

## BAB II

### LANDASAN TOERI

#### A. Landasan Teori

##### 1. Pengertian Perilaku

Perilaku berasal dari kata peri dan laku. Peri berarti cara berbuat dan laku berarti perbuatan, kelakuan, cara menjalankan<sup>1</sup>. Jadi secara umum perilaku diartikan segala perbuatan tindakan yang dilakukan makhluk hidup. Hal ini berarti juga bahwa perilaku baru terwujud bila ada sesuatu yang diperlukan untuk menimbulkan tanggapan yang disebut rangsangan. Dengan demikian suatu rangsangan tentu akan menimbulkan perilaku tertentu pula. Skinner membedakan perilaku menjadi dua, yaitu :

- a. Perilaku yang alami (*innate behaviour*), yaitu perilaku yang dibawa sejak organisme dilahirkan yang berupa refleks-refleks dan insting-insting.
- b. Perilaku operan (*operant behaviour*), yaitu perilaku yang dibentuk melalui proses belajar.

Pendekatan perilaku memandang bahwa kepemimpinan dapat dipelajari dari pola tingkah laku, dan bukan dari sifat-sifat (*traits*) pemimpin. Alasannya sifat seseorang relatif sukar untuk diidentifikasi. Beberapa pandangan ahli, antara lain James Owen (1973) berkeyakinan bahwa perilaku dapat dipelajari,

---

<sup>1</sup>Poerwadarmanta. 1976. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta; Balai Pustaka. h. 27

hal ini berarti bahwa orang yang dilatih dalam perilaku kepemimpinan yang tepat akan dapat memimpin secara efektif.<sup>2</sup>

Pada manusia, perilaku operan atau psikologis inilah yang dominan. Sebagian terbesar perilaku ini merupakan perilaku yang dibentuk, perilaku yang diperoleh, perilaku yang dikendalikan oleh pusat kesadaran atau otak (*kognitif*). Timbulnya perilaku (yang dapat diamati) merupakan resultan dari tiga daya pada diri seseorang, yaitu :

- 1). Daya seseorang yang cenderung untuk mengulangi pengalaman yang enak dan cenderung untuk menghindari pengalaman yang tidak enak (disebut *conditioning* dari pavlov & pragmatisme dari James);
- 2). Daya rangsangan (stimulasi) terhadap seseorang yang ditanggapi, dikenal dengan "*stimulus-respons theory*" dari Skinner";
- 3). Daya individual yang sudah ada dalam diri seseorang atau kemandirian (Gestalt Theory dari Kohler).

Dari definisi diatas, maka perilaku kepala sekolah sangat tergantung dari timbulnya perbuatan yang dilakukannya, baik yang berimplikasi pada dirinya sendiri maupun berimplikasi pada orang lain. Jadi seorang kepala sekolah harus mempunyai perilaku yang baik manakala menginginkan kepemimpinannya memberikan pengaruh yang positif pada perkembangan dan kemajuan lembaga yang dipimpinnya, dan ini bisa dilakukan juga dengan

---

<sup>2</sup> Nanang Fattah. 2013. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung:PT Remaja Rosdakarya.h.91.

lingkungan sekolah yang mendukung proses adanya perubahan perilaku seorang pemimpinnya.

Seorang pemimpin harus selalu memperhatikan hubungan dengan tujuan tugas dan yang berhubungan dengan antar pribadi. Pemimpin bertindak dalam cara yang bersababat dan mendukung, memperlihatkan perhatian terhadap bawahan, dimana mereka bahwa setiap karyawan itu penting dan memperhatikan kesejahteraan mereka.<sup>3</sup> Pemimpin juga menentukan dan membuat struktur perannya sendiri dan peran para bawahan ke arah pencapaian tujuan.<sup>4</sup>

Ada tiga asumsi yang saling berkaitan mengenai perilaku manusia, Pertama, perilaku itu disebabkan; Kedua, perilaku itu digerakkan; Ketiga, perilaku itu ditujukan pada sasaran/tujuan. Dalam hal ini berarti proses perubahan perilaku mempunyai kesamaan untuk setiap individu, yakni perilaku itu ada penyebabnya, dan terjadinya tidak dengan spontan, dan mengarah kepada suatu sasaran yang baik secara eksklusif maupun inklusif.

Perilaku pada dasarnya berorientasi tujuan (*goal oriented*), dengan perkataan lain, perilaku kita pada umumnya dimotivasi oleh suatu keinginan untuk mencapai tujuan tertentu. Senada dengan itu, Ndraha mendefinisikan perilaku sebagai operasionalisasi dan aktualisasi sikap seseorang atau suatu kelompok dalam atau terhadap sesuatu (situasi atau kondisi) lingkungan

---

<sup>3</sup> Mulyana. 2014. *Manajemen dan kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Bumi Aksara.h. 185

<sup>4</sup> Gary Yukl. 2010. *Kepemimpinan dalam organisasi*. Jakarta: PT Indeks.h.62

(masyarakat, alam, teknologi atau organisasi). Pengaruh lingkungan dalam pembentukan perilaku adalah bentuk perilaku yang berdasarkan hak dan kewajiban, kebebasan dan tanggung jawab baik individu maupun kelompok masyarakat. Perilaku mendapat pengaruh yang kuat dari motif kepentingan yang disadari dari dalam/faktor intrinsik dan kondisi lingkungan dari luar/faktor ekstrinsik (*ekstrinsik condition*). Oleh karena itu perilaku terbentuk atas pengaruh pendidikan, lingkungan eksternal, kepentingan yang disadari, kepentingan responsif, ikut-ikutan atau yang tidak disadari serta rekayasa dari luar.

