

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kajian Teoritis

1. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan adalah sifat dan nilai yang dimiliki oleh seorang leader. Teory kepemimpinan telah berkembang sejak puluhan tahun yang lalu dan sudah banyak berbagai referensi dalam bentuk beraneka macam mengenai topic ini yang dihasilkan dari berbagai penelitian. Menurut Hersey dan Blanchard (1998), *leadhershhip "is the process of directing and influencing the task-related activities of an a group members."* Konsep ini menggambarkan bahwa seorang peminpin harus berusaha secara optimal menggerakkan bawahan, sehingga mereka dapat bekerjasama secara produktif untuk mencapai tujuan¹⁴. Sedangkan menurut Owens (1991) "kepemimpinan merupakan suatu interaksi antara satu pihak sebagai yang memimpin dengan pihak yang dipimpin". Kepemimpinan hanya ada dalam proses relasi seseorang dengan orang lain. Tidak ada pengikut, tidak ada pemimpin, dengan demikian pemimpin yang efektif harus bekerjasama dengan bawahannya¹⁵. Fungsi kepemimpinan dalam sebuah organisasi atau kelompok sangat penting karena fungsi kepemimpinanlah sebuah organisasi dapat mencapai tujuannya melalui jalan dan cara yang benar.

¹⁴ Sudarwan Danim dan Suparno. 2009. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan*. Jakarta: Rineka Cipta. h. 41

¹⁵ Sudarwan Danim dan Suparno. 2009. *Manajemen dan Kepemimpinan* h. 41

Menurut Bass, “istilah kepemimpinan transformasional merupakan upaya pemimpin mentransformasi para pengikut dari satu tingkat kebutuhan rendah hierarki kebutuhan ke tingkat kebutuhan lainnya yang lebih tinggi menurut Teori Motivasi Abraham Maslow”.¹⁶ Dengan demikian seorang pemimpin harus mentransformasikan harapan, nilai-nilai untuk kesuksesan para pengikut serta harus mengembangkan budaya organisasi sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

Fakta di lapangan menunjukkan, pelbagai tuntutan terhadap kinerja kepala sekolah masih belum dapat dipenuhi, misalnya banyak sekolah yang prestasi siswanya sangat rendah, ketidakdisiplinan siswa dan juga guru, kurangnya kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran, dan lambannya staf pengajar dan tata usaha dalam melayani kebutuhan siswa. Contoh di atas merupakan cerminan dari ketidak mampuan kepala sekolah dalam memberdayakan *stakeholder* sekolah untuk berkinerja tinggi atau unggul. Untuk menjawab pelbagai permasalahan tersebut, pola kepemimpinan transformasional merupakan salah satu pilihan bagi kepala sekolah untuk memimpin dan mengembangkan sekolah yang berkualitas. Yang memiliki penekanan dalam hal pernyataan visi dan misi yang jelas, penggunaan komunikasi secara efektif, pemberian rangsangan intelektual, serta perhatian pribadi terhadap permasalahan individu anggota organisasinya¹⁷. Dengan penekanan bidang tersebut, diharapkan kepala

¹⁶ Wirawan. 2014. *Kepemimpinan Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada. h. 141

¹⁷ Sudarwan Danim dan Suparno. 2009. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan*. Jakarta: Rineka Cipta. h. 48

sekolah dapat meningkatkan kinerja para staf pengajarnya untuk mengembangkan kualitas sekolahnya.

Penerapan kepemimpinan transformasional sangat diperlukan untuk mentransformasikan informasi terkini kepada pengajar, tenaga administrasi, siswa, orang tua dan *stakeholder* sekolah menggunakan sentuhan persuasif, psikologis dan edukatif dari seorang kepala sekolah. Transformasi esensinya adalah mengubah potensi menjadi energi nyata. Kepala sekolah yang mampu melakukan transformasi kepemimpinan berarti dapat mengubah potensi institusinya menjadi energi untuk meningkatkan mutu proses dan hasil belajar siswa¹⁸.

