

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA TEORI

A. Tinjauan Pustaka

Terdapat beberapa penelitian yang membahas mengenai kepala sekolah yang telah dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya. Di antara penelitian yang relevan dengan penelitian ini adalah sebagai berikut:

Pertama skripsi Arif Rachman (2015) mahasiswa Fakultas Agama Islam UMY yang mengangkat judul tentang *Implementasi Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMA Muhammadiyah Wonosari*. Penelitian ini membahas implementasi kepemimpinan kepala sekolah di SMA Muhammadiyah Wonosari menurut peranan kepala sekolah sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, *leader*, *innovator*, dan motivator serta faktor pendukung dan penghambat dalam implementasi kepemimpinan kepala sekolah di SMA Muhammadiyah Wonosari.

Hasil dari penelitian ini bahwa dari tujuh peranan kepala sekolah, dua diantaranya telah berada pada taraf baik, empat peranan berada pada taraf cukup, dan satu peranan lainnya berada pada taraf kurang. Adapun faktor pendukung pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah antara lain adanya tenaga guru dan karyawan yang profesional, pendidikan dan pengalaman organisasi, serta bakat kepemimpinan. Sementara faktor penghambat kepala sekolah dalam melaksanakan kepemimpinannya antara lain kuantitas siswa

yang rendah dan minimnya intelektual siswa, sarana prasarana yang belum lengkap, serta minimnya ekonomi orang tua.

Berdasarkan tinjauan pustaka di atas terdapat beberapa persamaan maupun perbedaan dengan penelitian ini. Adapun persamaan penelitian ini yakni sama-sama meneliti kepala sekolah serta dalam penggunaan metode penelitian yang sama. Sedangkan perbedaannya pada penelitian di atas meneliti implementasi kepemimpinan kepala sekolah menurut peranannya, sedangkan dalam penelitian ini akan membahas kepemimpinan kepala sekolah berdasarkan dimensi kepemimpinan transformasional.

Kedua terkait skripsi Syaiful (2010) mahasiswa Fakultas Agama Islam UMY yang mengangkat judul tentang *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah di SMP Al Hikmah Karangmojo Gunungkidul*. Hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah yang sesuai dengan manajemen berbasis sekolah adalah gaya kepemimpinan berdasarkan pendekatan situasional lebih khusus lagi dengan pendekatan teori kepemimpinan tiga dimensi pada kelompok gaya efektif. Gaya kepemimpinan kepala sekolah di SMP Al Hikmah sudah sesuai dengan gaya kepemimpinan yang digariskan dalam MBS.

Berdasarkan tinjauan pustaka kedua di atas, persamaan dengan penelitian ini yakni sama-sama meneliti tentang kepemimpinan kepala sekolah serta dalam penggunaan metode penelitian yang sama. Adapun perbedaannya yakni pada tinjauan pustaka di atas meneliti tentang gaya kepemimpinan kepala

sekolah dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah. Sedangkan dalam penelitian ini akan membahas tentang dimensi kepemimpinan transformasional kepala sekolah.

Ketiga terkait jurnal mahasiswa dan dosen Universitas Pandanaran (2016) yang mengangkat judul tentang *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Iklim Organisasi dan Gaji Honorer terhadap Motivasi Kerja Sub Bagian Tata Usaha*. Kesimpulan dari penelitian tersebut bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Variabel iklim organisasi mempunyai t hitung sebesar 2.285 dengan nilai signifikansi untuk koefisien regresi X2 sebesar 0.000 atau lebih kecil dari alpha 0.05 (5%), maka hipotesis nol (H_0) dalam penelitian ini ditolak dan hipotesis alternatif (H_a) diterima. Kesimpulannya bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Variabel gaji mempunyai t hitung sebesar 7.555 dengan nilai signifikansi untuk koefisien regresi X3 sebesar 0.000 atau lebih kecil dari alpha 0.05 (5%), dengan ini maka hipotesis alternatif (H_a) diterima sedangkan hipotesis nol (H_0) ditolak. Kesimpulan yang dapat diambil yakni gaji berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Berdasarkan tinjauan pustaka yang ketiga di atas adapun persamaan dengan penelitian ini yakni sama-sama meneliti tentang gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah. Akan tetapi terdapat perbedaan dengan penelitian ini yakni dalam penelitian di atas meneliti dengan metode kuantitatif dengan beberapa variabel sedangkan dalam penelitian ini hanya

membahas dimensi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan metode kualitatif.

Keempat terkait jurnal Darmawati (2016) yang mengangkat judul tentang *Model Kepemimpinan Kepala MIN 1 dan MIN 2 se Kota Samarinda*. Kesimpulan dari penelitian tersebut bahwa gaya kepemimpinan kepala MIN 1 dan MIN 2 Samarinda adalah gaya kepemimpinan transformasional, hal tersebut dapat dilihat dari cara kepala sekolah mentransformasi para guru untuk mengubah situasi dan kebiasaan, menyampaikan tujuan yang luhur berupa nilai-nilai spiritual yang tinggi, menumbuhkan nilai kebebasan, keadilan dan kesamaan para guru, memberikan teladan bagi para guru, menumbuhkan keinginan para guru untuk membawa kemajuan sekolah dan menumbuhkan rasa disiplin, tanggung jawab, ikhlas dan semangat kerja.