Lebih lanjut Kwich mengartikan bahwa perilaku adalah tindakan atau perbuatan organisme yang dapat diamati dan bahkan dapat dipelajari. Motif merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi atau penyebab timbulnya perilaku, dalam hal ini Winardi mengemukakan bahwa motif-motif merupakan “mengapa” dan “perilaku” mereka muncul dan mempertahankan aktifitas dan determinasi arah umum perilaku seorang individu. Pada intinya dapat dikatakan bahwa motif-motif atau kebutuhan merupakan penyebab terjadinya tindakan-tindakan”. Kekuatan motif merupakan alasan yang melandasi perilaku, kekuatan motif cenderung menyusut, apabila ia terpenuhi atau apabila terhalangi. Sebelum terbentuknya suatu pola perilaku, seseorang memiliki bentuk sikap dari suatu rangsangan yang datang dari luar dalam bentuk aktifitas, kemudian dari sikap tersebut terbentuklah perilaku (*baron*). Sikap individu tersebut dalam bentuk pikiran dan perasaan yang tidak kasat

mata (*intangible*) membentuk pola perilaku masyarakat sebagai perilaku yang tampak (*tangible*) perilaku yang tidak tampak (*innert, covert behaviour*) dan perilaku yang tampak (*overt behaviour*). Sarwono menyebutkan aspek-aspek pikiran yang tidak kasat mata (*covert behaviour intangible*) dapat berupa pandangan, sikap, pendapat dan sebagainya. Bentuk kedua adalah perilaku yang tampak (*overt behaviour, tangible*) yang biasanya berupa aktifitas motoris seperti berpidato, mendengar dan sebagainya.

## **2. Pengertian Perilaku Kepemimpinan**

Teori perilaku lebih menekankan pada apa yang dilakukan pemimpin dan bagaimana seorang pemimpin menjalankan fungsinya. Bila berbicara mengenai perilaku kepemimpinan, maka terlebih dahulu harus membahas teori-teori kepemimpinan. Gary (2001) menjelaskan bahwa teori kepemimpinan terbagi ke dalam empat kategori, yaitu teori sifat (*traits theory*), teori perilaku Kepemimpinan (*Behaviour Theories of Leadership*), Teori Situasional (*Situational Theory*), dan teori Neo-Karismatik (*Neocharismatic Theories*).

Perilaku kepemimpinan telah dilakukan penelitian dari University of Michigan pada waktu yang kira-kira sama dengan studi kepemimpinan dari Ohio State University. Fokus penelitian Michigan adalah identifikasi hubungan antara perilaku pemimpin, proses kelompok, dan ukuran mengenai

kinerja kelompok.<sup>5</sup> Penelitian awal adalah sejumlah studi lapangan dengan berbagai macam pemimpin, termasuk manajer bagian dalam sebuah perusahaan asuransi (Katz, Maccoby & Morse, 1950), para penyelia di dalam sebuah perusahaan pabrikan yang besar (Katz, Kahn, 1952), dan para penyelia dari kelompok bagian kereta api (Katz, Maccoby, Gurin & Floor, 1951). Informasi tentang perilaku manajerial dikumpulkan dengan wawancara dan kuesioner. Ukuran obyektif mengenai produktivitas kelompok digunakan untuk menggolongkan para manajer sebagai relatif efektif atau tidak efektif. Perbandingan antara para manajer efektif dan tidak efektif telah mengungkapkan beberapa perbedaan yang menarik dalam perilaku manajerial, yang diringkas oleh Likert (1961,1967).

Penelitian menemukan bahwa tiga jenis perilaku kepemimpinan dapat dibedakan antara manajer yang efektif dan manajer tidak efektif. Setiap jenis perilaku dijelaskan secara singkat.

a. Perilaku yang berorientasi Tugas

Para manajer efektif tidak menggunakan waktu dan usahanya dengan melakukan pekerjaan yang sama seperti para bawahannya. Sebaliknya, para manajer yang lebih efektif berkonsentrasi pada fungsi-fungsi yang berorientasi pada tugas seperti merencanakan dan mengatur pekerjaan, mengkoordinasikan kegiatan para bawahan, dan menyediakan

---

<sup>5</sup> Gary Yukl. 2010. *Kepemimpinan dalam organisasi*. Jakarta: PT Indeks.h.65

keperluan dan bantuan teknis yang dibutuhkan. Disamping itu, para manajer yang efektif memandu para bawahannya dalam menetapkan sasaran kinerja yang tinggi, tetapi realistis. Perilaku yang berorientasi tugas diidentifikasi oleh para peneliti dari Michigan tampak mirip dengan perilaku yang dinamakan “struktur memprakarsai (seperti dalam studi tentang kepemimpinan oleh Ohio State).

b. Perilaku yang berorientasi Hubungan.