Adapun ciri dominan dari kepemimpinan transformasional menurut Leithwood dkk, seperti yang dikutip oleh Danim, yaitu¹⁹:

- a. Memiliki sensitivitas terhadap pengembangan organisasi,
- b. Mengembangkan visi bersama antarkomunitas organisasi,
- c. Mendistribusikan peran kepemimpinan,
- d. Mengembangkan kultur sekolah, dan
- e. Melakukan usaha-usaha restrukturisasi di sekolah.

2. Kepala Sekolah Transformasional

Ada banyak kompetensi kepala sekolah yang setidaknya harus sudah dilaksanakan oleh kepala sekolah dalam tugasnya sehari-hari di sekolah yang dipimpinnya. Kepala sekolah adalah seorang pemimpin

¹⁸ Sudarwan Danim dan Suparno. 2009. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan*. Jakarta: Rineka Cipta. h. 50

¹⁹ Diringkas dari buku Sudarwan Danim dan Suparno. 2009. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan*. Jakarta: Rineka Cipta. h.53

pendidikan, kepemimpinan pendidikan adalah proses pemimpin pendidikan memengaruhi para peserta didik dan para pemangku kepentingan pendidikan serta menciptakan sinergi untuk mencapai tujuan pendidikan.²⁰Jadi kepala sekolah harus memiliki kompetensi untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran yang diharapkan. Jadi kepemimpinan kepala sekolah harus menunjuk kepada suatu proses kegiatan dalam hal memimpin, membimbing, mengontrol perilaku, perasaan serta tingkah laku terhadap orang lain yang ada dibawah pengawasannya.

Berdasarkan kebijakan pendidikan nasional (Depdiknas, 2006), terdapat tujuh peran kepala sekolah yaitu educator (pendidik), manajer, administrator, supervisor, leader (pemimpin), pencipta iklim kerja, dan wirausahawan. Kepala sekolah Transformasi esensinya adalah kepala sekolah yang dapat mengubah potensi menjadi energi nyata, dan melalui kepemimpinan transformasional seorang kepala sekolah maka pengikut baik guru dan tenaga kependidikan akan dapat mencapai kinerja yang melebihi yang telah ditetapkan oleh pemimpin atau kepala sekolah.

Lebih lanjut dijelaskan Benard M. Bass²¹ bersama B.J. Avolio (1990) mendefinisikan kepemimpinan transformasional dengan

²⁰ Wirawan. 2014. *Kepemimpinan Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada. h. 532

²¹ Benard M.Bass (1985) seorang tokoh pengembang istilah Kepemimpinan Transformasional yang lebih banyak dipakai dalam literatur dan praktik, dan ini memang di bidang pendidikan. Sedangkan tokoh James MacGregor Burns (1979) dengan istilah Kepemimpinan Mentransformasi, ini bukan dibidang pendidikan namun dibidang politik dan ia adalah tokoh politik, lihat buku Wirawan. 2014. *Kepemimpinan Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada. h. 140

mempergunakan istilah 4 I:²² 1). *Individual consideration* (perhatian individual). Adalah tinggi rendahnya pemimpin mengurus setiap kebutuhan para pengikut. 2). *Intellectual inspiration* (stimulasi intelektual). Adalah menstimulasi para pengikut agar kreatif dan inovatif. 3). *Inspirational motivation* (motivasi inspirasional). Adalah mendorong para pengikut untuk meningkatkan harapan dan mengikatkan diri pada visi tersebut. 4). *Idealized influence* (pengaruh teridealisasi). Pemimpin bertindak sebagai panutan dan menunjukkan keteguhan hati serta mengambil tanggung jawab sepenuhnya untuk tindakannya.

Dengan demikian seorang kepala sekolah yang melakukan kepemimpinan transformasional akan memiliki indikator sebagai berikut:²³

- a. Mempunyai visi, tujuan, motivasi, keinginan, kebutuhan, aspirasi, harapan, hari depan menyatu dengan yang diimpikan pengikut.
- b. Motivasi, kekuasaan, ketrampilan untuk merealisasi visi lebih tinggi dari pada pengikut akan tetapi berusaha mengangkat motivasi pengikut agar sama tinggi.
- c. Menstimulasi dan mentransformasi para pengikut untuk setingkat dengan pemimpin.
- d. Menggunakan kekuasaan keahlian dan karisma

²² Diringkas dari buku Wirawan. 2014. *Kepemimpinan Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada. h. 141