Berdasarkan tinjauan pustaka yang keempat di atas terdapat beberapa persamaan maupun perbedaan dengan penelitian ini. Adapun persamaan dengan penelitian ini sama-sama meneliti tentang kepemimpinan kepala sekolah dengan metode kualitatif. Sedangkan perbedaan dengan penelitian ini yakni penelitian di atas menggali informasi tentang model kepemimpinan kepala sekolah sedangkan dalam penelitian ini akan membahas dimensi kepemimpinan transformasional kepala sekolah.

Kelima terkait jurnal Sii Ling Mee Ling (2012) yang mengangkat judul tentang *The Influence of Transformational Leadership on Teacher Commitment Towards Organization, Teaching Profession, and Student Learning in Secondary School in Miri, Sarawak, Malaysia*. Kesimpulan dari

penelitian tersebut bahwa perilaku kepemimpinan transformasional yang kuat berpengaruh pada kerja karyawan. Seperti yang telah dibahas sebelumnya variabel komitmen guru telah dikaitkan dengan variabel komitmen terhadap organisasi, terhadap profesi guru, dan terhadap pembelajaran siswa berpengaruh signifikan. Sehingga dapat diasumsikan bahwa praktek kepemimpinan transformasional kepala sekolah dapat meningkatkan komitmen guru di Sekolah Menengah Miri, Sarawak, Malaysia.

Berdasarkan tinjauan pustaka kelima di atas terdapat pula persamaan dan perbedaan dengan penelitian ini. Adapun persamaannya yakni sama-sama meneliti tentang kepemimpinan transformasional kepala sekolah. Akan tetapi terdapat perbedaan yakni pada penelitian di atas meneliti tentang hubungan antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan komitmen guru, komitmen organisasi, kerja karyawan, serta komitmen pembelajaran siswa dengan metode kuantitatif. Sedangkan pada penelitian ini akan membahas dimensi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan menggunakan metode kualitatif.

B. Kerangka Teori

1. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Adapun beberapa definisi kepemimpinan sebagai berikut:

- 1) Menurut Ordway Tead (1935) dalam Moedjino (2002: 4) mengemukakan bahwa 'Kepemimpinan adalah aktivitas

mempengaruhi orang untuk bekerjasama dalam mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan bersama’.

- 2) Menurut Ralph M. Stogdill (1950) dalam Moedjino (2002: 4) mengemukakan bahwa ‘Kepemimpinan adalah proses (tindakan) mempengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisasi dalam usaha menetapkan dan pencapaian tujuan’.
- 3) Menurut Bass (1961) dalam Moedjino (2002: 5) mengemukakan bahwa ‘Kepemimpinan adalah usaha individu untuk mengubah tingkah laku orang lain. Bila orang lain benar-benar berubah, maka bentuk perubahan tersebut merupakan kepemimpinan yang berhasil’.
- 4) Menurut Wirawan (2002: 18) dalam Khilmiah (2015: 5) mengemukakan bahwa ‘Kepemimpinan adalah proses pemimpin menciptakan visi, mempengaruhi sikap, perilaku, pendapat, nilai-nilai, norma dan sebagainya dari pengikut untuk merealisasikan visi’.
- 5) Menurut Wahjosumidjo (2002: 82) dalam Khilmiah (2015: 6) mengemukakan bahwa:

Kepemimpinan dalam praktek organisasi mengandung konotasi menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberikan teladan, memberikan dorongan, memberikan bantuan, dan sebagainya.

Demikian juga dengan C.A. Weber dalam bukunya : *Fundamental of Educational Leadership* dalam Indrafachrudi (1993: 12) mengemukakan pendapatnya sebagai berikut : ‘*Leadership is the process by which people are induced to move forward toward some*

goal or purpose'. Yang artinya kepemimpinan adalah proses di mana orang yang diperintah agar mau bergerak maju ke arah sasaran atau tujuan.

Kimball Wiles (1953: 3) dalam Indrafachrudi (1993: 12) mengatakan sebagai berikut : '*Leadership is any contribution to the establishment and attainment of group purposes*', yang artinya kepemimpinan adalah setiap kontribusi terhadap pembentukan dan pencapaian tujuan kelompok.

Tead dalam Indrafachrudi (1993: 12) mengatakan '*Leadership is the process of helping the group to achieve goals which seem desirable to the group*'. yang artinya kepemimpinan adalah proses membantu kelompok untuk mencapai tujuan yang tampaknya diperlukan bagi kelompok.

Dari uraian definisi di atas dapat diketahui bahwa kepemimpinan mengandung pengertian, mempengaruhi, tindakan orang lain, dan tujuan akhir atau berarti proses mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama.

b. Teori-teori Kepemimpinan

Terdapat beberapa teori yang membahas tentang kepemimpinan sebagaimana dalam Moedjiono (2002: 47-48) yaitu:

1) Teori-teori Orang Besar

Banyak tokoh dunia yang telah menentukan arah perjalanan sejarah umat manusia. Tanpa Winston Churchill misalnya, Inggris

sudah hilang dalam tahun 1940. Faktor keberuntungan juga melengkapi atribut seorang tokoh dunia yang berhasil mengarahkan sejarah. Misalnya Lenin, andaikata dia digantung oleh rezim lama dan tidak diasingkan, maka sejarah Uni Soviet akan lain. Di samping itu, latar belakang keturunan monarki telah terbukti dari penelitian F. A. Wood tahun 1913 bahwa saudara para raja-raja juga mempunyai pengaruh luas dalam kerajaan tersebut. Selain itu, perkawinan antar keluarga kerajaan telah melahirkan kelompok aristokrat yang juga berpengaruh luas dalam masyarakat.