Bagi para manajer yang efektif, perilaku berorientasi pada tugas tidak jadi dengan mengorbankan perhatian terhadap hubungan antar manusia. Para manajer yang efektif lebih penuh perhatian, mendukung, dan membantu para bawahan. Perilaku mendukung yang berkorelasi dengan kepemimpinan yang efektif meliputi memperlihatkan kepercayaan dan rasa dipercaya, bertindak ramah dan perhatian, berusaha memahami permasalahan bawahan, membantu mengembangkan bawahan dan memajukan kareir mereka, selalu memberi informasi kepada bawahan, memperlihatkan apresiasi terhadap ide-ide para bawahan. Perilaku ini serupa dengan perilaku yang disebut “pertimbangan” dalam studi kepemimpinan yang dilakukan oleh Ohio State University. Studi Michigan juga menemukan bahwa manajer yang efektif cenderung menggunakan pengawasan umum daripada pengendalian ketat. Artinya, para manajer menerapkan tujuan dan pedoman umum bagi para bawahan, tetapi memberikan mereka beberapa otonomi dalam memutuskan cara

melakukan pekerjaan dan cara menentukan kecepatan kerja mereka. Likert menganjurkan agar manajer harus memperlakukan tiap bawahan dengan cara yang sedemikian rupa sehingga orang tersebut akan melihat pengalaman itu sebagai sesuatu yang mendukung dan hal tersebut akan membangun dan mempertahankan rasa harga diri dan rasa dipentingkan.

c. Perilaku yang berorientasi pada perubahan (kepemimpinan partisipatif)

Para manajer yang efektif menggunakan lebih banyak supervisi kelompok daripada mengendalikan tiap bawahan sendiri-sendiri. Pertemuan berkelompok memudahkan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan, memperbaiki komunikasi, mendorong kerjasama, dan memudahkan pemecahan konflik. Peran manajer dalam pertemuan kelompok yang utama adalah harus memandu diskusi dan membuatnya mendukung, konstruktif, dan berorientasi pada pemecahan masalah. Namun, penggunaan partisipasi tidak menyiratkan hilangnya tanggung jawab, dan manajer tersebut tetap bertanggung jawab atas semua keputusan dan hasilnya.<sup>6</sup>

Contoh-contoh perilaku yang berorientasi tugas, hubungan dan perubahan akan dijelaskan uraiannya dibawah ini;

1). Perilaku yang berorentasi tugas :

a. Mengatur aktivitas kerja untuk meningkatkan efisiensi.

---

<sup>6</sup> Gary Yukl. 2010. Kepemimpinan dalam organisasi. Jakarta: PT Indeks.h.66

- b. Merencanakan operasi jangka pendek.
- c. Menugaskan pekerjaan kepada kelompok atau perorangan.
- d. Menjelaskan harapan peran dan sasaran tugas.
- e. Menjelaskan peraturan kebijakan dan standar prosedur operasi.
- f. Mengarahkan dan mengkoordinasikan aktivitas unit.
- g. Mengawasi operasi dan kinerja.
- h. Menyelesaikan masalah mendesak yang akan mengganggu pekerjaan.
- i. Menekankan pentingnya efisiensi, produktivitas dan kualitas.
- j. Menetapkan standar tinggi untuk kinerja unit.

2). Perilaku yang berorientasi hubungan

- a. Memberikan dukungan dan dorongan.
- b. Memperllihatkan kepercayaan bahwa orang dapat mencapai tujuan yang menantang.
- c. Bersosialisasi dengan orang untuk membangun hubungan.
- d. Mengakui kontribusi dan keberhasilan.
- e. Memberikan latihan dan bantuan.
- f. Berkonsultasi dengan orang atas keputusan yang mempengaruhi mereka.
- g. Memberikan informasi kepada orang tentang tindakan yang mempengaruhi mereka.
- h. Membantu menyelesaikan konflik.

- i. Menggunakan simbol, upacara, ritual dan cerita untuk membangun identitas tim.
  - j. Memberi contoh dengan model perilaku yang patut dicontoh.
- 3). Perilaku yang berorientasi perubahan
- a. Menerjemahkan peristiwa untuk menjelaskan kebutuhan mendesak akan perubahan.
  - b. Mempelajari kompetitor dan orang luar untuk mendapatkan ide-ide perbaikan.
  - c. Memimpikan kemungkinan baru yang menarik bagi organisasi.
  - d. Mendorong orang untuk memandang masalah atau kesempatan dalam cara berbeda.
  - e. Mengembangkan strategi baru yang inovatif yang berhubungan dengan kompetensi penting.
  - f. Mendorong dan memudahkan inovasi dan kewirausahaan oleh orang lain.
  - g. Mendorong dan memudahkan belajar oleh individu dan tim.
  - h. Bereksperimen dengan pendekatan baru.
  - i. Membangun koalisi orang-orang penting untuk mendapatkan persetujuan atas perubahan.
  - j. Membentuk gugus tugas untuk memandu implementasi perubahan.
  - k. Membuat perubahan simbolis yang konsisten dengan visi atau strategi baru.