²³ Berdasarkan Tabel 37. Indikator Kepemimpinan Transformasional dari buku Wirawan. 2014. *Kepemimpinan Teori,* h.141

3. Peningkatan Mutu

Mutu adalah ukuran baik buruk suatu benda; kadar; taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan, dan sebagainya)²⁴. Peningkatan berasal dari kata dasar tingkat dengan imbuhan pe-an, menjadi peningkatan yang berupa kata benda yang berarti proses, cara, perbuatan meningkatkan sesuatu.²⁵ Jadi peningkatan mutu merupakan proses, cara, perbuatan meningkatkan taraf atau derajatkepandaian, kecerdasan dsb pada sebuah organisasi atau lembaga sekolah. Di dalam dunia pendidikan peningkatan mutu dapat membantu organisasi menghilangkan kegagalan, khususnya kegagalan pelajar dan murid, merupakan gagasan yang seringkali diabaikan oleh sebagian besar institusi.²⁶Pergeseran paradigma dari konsep kecakapan menjadi kompetensi, secara perlahan tapi pasti telah menimbulkan implikasi strategis yang sangat positif bagi kegiatan perencanaan dan pengelolaan sumber daya manusia di lingkup apapun dalam bisnis. Grant (1995), menyatakan aspek penting yang menyangkut sumberdaya tangible SDM adalah peningkatan keterampilan dan kemampuan SDM secara individu maupun kelompok. Berbagai kompetensi yang terkait dengan kedua konteks pengembangan SDM ini meliputi: (1) kompetensi pencapaian tujuan, (2) kompetensi pemecahan masalah, (3) kompetensi interaksi sesama, dan (4) kompetensi teamwork.²⁷

²⁴ Pranala (*link*):<https://kbbi.web.id/mutu>, diakses : 12 Maret 2018. Pukul: 09:44

²⁵ Kamus besar bahasa Indonesia, h.677

²⁶ Edward Sallis. 2010. *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*. Jogjakarta: IRCISoD. h. 111

²⁷ Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Volume 2, Nomor 1, Januari 2011 ISSN : 2086 – 5031
Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Tamansiswa Padang 75

Kepala sekolah merupakan pimpinan pada lembaga yang dipimpinnya, maju dan berkembangnya suatu lembaga tersebut merupakan tugas dan tanggung jawab kepala sekolah. Pemimpin adalah orang yang melakukan kegiatan dalam usaha mempengaruhi orang lain yang ada dilingkungannya pada situasi tertentu agar orang lain mau bekerja dengan rasa penuh tanggung jawab demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.²⁸ Keberhasilan kepala sekolah dalam pelaksanaan program kebijakan tersebut diatas, diasumsikan merupakan hasil dari kerja keras dan kepiawaian kepala sekolah dalam membuat kebijakan-kebijakan operasional dalam meningkatkan profesionalitas guru. Asumsi ini bertolak dari kerangka pikir bahwa kunci keberhasilan pendidikan di sekolah/madrasah pada dasarnya bergantung pada kebijakan kepala sekolah/madrasah dalam meningkatkan profesionalitas guru dan didalam melaksanakan suatu kepemimpinan pendidikan dan cara bertindak.²⁹

Demikian pula, keberhasilan itu tentu saja tidak dapat dilepaskan dari keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah. Kebijakan utamanya yaitu memiliki otoritas yang diperlukan dalam melaksanakan kepemimpinan secara keseluruhan, mampu mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan akan suatu perubahan, dan dapat mengontrol sumberdaya yang dimiliki untuk mengimplementasikan kebijakannya.³⁰

²⁸Wahjosumidjo. 2007. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada. h. 83

²⁹Mulyasa. 2007. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. h. 216

³⁰Sugeng Listyo Prabowo. 2008. *Manajemen Pengembangan Mutu Sekolah/Madrasah*. Malang: Uin-Malang Press. h. 201

Jadi kepala sekolah harus mampu meningkatkan Mutu sumber daya manusia (SDM), dan terkait peningkatan ini tidak boleh gagal sehingga pemimpin harus kuat dan memiliki pandangan yang jauh ke depan. Biasanya, masalah peningkatan mutu ini merupakan hal yang amat sangat berat dilakukan oleh manajer senior, karena mereka beranggapan bahwa pelimpahan tanggungjawab pada para bawahan akan ikut mempengaruhi wibawa mereka.³¹