2) Teori Lingkungan

Banyak teori sebelumnya yang mengungkapkan bahwa tampilnya seorang pemimpin adalah sebagai hasil ramuan dari waktu, tempat, dan situasi atau keadaan. Tiap masa mempunyai keunikan dan melahirkan pemimpin yang mampu mengisi kekosongan pada saat itu. Tampilnya pemimpin sebenarnya tergantung pada kemampuan dan keterampilannya menyelesaikan masalah sosial yang memang sangat dibutuhkan di saat timbul ketegangan, perubahan-perubahan, dan adaptasi.

3) Teori Situasional-Pribadi

Teori ini mengawinkan teori “orang besar” dengan teori situasional. Teori ini menganggap perlu untuk menganalisa karakteristik pribadi seperti sifat-sifat intelektual dari pemimpin tersebut sekaligus dikaitkan dengan situasi khusus tempat ia tampil. Jadi, pada dasarnya, kepemimpinan dihasilkan oleh tiga faktor yang saling berkaitan, yaitu, *pertama*, sifat-sifat pribadi dari pemimpin; *kedua*, warna dan karakteristik kelompoknya; dan *ketiga*, peristiwa, perubahan, atau masalah yang dihadapi oleh kelompok tersebut.

4) Teori-teori Psikoanalitik

Teori ini menginterpretasikan pemimpin sebagai figur ayah, sebagai sumber dari kasih sayang dan ketakutan. Sebagai simbol *superego*, sebagai tempat pelampiasan kekecewaan, frustrasi dan agresivitas para pengikut, tetapi juga sebagai orang yang juga membagi kasih kepada pengikutnya. Tipe pemimpin karismatik tercakup dalam teori ini. Orang-orang seperti itu cenderung dan mampu membangkitkan keyakinan, mampu untuk mengartikulasikan cita-cita dan ide, serta dapat mendominasi para pengikut yang terlebih dahulu sudah siap secara psikologis untuk itu.

5) Teori-teori Antisipasi-Interaksi

Teori ini terdiri dari paling tidak tujuh teori, antara lain:

- a) *Leader Role Theory* variabel utama dari kepemimpinan ini adalah action, inter-action, dan sentiments. Apabila frekwensi interaksi dan peran serta dalam aktivitas bersama itu meningkat maka perasaan saling memiliki akan timbul dan norma-norma kelompok akan makin jelas.

- b) *Two-stage model*. Model ini mengungkapkan bahwa bila pemimpin meningkatkan keterampilan bawahannya, sebenarnya itu juga akan mendorong bawahan untuk meningkatkan motivasinya. Dengan demikian, keterampilan dan motivasi itu akan memperbaiki efektivitas bawahan itu sendiri.
- 6) Teori-teori Manusiawi
Teori menekankan pada pertumbuhan dan perkembangan dari suatu organisasi yang efektif dan kohesif. Kalau manusia adalah organisme yang dapat dimotivasi, maka organisasi justru dapat dimanipulasi dan dikendalikan. Oleh karena itu, fungsi kepemimpinan adalah memodifikasi organisasi sedemikian rupa sehingga orang-orang dalam organisasi merasa memiliki kebebasan untuk merealisasikan potensi motivasionalnya dalam memenuhi kebutuhannya, tetapi juga pada saat yang bersamaan dapat memberikan kontribusi dalam tujuan organisasi.
- 7) Teori-teori Pertukaran
Teori ini berpandangan bahwa seharusnya interaksi sosial merupakan suatu bentuk pertukaran di mana anggota-anggota kelompok memberi dan menerima kontribusi secara sukarela atau cuma-cuma. Interaksi ini berjalan terus karena anggota-anggota merasakan manfaat darinya, bukan saja antar sesama mereka sebagai anggota, tetapi bermanfaat juga antara bawahan dan pemimpinnya sebagai atasan.

c. Model-model Kepemimpinan

Khilmiyah (2015: 7-8) memandang kepemimpinan manajerial sebagai berikut:

Kepemimpinan manajerial sebagai proses memengaruhi dan mengarahkan aktivitas dari bawahan dalam melaksanakan tugasnya. Ada beberapa implikasi dari pemaknaan tersebut, yakni: (1) kepemimpinan melibatkan orang lain, (2) kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan yang berbeda di antara pemimpin dan bawahan, (3) kepemimpinan adalah kemampuan untuk menggunakan berbagai kekuasaan dalam memengaruhi bawahan melalui berbagai cara.

1) Pendekatan Ciri terhadap Kepemimpinan

Pendekatan ini mengidentifikasi ciri kepemimpinan yang dapat diukur, dalam hal ini “terdapat dua pendekatan yaitu: a)

membandingkan ciri-ciri seorang pemimpin dengan yang bukan pemimpin, b) membandingkan ciri pemimpin yang efektif dengan yang tidak efektif' (Khilmiyah, 2015: 8).

2) Pendekatan Perilaku terhadap Kepemimpinan

Khilmiyah (2015: 8) berpendapat bahwa:

Karakteristik perilaku seorang pemimpin bukan memfigurkan siapakah pemimpin yang efektif, melainkan berupaya menentukan apa yang dilakukan seorang pemimpin yang efektif. Dalam hal ini dapat terlihat dari bagaimana pemimpin mendelegasikan tugas, berkomunikasi dan memotivasi bawahan, serta bagaimana mereka melaksanakan tugasnya.