- l. Memberikan wewenang kepada orang untuk menerapkan strategi baru.
- m. Mengumumkan dan merayakan kemajuan dalam menerapkan perubahan.<sup>7</sup>

Dari penjelasan diatas, maka disimpulkan bahwa perilaku kepemimpinan kepala sekolah sama dengan gaya/model kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin kepala sekolah baik yang berstatus menjadi pegawai negeri sipil (PNS) maupun yang non PNS.

Gaya kepemimpinan kepala sekolah tidak sekedar melaksanakan tugas rutin yang sama saja dari hari ke hari berikutnya. Semua sudah ditentukan standarnya, dan kalau kinerja sudah sesuai standar maka bereslah segalanya. Kepala sekolah juga memerlukan standar kinerja, tetapi bedanya standar ini bersifat dinamis yang selalu bisa ditingkatkan, sehingga memungkinkan terjadinya peningkatan mutu secara berkelanjutan. Agar suatu lembaga pendidikan mempunyai daya dukung dan daya lenting dalam era desentralisasi pendidikan, maka diperlukan kepala sekolah ideal yang mempunyai ciri-ciri khusus, sebagai berikut :

- a. Fokus pada kelompok.

Kepemimpinan kepala sekolah lebih diarahkan kepada kelompok-kelompok kerja yang memiliki tugas dan fungsi masing-masing, tidak

---

<sup>7</sup> Gary Yukl. 2010. Kepemimpinan dalam organisasi. Jakarta: PT Indeks.h.79

memfokuskan kepada individu. Hal ini akan berakibat tumbuh berkembangnya kerja sama dalam kelompok.<sup>8</sup>

Motivasi individu akan menjadi tugas semua orang dalam kelompok, jadi kelompok kerja menjadi sumber motivasi bagi setiap anggota dalam kelompok. Karena pimpinan selalu menilai kinerja kelompok, bukan individu, maka setiap kelompok akan berusaha memacu kerjasama yang sebaik-baiknya, kalau perlu dengan menarik teman sekelompoknya yang kurang benar kerjanya.

b. Melimpahkan wewenang.

Seorang kepala sekolah tidak selalu membuat keputusan sendiri dalam segala hal, tetapi hanya melakukannya dalam hal-hal yang alan lebh baik kalau dia memutuskannya. Sisanya diserahkan wewenangnya kepada keolompok-kelompok yang ada dibawah pengawasannya. Hal ini dilakukan terutama untuk hal-hal yang menyangkut cara melaksanakan pekerjaan secara teknis. Orang-orang yang ada dalam kelompok-kelompok kerja yang sudah mendapatkan pelatihan dan sehari-hari melakukan pekerjaan itulah yang lebih tahu bagaimana melakukan pekerjaan dan karenanya menjadi lebih kompeten untuk membuat keputusan dari kepala sekolah.

c. Merangsang kreativitas.

---

<sup>8</sup> Mulyana, 2014. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta; Remaja Rosdakarya.h. 49

Setiap upaya meningkatkan mutu kinerja, apakah itu dalam menghasilkan barang atau menghasilkan jasa, pada dasarnya selalu diperlukan adanya perubahan cara kerja. Jadi, kalau diinginkan adanya mutu yang lebih baik jangan takut menghadapi perubahan, sebab tanpa perubahan tidak akan terjadi peningkatan mutu kinerja. Perubahan bisa diciptakan oleh pemimpin, tetapi tidak perlu harus selalu berasal dari pimpinan, sebab kemampuan pemimpin terbatas. Oleh karena itu, pemimpin justru perlu merangsang timbulnya kreativitas di kalangan orang-orang yang dipimpinnya guna menciptakan hal-hal baru yang sekiranya akan menghasilkan kinerja yang lebih bermutu.

Seorang pemimpin tidak selayaknya memaksakan ide-ide lama yang sudah terbukti tidak dapat menghasilkan mutu kinerja seperti yang diharapkan. Setiap ide baru yang dimaksudkan untuk menghasilkan sesuatu yang lebih bermutu dari manapun asalnya patut disambut baik. Orang-orang dalam organisasi harus dibuat tidak takut untuk berkreasi dan orang yang terbukti menghasilkan ide yang bagus harus diberi pengakuan dan penghargaan.

d. Memberi semangat dan motivasi.

Seorang pimpinan pendidikan harus selalu mendambakan pembaharuan, sebab dia tahu bahwa hanya dengan pembaharuan akan dapat

dihasilkan mutu pendidikan yang lebih baik.<sup>9</sup> Oleh karena itu, dia harus selalu mendorong semua orang dalam lembaganya untuk berani melakukan inovasi-inovasi, baik yang menyangkut cara kerja maupun barang dan jasa yang dihasilkan. Tentu semua itu dilakukan melalui proses uji coba dan evaluasi secara ketat sebelum diadopsi secara luas dalam organisasi.

Sebaliknya, seorang pimpinan tidak sepatutnya mempertahankan kebiasaan-kebiasaan kerja lama yang sudah terbukti tidak menghasilkan mutu seperti yang diharapkan oleh lembaga maupun oleh para pelanggannya.

e. Memikirkan program penyertaan bersama.