Peran seorang pemimpin dalam mengembangkan sebuah mutu adalah sangat penting, karena seorang pemimpin memiliki peran utama dalam hal peningkatan mutu sumber daya manusia. Seorang pemimpin organisasi harus menggunakan waktu untuk memimpin, merencanakan masa depan, mengembangkan ide-ide baru dan bekerja secara familiar dengan para pelanggan. Jadi seorang kepala sekolah atau pemimpin harus memiliki langkah-langkah:³²

- a. Mengkomunikasikan Visi, Manajer senior harus memberi arahan, visi dan inspirasi. Seluruh manajer harus menjadi pemimpin dan pejuang proses mutu.
- b. Mengembangkan Budaya Mutu, yaitu memiliki visi mutu terpadu, komitmen yang jelas terhadap proses peningkatan mutu, mengkomunikasikan pesan mutu, memastikan kebutuhan pelanggan sebagai pusat kebijakan dan praktek institusi.

³¹ Edward Sallis. 2010. *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*. Jogjakarta: IRCISoD. h.171-172

³² Edward Sallis. 2010. *Manajemen Mutu* h. 172-174

- c. Memberdayakan Para Guru, Aspek penting dari peran kepemimpinan dalam pendidikan adalah memberdayakan dan memberi wewenang yang luas untuk meningkatkan pembelajaran kepada para siswa. Para guru diberi wewenang untuk meningkatkan pembelajaran para pelajar.

4. Sumber daya manusia

Sumberdaya manusia adalah potensi manusia yang dapat dikembangkan untuk produksi³³, lebih lengkap diungkapkan pengertian sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu, perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya.³⁴ Dan sumber daya manusia sangat dibutuhkan dalam sebuah organisasi, karena merupakan salah satu unsur paling vital. Baik ia merupakan sebuah organisasi pendidikan maupun yang lainnya, dan dewasa ini sudah banyak organisasi yang sudah menyadari hal tersebut karena akan menjadikan sebuah organisasi semakin unggul dalam bersaing. Terdapat dua alasan. *Pertama*, sumber daya manusia mempengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi³⁵. Kedua, sumber daya manusia merupakan pengeluaran yang utama organisasi dalam menjalankan bisnis.

³³ Menurut KBBI, <http://kbbi.kata.web.id/sumber-daya-manusia>, diakses tanggal 21 Maret, Pukul: 10.01

³⁴ Benjamin Bukit dkk. 2017. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi*. Yogyakarta: Zahir Publishing. h.2

³⁵ Lebih jelas dijelaskan oleh Ike Kusdyah Racmawati dalam buku *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Hlm. 3; karena sumber daya manusia merancang dan memproduksi barang dan jasa, mengawasi kualitas, memasarkan produk, mengalokasikan sumber daya finansial, serta menentukan seluruh tujuan dan strategi organisasi.

Sumber daya manusia yang berkualitas antara lain ditunjukkan oleh kinerja dan produktivitas yang tinggi. Kinerja seseorang berkaitan dengan kualitas perilaku yang berorientasi pada tugas atau kewajiban dan pekerjaan. Demikian pula dengan kinerja guru yang mana kinerja guru ini dapat dilihat dari dua sudut pandang, yaitu: administrasi dan pengembangan profesi. Pendidikan dan latihan merupakan dua pengertian yang berkaitan sangat erat. Pendidikan lebih menekankan pada aspek intelektualitas melalui proses interaksi antara pelatih dan peserta dengan tujuan membuka cakrawala berpikir yang luas dan gagasan yang rasional.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) berhubungan dengan sistem rancangan formal dalam suatu organisasi untuk menentukan efektivitas dan efisiensi untuk mewujudkan sasaran suatu organisasi. Bahwa “ Sumber daya manusia harus didefinisikan bukan dengan apa yang sumber daya manusia lakukan, tetapi apa yang sumber daya manusia hasilkan.”³⁶

B. Telaah Pustaka

Dari penelusuran yang dilakukan ada beberapa judul yang terkait, misalnya peran manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di smk al-hidayah cinere, sebuah skripsi dan bukan merupakan sebuah

³⁶ Ike Kusdyah Racmawati. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset. h. 3

tesis, yang diajukan saudara Wahyudi pada tahun 2011 pada program studi Manajemen Pendidikan Jurusan Kependidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta.