3) Pendekatan Fungsi Kepemimpinan

Khilmiyah (2015: 8) memandang bahwa:

Sebuah kelompok membutuhkan seorang pemimpin yang dapat menjalankan dua fungsi utama yakni fungsi yang bertalian dengan tugas dalam memecahkan masalah serta fungsi pembinaan kelompok atau fungsi sosial. Pemimpin dapat menjadi penengah apabila terjadi perselisihan sehingga setiap individu merasa dihargai oleh kelompok. Akan tetapi ada juga pemimpin yang mempunyai keterampilan, watak dan waktu yang hanya dapat memainkan satu peran.

4) Pendekatan Kontingensi terhadap Kepemimpinan

Teori-teori dari hasil penelitian telah menciptakan pendekatan kontingensi terhadap kepemimpinan. Teori tersebut memusatkan perhatian pada beberapa faktor sebagaimana dalam Khilmiyah (2015: 8-9):

Kepribadian, pengalaman masa lalu, dan harapan pemimpin, harapan dan perilaku atasan, tuntutan tugas, harapan dan perilaku rekan kerja, karakteristik, harapan dan perilaku bawahan, dan kultur kebijakan organisasi.

Terdapat empat jenis kepemimpinan kontingensi yang terkenal dalam Khilmiyah (2015: 9) yaitu:

Teori kepemimpinan situasional dari Hersey dan Blanchard, teori situasi kerja Model Fielder, teori alur tujuan terhadap kepemimpinan dari Martin G Evans, teori kapan melibatkan bawahan Model Vroom Yetton dan Vroom Jago.

5) Pendekatan Kekuatan

Dalam suatu organisasi terdapat kekuasaan yang berkaitan dengan hubungan sosial yang merupakan jenis kekuatan. French dan Raven (1968) dalam Khilmiyah (2015, 9) mengidentifikasi lima dasar atau tipe kekuatan, yaitu: 'a) kekuatan yang dilegitimasi, b) kekuatan penghargaan, c) kekuatan paksaan, d) kekuatan ahli, dan e) kekuatan rujukan'.

Kelima kekuatan di atas dalam Khilmiyah (2015: 9) merupakan:

Suatu kekuatan dalam pengorganisasian, yang harus dilakukan seorang pemimpin dalam kondisi lingkungan tertentu. Lingkungan tugas dapat menjadi kekuatan yang lebih spesifik yang relevan bagi poros pengambilan keputusan dan proses transformasi suatu organisasi dalam masyarakat.

d. Tipe kepemimpinan

Berdasarkan cara pelaksanaannya, ada empat tipe kepemimpinan sebagaimana dalam Indrafachrudi (1993: 23-19) yaitu:

1) Kepemimpinan Otokratis

Seorang pemimpin yang otokratis memperlihatkan kekuasaannya, ingin berkuasa. Ia berpendapat bahwa tanggungjawabnya sebagai pemimpin besar sekali. Hanya dialah yang bertanggungjawab dalam kepemimpinannya. Maju mundurnya sekolah yang dipimpinnya sangat bergantung

kepadanya. Sehubungan dengan itu, dengan bekerja keras teliti dan tertib, ia menghendaki dan mengharapkan agar bawahannya juga harus kerja keras dan bersungguh-sungguh. Ia takut dan merasa cemas kalau-kalau kerjaan yang dilakukan bawahannya tidak sesuai dengan yang diharapkannya. Oleh sebab itu maka, pengawasannya sangat ketat.

Suasana di sekolah selalu tegang. Intruksi-intruksi yang diberikan harus dipatuhi. Dialah yang membuat peraturan yang harus ditaati. Dia pula yang mengawasi dan menilai kerja bawahannya. Guru-guru tidak diberi kesempatan untuk berinisiatif dan mengembangkan daya kreativitasnya. Dia sangat menentukan apa yang harus dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Apa yang menurut pendapatnya benar ialah yang benar. Pendapat itu tidak dapat dibantah oleh guru-guru.

Acara rapat dewan guru disusun sendiri. Ia juga yang memimpin rapat itu dan ia tidak menghendaki guru-guru keluar dari pokok pembicaraan dalam rapat itu.

Ia memimpin rapat secara tertib, teratur, tegas, dan cepat. Mengingat besarnya tanggungjawab terhadap sekolah, ia berpendapat bahwa ia adalah penghubung yang tepat dan baik antara sekolah dan masyarakat. Pada umumnya situasi sekolah tidak akan menggembirakan guru-guru. Sebagai akibatnya, mereka bersifat acuh tak acuh atau memberontak, kecuali guru yang menjadi sahabat atau kesayangannya.

2) Kepemimpinan *Pseudo*-Demokratis

Seorang pemimpin yang bersifat pseudo-demokratis sering memakai "topeng". Ia pura-pura memperlihatkan sifat demokratis di dalam kepemimpinannya. Ia memberi hak dan kuasa kepada guru-guru untuk menetapkan dan memutuskan sesuatu tetapi sesungguhnya ia bekerja dengan perhitungan. Ia mengatur siasat agar kemampuannya terwujud kelak.