Seorang kepala sekolah harus selalu mengupayakan adanya kerjasama dalam tim, kelompok, atau unit-unit organisasi. Program-program mulai dari tahap perencanaan sampai implementasi dan evaluasinya dilaksanakan melalui kerjasama, dan bukan program sendiri-sendiri yang bersifat individual.

Melalui sistem kerja yang didasari oleh kerjasama tim, kelompok akan menjadi pemikiran para pimpinan pendidikan. Dasarnya adalah pengikutsertaan semua orang dalam berbagai kegiatan yang sesuai dengan bakat, minat, dan kemampuan masing-masing. Orang adalah aset terpenting

---

<sup>9</sup> Mulyana, 2014. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta; Remaja Rosdakarya.h. 50

dalam lembaga dan karena itu setiap orang yang ada harus didayagunakan secara optimal bagi kepentingan pencapaian tujuan sekolah.

f. Kreatif dan proaktif.

Seorang kepala sekolah harus selalu bertindak kreatif dan [proaktif yang bersifat preventif dan antisipatif. Kepala sekolah tidak hanya bertindak reaktif yang mulai mengambil tindakan bila sudah terjadi masalah. Kepala sekolah yang kreatif dan proaktif selalu bertindak untuk mencegah munculnya masalah dan kesulitan di masa yang akan datang. Setiap rencana tindakan sudah dipikirkan akibat dan konsekuensi yang bakal muncul, dan kemudian dipikirkan cara mengeliminasi hal-hal yang bersifat negatif atau berusaha meminimalkannya.

Dengan demikian kehidupan sekolah selalu dalam pengendalian kepala sekolah, dalam arti semua sudah dapat diperhitungkan sebelumnya, dan bukannya memungkinkan munculnya masalah-masalah secara mengejutkan dan menimbulkan kepanikan dalam organisasi sekolah. Tindakan yang reaktif biasanya sudah terlambat atau setidaknya sudah sempat menimbulkan kerugian atau akibat negatif lainnya.

g. Memperhatikan sumber daya manusia.

Sumber daya manusia adalah elemen penting dalam setiap organisasi. Oleh karena itu, SDM harus selalu mendapat perhatian yang besar dari pimpinan pendidikan dalam arti selalu diupayakan untuk lebih diberdayakan agar kemampuan-kemampuannya selalu meningkat dari waktu ke waktu.

SDM juga memberikan peran pada manajemen puncak strategi perusahaan atau lembaga sekolah dimana SDM berada di posisi yang unik untuk memberikan kecerdasan kompetitif yang dapat bermanfaat dalam proses perencanaan strategi.<sup>10</sup>

h. Membicarakan persaingan.

Jika membiicarakan mutu, maka akan terlintas adanya mutu yang tinggi dan rendah. Bila dikatakan bahwa kinerja suatu organisasi itu tinggi tentu karena dibandingkan dengan mutu organisasi lain yang kenyataannya lebih rendah. Artinya, mutu tentang segala sesuatu itu sifatnya relatif bukan absolut. Kepala sekolah dianjurkan melakukan perbandingan dengan sekolah lain, membandingkan mutu sekolahnya dengan mutu sekolah lain yang sejenis.

Kegiatan ini disebut *benchmarking*. Kepala sekolah harus selalu berusaha menyamai mutu sekolah lain; bahkan harus senantiasa berusaha melampaui mutu sekolah lain. Bila kepala sekolah membicarakan mutu sekolah lain dan kemudian ingin menyamai atau melebihi mutunya, berarti dia sedang membicarakan persaingan.

i. Membangun karakter, budaya dan iklim organisasi.

Karakter suatu organisasi tercermin dari pola sikap dan perilaku orang-orangnya. Sikap dan perilaku organisasi yang cenderung menimbulkan rasa senang dan puas pada pihak pelanggan-pelanggannya perlu dibina oleh pimpinan. Demikian pula budaya organisasi yang menjunjung tinggi nilai-

---

<sup>10</sup> Gary Dessler. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Indeks.h. 87.

nilai tertentu yang relevan dengan mutu yang diinginkan oleh organisasi itu juga perlu dibina. Misalnya, dalam lembaga pendidikan perlu dikembangkan budaya yang menjunjung tinggi nilai-nilai belajar, kejujuran, kepelayanan dan sebagainya.

Nilai-nilai yang merupakan bagian dari budaya organisasi itu harus menjadi pedoman dalam bersikap dan berperilaku dalam organisasi. Meskipun demikian, karakter dan budaya organisasi itu hanya akan tumbuh dan berkembang bila iklim organisasi itu menunjang. Oleh karena itu, pimpinan juga harus selalu membina iklim organisasinya agar kondusif bagi tumbuh dan berkembangnya karakter dan budaya organisasi tersebut. Misalnya dengan menciptakan dan melaksanakan sistem penghargaan yang mendorong orang untuk bekerja dan berprestasi lebih baik. Atau pimpinan yang selalu berusaha berperilaku sedemikian rupa hingga dapat menjadi model yang selalu dicontoh oleh orang-orang lain.

j. Kepemimpinan yang tersebar.

