahwa Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMK Muhammadiyah 3 Surakarta adalah pemimpin yang demokratis. Kepala Sekolah juga memiliki sifat yang baik, serta memiliki karisma (pengaruh) yang besar, Kepala Sekolah dalam melaksanakan perannya sebagai kepala sekolah sudah berjalan dengan baik, yaitu sebagai 1) Educator, 2) Manager, 3) Administrator, 4) Supervisor, 5) Leader, 6) Climator, dan 7) Enterpreneurship, sehingga pekerjaan itu dapat berjalan dengan lancar dan mencapai sasaran. Usaha Kepala Sekolah SMK Muhammadiyah 3 Surakarta dalam meningkatkan kinerja guru adalah dengan 1) Pembinaan disiplin, dengan cara menjadi contoh yang baik, seperti datang tepat waktu serta menaati peraturanperaturan sekolah. 2) Pemberian motivasi terhadap guru dengan dukungan, pujian ataupun berupa jabatan. 3) Pemberian penghargaan, dengan memberikan bonus bagi guru yang berprestasi,

ucapan terimakasih, serta diterima ide-ide atau pendapatnya, kemudian dengan cara peningkatan kesejahteraan yang berupa materi dengan cara mengatur pemberian gaji guru pada setiap awal bulan.

4) Menciptakan persepsi yang baik di sekolah yaitu dengan adanya diskusi dan pengajian.

2. Rahmawati (2013) yang berjudul “Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Peningkatan Kedisiplinan Guru di MIN Patuk Gunung Kidul”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Patuk Gunung Kidul menyatakan gaya kepemimpinan Demokratis, (2) Peningkatan Kedisiplinan Guru-guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Patuk Gunung Kidul rata-rata cukup baik. Peningkatan kedisiplinan guru dapat dilihat dari aspek disiplin waktu, disiplin sikap, dan disiplin beribadah di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Patuk Gunung Kidul.

Kedua penelitian tersebut dapat menjadi penelitian yang relevan untuk penelitian ini karena hasil penelitian di atas menjelaskan tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah. Kedua penelitian di atas dapat menjadi pendukung penelitian ini.

### **C. Kerangka Berpikir**

Gaya kepemimpinan kepala sekolah adalah cara atau teknik yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam menggerakkan anggotanya. Gaya kepemimpinan kepala sekolah yang sesuai sangat dibutuhkan untuk meningkatkan dan mengembangkan mutu pendidikan di sekolah. Gaya

kepemimpinan kepala sekolah dalam menggerakkan mutu pendidikan memiliki peranan yang sangat besar. Dengan kemampuan-kemampuan yang dimiliki oleh kepala sekolah sebagai pemimpin melalui proses sosial dengan individu atau kelompok menggerakkan mempengaruhi dan membimbing dalam rangka mencapai tujuan organisasi menuju perubahan ke arah yang lebih baik. Untuk mendapatkan informasi yang aktual perlu dilakukan analisis tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah di lingkungan SD/MI Muhammadiyah Kabupaten Banyumas.



Gambar 2.1 Kerangka Berfikir Penelitian