Dengan tingkah laku, bahasa yang dipakai, dan sikapnya, ia ingin memberi kesan bahwa ia adalah pemimpin yang sungguh-sungguh demokratis. Demikian pula dengan pekerjaannya di sekolah. Ia berusaha supaya di dalam pergaulan disenangi dan disegani. Ia sangat sopan dan selalu ingin memberi pertolongan kepada bawahannya, jika diminta, tetapi sifat-sifat dan sikap itu ditonjolkan dengan maksud supaya mendapat kepercayaan dari pihak guru yang dikasihinya.

Masalah-masalah yang dihadapi di sekolah diperbincangkan terlebih dahulu dengan guru-guru yang berpengaruh sebelum dibawa ke dalam sidang dewan guru-guru. Ia yakin bahwa setiap usul yang bertentangan dengan perbincangan dan keputusan bersama guru-guru itu pasti akan

ditolak di dalam rapat. Acara rapat dewan guru disusun oleh suatu panitia yang bekerja sama dengan kepala sekolah. Di dalam rapat ia banyak memberi kesempatan kepada guru untuk mengumpulkan pendapat dan saran.

Bagi pemimpin seperti itu kepemimpinan demokratis berarti memberi bimbingan dengan lemah lembut dalam mengerjakan hal-hal yang dikehendaknya supaya mereka melakukannya. Demikianlah sifat seorang pemimpin yang “*pseudo-demokratis*” (*pseudo* berarti palsu). Ia sebenarnya bersifat otokratis, tetapi dalam kepemimpinannya ia memberi kesan demokratis. Kimball Willes menyebut cara memimpin pemimpin seperti itu *diplomatic manipulation* atau manipulasi diplomatis.

3) Kepemimpinan *Laissez-Faire*

Pemimpin yang bersifat “*laissez-faire*” menghendaki supaya kepada bawahannya diberikan banyak kebebasan. Ia berpendapat, “Biarlah guru-guru bekerja sesuka hatinya, berinisiatif dan menurut kebijaksanaan sendiri. Berikan kepercayaan kepada mereka. Hargailah usaha-usaha mereka masing-masing. Jangan menghalang-halangi mereka dalam pekerjaan. Mereka tidak usah diawasi dalam melakukan tugas. Segala sesuatu pasti akan beres”.

Ia yakin bahwa guru-guru akan bekerja dengan kegembiraan. Pemimpin tipe ini bekerja tanpa rencana. Sesuatu rencana akan mengekang kebebasan guru. Bimbingan pun tidak diberikan kepada mereka. Karena ia membiarkan guru-guru bekerja sesuka hatinya, pekerjaan mereka tentu tidak teratur. Karena pekerjaan guru tidak teratur, pekerjaan secara keseluruhan di sekolah itu umumnya juga sangat tidak teratur dan kacau balau.

4) Kepemimpinan Demokratis

Macam kepemimpinan yang baik dan yang sesuai dewasa ini ialah kepemimpinan demokratis. Semua guru di sekolah bekerja untuk mencapai tujuan bersama. Semua putusan diambil melalui musyawarah dan mufakat serta harus ditaati. Pemimpin menghormati dan menghargai pendapat tiap-tiap guru. Pemimpin memberi kesempatan kepada guru-guru untuk mengembangkan inisiatif dan daya kreatifnya. Pemimpin mendorong guru-guru dalam hal mengembangkan keterampilannya bertalian dengan usaha-usaha mereka untuk mencobakan suatu metode yang baru, misalnya yang akan mendatangkan manfaat bagi perkembangan pendidikan dan pengajaran di sekolah.

e. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan menurut Miftah Thoha (1999) dalam Iskandar (2013: 18) adalah 'suatu cara yang digunakan seorang pemimpin dalam memengaruhi perilaku orang lain'. Sependapat dengan Regina (2010) dalam Iskandar (2013: 18) 'gaya kepemimpinan merupakan perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin dalam memengaruhi kinerja bawahannya'.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara seorang pemimpin dalam memengaruhi, mendorong, mengarahkan dan mengendalikan bawahan untuk mencapai tujuan bersama. Macam gaya kepemimpinan menurut Anggakara (2010) dalam Iskandar (2013: 19) sebagai berikut:

1) Gaya Kepemimpinan Karismatik

Weber dalam Iskandar (2013: 19) menyatakan bahwa:

Karisma dapat terjadi apabila terdapat krisis sosial dimana seorang pemimpin dengan kemampuan pribadi yang luar biasa tampil dengan visi yang radikal memberikan suatu pemecahan terhadap krisis tersebut dan pemimpin tersebut menarik perhatian para bawahan yang percaya pada visi tersebut dan merasakan bahwa pemimpin itu luar biasa.

2) Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Anggakara (2010) dalam Iskandar (2013: 19) kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagaimana berikut:

Kepemimpinan Transformasional merupakan suatu proses dalam mencapai tujuan kolektif melalui penyatuan motif yang saling menguntungkan yang dimiliki seorang pemimpin dan bawahannya untuk mencapai perubahan yang diinginkan.

3) Gaya Kepemimpinan Transaksional

Bass dalam Iskandar (2013: 19-20) memandang ‘kepemimpinan transaksional sebagai sebuah pertukaran imbalan untuk mendapatkan kepatuhan dari bawahan’.

4) Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif menyangkut penggunaan berbagai macam prosedur keputusan yang memberi bawahan suatu pengaruh terhadap keputusan pemimpin. Menurut Yukl (2005) dalam Iskandar (2013: 20) ‘kepemimpinan partisipatif dapat dianggap sebagai jenis perilaku yang berbeda dari perilaku yang berorientasi pada tugas dan berorientasi pada hubungan’.

f. Dimensi-dimensi Kepemimpinan

Menurut David G. Bowers dan Stanley E. Seanhore dalam Purwanto (2004: 29) terdapat empat dimensi pokok dalam kepemimpinan yaitu:

- 1) Bantuan (*support*), tingkah laku yang dapat memperbesar perasaan berharga dan merasa dianggap penting pada diri seseorang.
- 2) Kemudahan interaksi, tingkah laku yang memberanikan bawahan untuk mengembangkan hubungan yang menyenangkan.
- 3) Pengutamakan tujuan, tingkah laku yang merangsang antusiasme bawahan dalam mencapai tujuan kelompok.
- 4) Kemudahan bekerja, tingkah laku yang membantu dalam pencapaian tujuan melalui kegiatan seperti penetapan waktu,

pengoordinasian, perencanaan dan penyediaan sumber daya seperti alat-alat, bahan dan pengetahuan teknis.

g. Fungsi Kepemimpinan

Menurut Indrafachrudi (1993: 13-16) fungsi kepemimpinan dapat dibagi atas dua macam sebagai berikut:

- 1) Fungsi yang Bertalian dengan Tujuan yang Hendak Dicapai
Berikut fungsi kepemimpinan yang bertalian dengan tujuan yang hendak dicapai.
 - a) Pemimpin berfungsi memikirkan dan merumuskan tujuan kelompok serta menjelaskannya sehingga anggota dapat bekerja sama mencapai tujuan tersebut.
 - b) Pemimpin berfungsi mendorong anggota kelompoknya dalam menganalisis situasi supaya dapat dirumuskan rencana kegiatan yang dapat memberi harapan baik.
 - c) Pemimpin berfungsi membantu anggota kelompoknya dalam mengumpulkan pertimbangan yang sehat.
 - d) Pemimpin berfungsi menggunakan kesanggupan dan minat khusus para anggota kelompoknya.
 - e) Pemimpin berfungsi mendorong anggotanya untuk melahirkan gagasan dalam memecahkan suatu masalah yang dihadapi.
 - f) Pemimpin berfungsi memberikan kepercayaan dan tanggung jawab kepada anggotanya dalam melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuan dan kepentingan bersama.
- 2) Fungsi yang Bertalian dengan Penciptaan Suasana Pekerjaan yang Sehat dan Menyenangkan.
Berikut fungsi kepemimpinan yang bertalian dengan penciptaan suasana pekerjaan yang sehat dan menyenangkan.
 - a) Pemimpin berfungsi memupuk dan memelihara kebersamaan di dalam kelompok.
 - b) Pemimpin berfungsi mengusahakan tempat kerja yang menyenangkan.
 - c) Pemimpin dapat menanamkan perasaan kepada anggotanya bahwa mereka termasuk dalam kelompok dan termasuk di dalamnya.
 - d) Pemimpin dapat mempergunakan kelebihanannya sebagai seorang pemimpin untuk memberi sumbangan kepada kelompok dalam mencapai tujuan bersama.

h. Syarat-syarat Kepemimpinan

Seorang pemimpin dituntut memiliki persyaratan kualitas kepemimpinan yang kuat, karena keberhasilan suatu lembaga hanya dapat dicapai melalui kepemimpinan seorang pemimpin yang berkualitas. Pemimpin yang berkualitas dalam Khilmiyah (2015: 12) adalah “pemimpin yang memiliki kemampuan dasar, kualifikasi pribadi serta pengetahuan dan keterampilan profesional”.

Sesuai dengan *the personal qualities theory of leadership* yang telah dibicarakan, di antara banyak ahli yang sudah mengadakan penyelidikan dalam bidang ini, ada yang mengemukakan empat, enam, delapan, sepuluh, dua belas, empat belas, dan ada juga dua ratus sifat yang harus dimiliki seorang pemimpin. Hasil penyelidikan Tead (1935: 41-43) dalam Indrafachrudi (1993: 30) dianggap penting sekali bagi kepemimpinan pendidikan. Ia menyarankan sifat pemimpin pendidikan sebagai berikut:

- 1) Memiliki kesehatan jasmaniah dan rohaniyah yang baik;
- 2) Berpegang teguh pada tujuan yang hendak dicapai;
- 3) Bersemangat;
- 4) Jujur;
- 5) Cakap dalam memberi bimbingan;
- 6) Cepat serta bijaksana dalam mengambil keputusan;
- 7) Cerdas; dan
- 8) Cakap dalam hal mengajar dan menaruh kepercayaan kepada yang baik dan berusaha mencapainya.

2. Kepemimpinan Transformasional

a. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Menurut Khilmiyah (2015: 16) kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai:

Gaya kepemimpinan yang mengutamakan pemberian kesempatan, dan mendorong semua unsur yang ada di lembaga pendidikan (guru, siswa, pegawai, orang tua siswa, masyarakat dan sebagainya) untuk bekerja atas dasar sistem nilai (*values system*) yang luhur.

Konsep awal tentang kepemimpinan transformasional dimulai sejak Burns (1978) dalam Khilmiyah (2015: 16) menjelaskan bahwa ‘kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses yang pada dasarnya para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi’.