Pimpinan kependidikan jangan berusaha memusatkan kepemimpinan pada dirinya, tetapi harus menyebarkan kepemimpinannya pada orang-orang lain, dan hanya menyisakan pada dirinya yang memang harus dipegang oleh seorang pimpinan. Kepemimpinan yang dimaksudkan adalah pengambilan keputusan dan pengaruh pada orang lain. Pengambilan tentang kebijaksanaan organisasi tetap ditangan pimpinan atas, dan lainnya yang bersifat operasional atau bersifat teknis disebarkan kepada orang-orang lain sesuai dengan

kedudukan tugasnya. Dalam banyak hal bahkan pengambilan keputusan itu diserahkan kepada tim atau kelompok kerja tertentu.

Jadi, ketergantungan lembaga pada pimpinan akan sangat kecil, tetapi sebagian besar dari orang-orang dalam lembaga itu memiliki kemandirian yang tinggi. Kondisi semacam ini tentu saja akan tercapai melalui penerapan kependidikan yang baik dan benar, dan setelah melalui proses pembinaan yang panjang.

k. Bekerjasama dengan masyarakat.

Dalam era desentralisasi pendidikan sekarang ini kerja sama dengan masyarakat sudah menjadi bagian penting dalam mengendalikan roda perjalanan organisasi pendidikan. Stein dan Kanter melembagakan satu set respons eksternal dan internal, struktur partisipasi dan pemecahan masalah, disamping tugas-tugas rutin dalam lembaga pendidikan. Kegiatan internal dan eksternal, serta kegiatan rutin dan non-rutin berjalan bersama-sama. Masalah-masalah yang muncul dicari kaitannya baik di lembaga itu sendiri maupun di masyarakat, serta dapat diselesaikan secara lebih mudah dan lebih tuntas.<sup>11</sup>

### 3. Pengertian Kepemimpinan

a. Definisi Kepemimpinan

Pemimpin dan kepemimpinan merupakan suatu kesatuan kata yang tidak dapat dipisahkan secara struktural maupun fungsional. Teori

---

<sup>11</sup> Mulyana, 2014. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta; Remaja Rosdakarya. h. 54

kepemimpinan menjadi pembahasan yang tidak lekang oleh waktu dan sejak dulu diperdebatkan dilingkungan akademis, media cetak dan elektronik,<sup>12</sup> sehingga banyak muncul pengertian-pengertian mengenai pemimpin dan kepemimpinan, antara lain:

- 1) Pemimpin adalah figur sentral yang mempersatukan kelompok.
- 2) Pemimpin adalah individu yang memiliki program/rencana dan bersama anggota kelompok bergerak untuk mencapai tujuan dengan cara yang pasti.
- 3) Kepemimpinan sebagai suatu kemampuan meng-handel orang lain untuk memperoleh hasil yang maksimal dengan friksi sesedikit mungkin dan kerja sama yang besar, kepemimpinan merupakan kekuatan semangat/moral yang kreatif dan terarah.
- 4) Kepemimpinan adalah proses memberikan tujuan (arahan yang berarti) ke usaha kolektif, yang menyebabkan adanya usaha yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan (Jacob & Jaques)
- 5) Kepemimpinan adalah proses untuk membuat orang memahami manfaat bekerja bersama orang lain, sehingga mereka paham dan mau melakukannya (Drath & Palus)
- 6) Kepemimpinan dilaksanakan ketika seseorang memobilisasi sumber daya institusional, politis, psikologis, dan sumber-sumber lainnya untuk

---

<sup>12</sup>Sonja Roesma. 2009. *kepemimpinan Berdasarkan Golongan Darah*, cet. 1, jakarta: Rajut Publishing.h. 17

membangkitkan, melibatkan, dan memenuhi motivasi pengikutnya (burns).<sup>13</sup>

- 7) Dilihat dari segi Islam, kepemimpinan berarti merupakan kegiatan menuntun, membimbing, memandu dan menunjukkan jalan yang diridhai Allah SWT. Kegiatan tersebut bermaksud untuk menumbuhkembangkan kemampuan mengerjakannya sendiri di lingkungan orang-orang yang dipimpin, dalam usahanya mencapai ridha Allah SWT selama kehidupannya di dunia dan di akherat kelak.<sup>14</sup>

Kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan untuk mempengaruhi kinerja para staf atau bawahannya untuk bekerja sesuai dengan tugasnya. Setiap kepala sekolah mempunyai gaya memimpin sendiri-sendiri. Shoni Rahmatullah Amrozi menyebutkan bahwa kepemimpinan Rasulullah SAW merupakan konsep yang tercantum dalam Al-Quran dan sunnah, yang meliputi kehidupan, perilaku, sifat, bahkan prinsip kepemimpinan beliau. Teori ini mencakup cara-cara memimpin maupun dipimpin demi terlaksananya ajaran Islam yang menjamin kehidupan lebih baik di dunia dan di akhirat tujuannya.<sup>15</sup>