Dalam paparannya dijelaskan tujuan yang ingin dicapai penulis adalah untuk mengetahui peran kepala sekolah sebagai manajer dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMK Al-Hidayah Cinere, Depok Jawa Barat. Sedangkan metode yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah deskriptif analisis, yaitu penelitian yang bertujuan untuk memberikan gambaran tentang suatu keadaan tertentu yang ada masa sekarang, kemudian dijelaskan, dianalisa, dan disajikan. Sehingga menjadi sebuah gambaran yang jelas dan sistematis. Di sana juga dijelaskan dengan metode tersebut yang dilakukan dengan cara pengumpulan data dengan teknik observasi, angket dan wawancara.

Dalam sebuah penelitian yang berjudul “ Peranan Manajemen Sumber daya manusia Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Sekolah “, yang dilakukan Oleh : Drs. Jahidin, M.Pd. Kepala SLB-ABC Muhammadiyah Banjarsari Kabupaten Ciamis. Menyimpulkan yang terkait MSDM terdapat pada poin pertama dan diperjelas serta diuraikan pada poin ke lima: Bahwa, manajemen sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan.

Dengan melaksanakan dan mengembangkan SDM di SLB Muhammadiyah Banjarsari diperoleh gambaran SDM sebagai berikut : Para personil secara merata memiliki kompetensi dan kinerja yang baik, para personil mudah dalam menyerap dan menerima perkembangan atau perubahan-perubahan yang terjadi, para personil memiliki disiplin, tanggung jawab, dan dedikasi yang tinggi, dan mutu pendidikan di sekolah semakin baik.

Seorang manajer adalah seorang anggota organisasi yang mengawasi, mengarahkan, memadukan, dan mengkoordinasikan pekerjaan-pekerjaan anggota organisasi yang lain. Hal ini dapat berarti bahwa manajer memiliki suatu tanggung jawab langsung atas sekelompok orang dalam suatu departemen. Oleh karena itu manajer adalah seorang yang memiliki keahlian menjalankan tugas-tugas manajerial. Tugas-tugas manajerial mencakup fungsi organik manajemen dan fungsi substantif manajemen.³⁷ Jadi seorang manajer sangat luas tugasnya dan setrategi sebagai ujung tombak untuk kemajuan maupun peningkatan mutu sebuah sekolah.

Penelitian yang lain juga ada, kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia (studi kasus di SD Muhammadiyah program khusus kotta barat tahun pelajaran 2012/2013), yang ditulis oleh saudara

³⁷ Sudarwan Danim dan Suparno. 2009. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan*. Jakarta: Rineka Cipta. h. 4

Haryono pada fakultas agama islam Universitas Muhammadiyah Surakarta pada tahun 2014. Di sana dijelaskan tujuan penelitian untuk mengetahui kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas SDM sehingga sekolah tersebut menjadi SD yang unggul di Surakarta dan jenis penelitian ini digolongkan ke dalam jenis penelitian lapangan (*field research*). Metode pengumpulan data yang digunakan ialah wawancara, observasi dan dokumentasi, teknis analisis data yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan metode berfikir induktif dan deduktif.

Dari tinjauan pustaka tersebut masih ada celah untuk penulis melakukan penelitian yang berbeda. Jadi penelitian ini akan bisa memberikan manfaat karena penelitian ini memiliki nilai kebaruan yang belum pernah ada atau diteliti sebelumnya, nilai kebaruan yang dimaksud yaitu bagaimana kepala sekolah memberikan nilai-nilai transformatif pada sekolah yang berbasis pada agama. Dengan demikian penelitian ini memberikan rujukan dan hasil yang berbeda dari penelitian-penelitian sebelumnya sehingga dapat memberikan sumbangan atas kajian keilmuan yang membahas kepemimpinan kepala sekolah dalam memimpin dan meningkatkan mutu sumber daya manusia di sekolah yang dipimpinya.

C. Kerangka Berfikir