Bass dan Avolio (1994: 28) dalam Khilmiyah (2015: 17) mengemukakan bahwa:

Kepemimpinan transformasional sebagai pengaruh seorang pemimpin terhadap bawahannya sehingga para bawahan merasakan adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas, serta rasa hormat kepada pemimpin sehingga mereka termotivasi untuk melebihi apa yang diharapkan.

b. Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Robbins dan Judge (2009: 453-455) dalam Khilmiyah (2015: 18) merumuskan empat faktor untuk menjadi seorang pemimpin yang transformasional yang dikenal dengan sebutan 4I, yaitu: ‘*Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, dan Individualized Consideration*’. Keempat dimensi dari gaya

kepemimpinan transformasional sebagaimana menurut Bass & Avolio (1994: 4-7) dalam Khilmiyah (2015: 18-19) sebagai berikut:

- 1) *Idealized Influence*, atau pengaruh yang diidealkan atau perilaku karismatik dalam Khilmiyah (2015: 18-19) merupakan deskripsi dari pemimpin yang bertindak sebagai model yang berperan kuat bagi para pengikutnya sehingga mereka mengenali para pemimpinnya dan sangat ingin menyamai pemimpinnya. Adapun indikator dari dimensi ini, yaitu: a) mendapatkan rasa hormat untuk dipercaya, b) kepercayaan kepada yang lain, c) menyampaikan rasa pengertian memiliki misi yang kuat terhadap pengikutnya, d) menampilkan standar moral yang tinggi, e) membangun tujuan-tujuan yang menantang bagi pengikutnya, f) menjadi model bagi pengikutnya.
- 2) *Inspirational Motivation*, atau motivasi yang memberikan inspirasi dalam Khilmiyah (2015: 19) merupakan deskripsi seorang pemimpin yang menyampaikan harapan yang tinggi kepada pengikutnya, menginspirasi mereka melalui motivasi untuk berkomitmen menjadi bagian dari visi bersama organisasi. Adapun indikator dari dimensi ini, yaitu: a) mengacu pada cara pemimpin transformasional dalam memotivasi, b) memberi inspirasi yang ada di sekitar mereka dengan menyampaikan visi dengan lancar, c) percaya diri, d) meningkatkan optimisme, e) semangat kelompok, dan f) antusias.
- 3) *Intellectual Stimulation*, atau stimulasi intelektual dalam Khilmiyah (2015: 19) merupakan deskripsi seorang pemimpin yang mendorong para pengikutnya untuk menjadi kreatif dan inovatif, dan untuk menantang keyakinan dan nilai-nilai mereka sendiri, para pemimpin dan organisasi. Adapun indikator dari dimensi ini, yaitu: a) menunjukkan usaha pemimpin yang mendorong pengikut menjadi inovatif, b) kreatif dalam memimpin untuk mendorong pengikut agar menanyakan asumsi-asumsi, c) membuat kembali kerangka permasalahan, dan d) mendekati pengikut dengan cara baru.
- 4) *Individualized Consideration*, atau memberi perhatian dan pertimbangan pada individu. Sebagaimana dalam Khilmiyah (2015: 20) menyebutkan pada aspek ini pemimpin menunjukkan kepemimpinan transformasional dalam hal memberikan iklim yang mendukung serta mendengarkan kebutuhan individu para pengikutnya dengan cermat. Adapun indikator dari dimensi ini, yaitu: a) memberikan perhatian secara personal kepada semua individu, b) membuat semua individu merasa dihargai, dan c) mendelegasikan tugas sebagai cara pengembangan bagi pengikutnya.

Luthans (1995: 358) dalam Khilmiyah (2015: 21) mengemukakan:

Ciri seorang pemimpin yang telah berhasil menerapkan gaya kepemimpinan transformasional sebagai berikut: (1) mengidentifikasidirinya sebagai agen perubahan, (2) memiliki sifat pemberani, (3) mempercayai orang lain, (4) bertindak atas dasar sistem nilai bukan atas dasar kepentingan individu atau kepentingan kelompoknya, (5) meningkatkan kemampuannya secara terus menerus, (6) memiliki kemampuan untuk menghadapi situasi yang rumit, tidak jelas, dan tidak menentu, serta (7) memiliki visi ke depan.

3. Kepala Sekolah

a. Pengertian Kepala Sekolah

Kepala sekolah secara etimologis tersusun dari dua kata sebagaimana Depdiknas (2005: 545) dalam Rachman (2015: 13), yaitu ‘kepala dan sekolah. Kepala dapat diartikan sebagai ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi, lembaga atau perusahaan’. Sedangkan sekolah Depdiknas (2005: 1013) dalam Rachman (2015: 13) adalah ‘bangunan atau lembaga untuk belajar dan mengajar serta tempat menerima dan memberi pelajaran’.

Sedangkan secara terminologis sebagaimana Priansa (2014: 33) dalam Rachman (2015: 14) mengemukakan bahwa:

Kepala sekolah dapat diartikan sebagai seorang tenaga fungsional 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 peserta didik yang menerima pelajaran.

Damayanti (2008: 4) menyimpulkan pengertian dari kepala sekolah sebagai berikut:

Kepala sekolah adalah seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada di suatu lembaga pendidikan sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama.

b. Kompetensi Kepala Sekolah

Seorang kepala sekolah setidaknya harus memiliki kompetensi dasar manajerial sebagaimana Hidayat dan Machali: 114 dalam Habibi (2013: 18) sebagai berikut:

- 1) Keterampilan Teknis (*Technical Skill*)
Keterampilan teknis adalah keterampilan yang berhubungan dengan pengetahuan, metode, dan teknik-teknik tertentu dalam menyelesaikan suatu tugas tertentu.
- 2) Keterampilan Manusiawi (*Human Skill*)
Keterampilan manusiawi adalah keterampilan yang menunjukkan kemampuan seorang pemimpin di dalam bekerja melalui orang lain secara efektif dan untuk membina kerjasama.
- 3) Keterampilan Konseptual (*Conceptual Skill*)
Keterampilan konseptual adalah kemampuan berfikir dan menganalisa suatu masalah, memutuskan dan memecahkan masalah tersebut dengan baik.