Paparan tersebut bisa kita petik pelajaran bahwa sebagai pemimpin di sekolah, seorang kepala sekolah harus mempunyai gaya kepemimpinan yang baik untuk menjalankan organisasi dalam manajemen sekolah, sehingga tujuan

---

<sup>13</sup>Gary Yulk. 2010. *Leadership in Organizations, Seventh Edition*, New Jersey: Pearson.h. 21

<sup>14</sup>Hadari Nawari. 2001. *Kepemimpinan Menurut Islam, cet.II*, Yogyakarta: Gadjah Mada university Pers.h. 28-29

<sup>15</sup>Amrozi, Shoni Rahmatullah. 2012. *The Power Rasulullah's Leadership*. Yogyakarta: Diva Press.h. 20

yang dituangkan dalam visi dan misi sekolah bisa terlaksana dan terwujud sesuai dengan perencanaan yang di rancangannya.

Teori kepemimpinan adalah penggeneralisasian satu seri perilaku pemimpin dan konsep-konsep kepemimpinannya, dengan menonjolkan latar belakang historis, sebab-musabab timbulnya kepemimpinan, persyaratan menjadi pemimpin, sifat-sifat utama pemimpin, tugas pokok dan fungsinya, serta etika profesi kepemimpinan.<sup>16</sup> Dalam menjelaskan kemunculan seorang pemimpin, ada tiga aliran teori yang berkenaan dengan hal tersebut, yaitu :

1) Teori Genetis (keturunan).

Inti dari teori ini menyatakan bahwa : *Leader are born and nor made*, pemimpin itu dilahirkan (bakat) bukannya dibentuk/ditempa, dimana para penganut aliran teori tersebut mengetengahkan pendapatnya bahwa seorang pemimpin akan menjadi pemimpin karena ia telah dilahirkan dengan bakat kepemimpinannya.<sup>17</sup> Dalam keadaan yang bagaimanapun seseorang ditempatkan karena ia telah ditakdirkan menjadi pemimpin, sesekali kelak ia akan timbul sebagai pemimpin.

Teori genetis ini sejalan dengan Teori Orang Besar atau *Greatman Theory* yang menyatakan bahwa pemimpin itu dilahirkan dan tidak dapat dibuat. Teori ini disusun berdasarkan kepercayaan bahwa para pemimpin merupakan orang istimewa yang ketika dilahirkan telah membawa kualitas

---

<sup>16</sup> Kartini, Kartono. 2011. *Pemimpin dan Kepemimpinan; apakah kepemimpinan apnormal itu?*, cet. 18. Jakarta: Rajawali Pers.h. 31-32

<sup>17</sup>Kartini, Kartono. 2011. *Pemimpin ...* h. 33

dan telah ditakdirkan untuk menjadi pemimpin. Nabi Ibrahim, Nabi Musa, Nabi Isa, dan Nabi Muhammad SAW memang sudah ditakdirkan untuk menjadi Nabi dan tidak dibuat oleh ummatnya. Napoleon Bonaparte, Mahatma Gandhi, Mao Zedong, Adolf Hitler, Soekarno, dan Jenderal Eisenhower memang sudah ditakdirkan untuk menjadi pemimpin besar bangsanya masing-masing.<sup>18</sup>

## 2) Teori Sosial

Jika teori di atas adalah teori yang ekstrim pada satu sisi, maka teori inipun merupakan ekstrim pada sisi lainnya. Inti aliran teori sosial ini adalah bahwa “ *Leader are made and not born*”, pemimpin itu dibentuk atau dididik bukannya kodrati. Jadi teori ini merupakan kebalikan inti teori genetik. Para penganut teori ini mengatakan bahwa setiap orang bisa menjadi pemimpin melalui usaha penyiapan dan pendidikan serta pengalaman yang cukup, kemudian didorong oleh kemauan sendiri.<sup>19</sup>

## 3) Teori Ekologis.

Kedua teori yang ekstrim di atas tidak seluruhnya mengandung kebenaran, maka sebagai reaksi terhadap kedua teori tersebut timbullah aliran teori ketiga yaitu, teori yang disebut teori ekologis. Teori ini pada intinya bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi pemimpin yang baik

---

<sup>18</sup>Wiarawan. 2013. *Kepemimpinan; Teori, psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*, cet. 1. Jakarta; Rajawali Pers.h. 111

<sup>19</sup>Kartini, Kartono. 2011. *Pemimpin dan Kepemimpinan; apakah kepemimpinan abnormal itu?*, cet. 18. Jakarta: Rajawali Pers.h. 34

apabila ia telah memiliki bakat kepemimpinan. Bakat tersebut kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman yang memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut sesuai dengan tuntutan lingkungan/ekologinya.<sup>20</sup>Teori ini menggabungkan segi-segi positif dari kedua teori terdahulu sehingga dapat dikatakan merupakan teori yang paling mendekati kebenaran.