Habibi (2013: 18) berpendapat melalui ketiga keterampilan di atas seorang pemimpin dapat melakukan hal sebagai berikut:

Menemukan jawaban dari hambatan kegiatan yang dilakukan. Sehingga akan memungkinkan terbentuknya langkah-langkah perbaikan dan pembinaan program seperti perumusan tujuan dan norma untuk mempertimbangkan perubahan, mengumpulkan perubahan.

c. Tugas-tugas Kepala Sekolah

Secara umum tugas-tugas yang harus kepala sekolah dalam kepemimpinan dalam bidang pendidikan adalah sebagai berikut:

- 1) Kepala Sekolah sebagai *Educator* (Pendidik)

Nikmah (2009: 10) memandang kepala sekolah dalam melaksanakan fungsinya sebagai edukator harus menunjukkan sebagai berikut:

Memiliki strategi yang tepat dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di lembaga yang dipimpinnya. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, mendorong tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik.

Tugas-tugas kepala sekolah sebagai edukator sebagaimana Mulyasa (2013: 101) yang juga dikutip Rachman (2015: 14) antara lain:

- a) Mengajar di kelas
- b) Memberi contoh mengajar
- c) Membimbing guru, karyawan dan siswa
- d) Mengikuti perkembangan IPTEK.

2) Kepala Sekolah sebagai Manajer

Nikmah (2009: 12) memandang manajemen sebagai berikut:

Manajemen pada hakekatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha para anggota serta mendayagunakan sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan

Nikmah (2009: 12-13) memandang kepala sekolah sebagai manajer sebagai berikut:

Dalam hal ini kepala sekolah harus memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik yang diwujudkan dalam kemampuan menyusun program sekolah, organisasi personalia, memberdayakan tenaga kependidikan, dan mendayagunakan sumber daya sekolah secara optimal.

3) Kepala Sekolah sebagai Administrator

Secara spesifik tugas kepala sekolah dalam peranan sebagai administrator diwujudkan dalam kemampuan-kemampuan sebagaimana Dirawat dkk (1986: 60) yang dikutip Rachman (2015:

15) sebagai berikut:

- a) Mengelola kurikulum
- b) Mengelola administrasi peserta didik
- c) Mengelola personalia
- d) Mengelola administrasi sarana prasarana
- e) Mengelola administrasi kearsipan
- f) Mengelola administrasi keuangan.

4) Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Sutrisna (1985) dalam Mulyasa (2013: 240) mendeskripsikan supervisi sebagai ‘bantuan dalam pengembangan situasi belajar mengajar yang lebih baik’. Dengan perkataan lain, supervisi adalah suatu kegiatan pembelajaran yang disediakan untuk membantu para guru dalam menjalankan pekerjaannya agar lebih baik. Peran supervisor adalah mendukung, membantu dan membagi, bukan menyuruh.

Pada hakikatnya supervisi mengandung beberapa kegiatan pokok sebagaimana Mulyasa (2013: 241), yaitu “pembinaan yang kontinu, pengembangan kemampuan profesional personel, perbaikan situasi belajar mengajar, dengan sasaran akhir pencapaian tujuan pendidikan dan pertumbuhan pribadi peserta didik”.

5) Kepala Sekolah sebagai *Leader*

Kepala sekolah sebagai *leader* menurut Mulyasa (2007: 115-116) dalam Nikmah (2009: 21-22) harus mampu ‘memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas’. Sedangkan menurut Wahjosumidjo dalam Nikmah (2009: 21-22) memandang kepala sekolah sebagai *leader* sebagai berikut:

Kepala sekolah sebagai *leader* harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.

6) Kepala Sekolah sebagai Innovator

Adapun peranan kepala sekolah sebagai innovator sebagaimana Mulyasa (2013: 118-119) dalam Rachman (2015: 17) dapat diwujudkan melalui ‘kemampuan mencari dan menemukan gagasan baru dan melakukan pembaharuan di sekolah’.

Sebagai seorang *innovator* “kepala sekolah harus dapat melaksanakan pembaharuan terhadap pelaksanaan pendidikan di sekolah berdasarkan prediksi yang dilakukan sebelumnya” (Nikmah, 2009: 25).

7) Kepala Sekolah sebagai *Motivator*

Kepala sekolah sebagai *motivator* menurut Mulyasa (2007: 120-122) dalam Nikmah (2009: 25-27) ‘harus memiliki strategi yang tepat dalam memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya’.

Peranan kepala sekolah sebagai motivator dapat ditumbuhkan melalui kemampuan sebagaimana Mulyasa (2013) yang dikutip Rachman (2015: 17) sebagai berikut:

- a) Kemampuan mengatur lingkungan kerja (Fisik)
- b) Kemampuan mengatur suasana kerja (Non-fisik)
- c) Kemampuan menerapkan prinsip penghargaan dan hukuman
- d) Penyediaan berbagai sumber belajar.