Teori ini juga sejalan dengan teori sifat pemimpin atau *Trait Theory* yang muncul tahun 1930an dan 1940an dan berasumsi bahwa setiap orang dapat menjadi pemimpin jika mempunyai sifat-sifat dan keterampilan tertentu yang diperlukan untuk memimpin. Sifat dan keterampilan tersebut ada yang dibawa ketika dilahirkan dan ada yang diperoleh dari lingkungannya karena pendidikan dan pengalaman. Menurut teori ini sifat-sifat tersebut dapat diidentifikasi dan orang-orang yang memiliki karakteristik tersebut dapat direkrut untuk menduduki posisi kepemimpinan.<sup>21</sup> Namun demikian, penelitian yang jauh lebih mendalam masih diperlukan untuk dapat mengatakan secara pasti apa saja faktor yang menyebabkan timbulnya sosok pemimpin yang baik.

---

<sup>20</sup>Kartini, Kartono. 2011. *Pemimpin ...* h. 33-34

<sup>21</sup>Wirawan. 2013. *Kepemimpinan; Teori, psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian, cet. 1.* Jakarta; Rajawali Pers.h. 111-112

Istilah lain yang dipergunakan untuk menyebut tiga teori kemunculan pemimpin tersebut adalah : *hereditary theory*, *social theory*, dan *situasional theory/environment theory* (teori lingkungan).<sup>22</sup>

Dari tiga aliran tersebut, penulis menyimpulkan bahwa seseorang hanya akan menjadi seorang pemimpin yang efektif apabila seseorang secara genetik telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan yang dibawanya sejak lahir, kemudian bakat-bakat tersebut dipupuk dan dikembangkan melalui kesempatan untuk menduduki jabatan kepemimpinannya, sehingga dia benar-benar belajar dari pengalamannya yang kemudian ditopang oleh pengetahuan intelektual dan teorotikal yang diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan, baik yang bersifat umum maupun yang menyangkut teori kepemimpinan.

Kepemimpinan pendidikan berkaitan dengan masalah kepala sekolah dalam meningkatkan kesempatan untuk mengadakan pertemuan secara efektif dengan para guru dalam situasi yang kondusif. Jadi, perilaku kepala sekolah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik sebagai individu maupun secara berkelompok. Perilaku kepala sekolah yang positif dapat mendorong, mengarahkan dan memotivasi seluruh warga sekolah untuk bekerja sama dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan sekolah. Oleh

---

<sup>22</sup>Warsito Utomo. 2008. *Kepemimpinan Profesional; Pendekatan Leadership Games, cet. I.* Yogyakarta:Gaca Media.h. 53-56

karena itu, sekolah memiliki peran yang sangat penting dalam menggerakkan manajemen sekolah agar dapat berjalan sesuai dengan tuntunan masyarakat dalam perkembangan kebutuhan zaman. Khususnya kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi, budaya, dan seni. Dalam desentralisasi pendidikan yang menekankan pada manajemen berbasis sekolah, kepala sekolah memiliki otonomi yang tinggi dalam memajukan dan mengembangkan sekolahnya.

Kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan tingkat satuan pendidikan yang harus memiliki dasar kepemimpinan yang kuat. Dalam berbagai bidang kehidupan banyak ditemui pemimpin-pemimpin yang sebenarnya kurang layak mengemban amanah kepemimpinannya. Demikian halnya dalam pendidikan, tidak sedikit pemimpin pendidikan karbitan atau amatiran yang tidak memiliki visi dan misi yang jelas tentang lembaga pendidikan atau sekolah yang dipimpinnya. Kondisi seperti ini telah mengakibatkan buruknya iklim dan budaya sekolah, bahkan telah menimbulkan banyak konflik negatif dan stress para bawahan yang dipimpinnya. Hal ini tentu saja perlu penanganan yang serius, karena kepemimpinan pendidikan merupakan hal yang sangat penting dalam membangun sekolah yang efektif sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai.

Pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan adalah kemampuan untuk mengarahkan dan

mempengaruhi bawahan. Sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakan.<sup>23</sup>Sedangkan menurut Shoni Rahmatullah Amrozi kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama di antara pemimpin dan anggota. Pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan anggota dan memberikan pengaruh.<sup>24</sup>

Kepemimpinan dalam konteks sekolah lebih menekankan pada terjadinya hubungan antara personil sekolah serta menciptakan iklim kebersamaan dan saling memiliki yang ditandai dengan rasa kebersamaan dalam bekerja. Dalam kondisi seperti itu akan tercipta hubungan yang harmonis diantara seluruh personil sekolah (kepala sekolah, guru, staf tata usaha, siswa, masyarakat, dan lain-lain). Sebagai pemimpin formal, kepala sekolah bertanggung jawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya menggerakkan bawahan ke arah pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini kepala sekolah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun penciptaan iklim sekolah yang

---

<sup>23</sup>Asmani, Jamal Ma'mur. 2009. *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan Profesional*. Yogyakarta: Diva Press.h. 92

<sup>24</sup>Amrozi, Shoni Rahmatullah. 2012. *The Power Rasulullah's Leadership*. Yogyakarta: Diva Press.h. 27

kondusif bagi terlaksananya proses belajar mengajar secara efektif dan efisien.<sup>25</sup>

b. Etika kepemimpinan kepala sekolah

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan jabatan strategis dalam pembinaan peserta didik sebagai calon generasi penerus bangsa. Untuk menjalankan tugas jabatannya, seorang kepala sekolah memerlukan komitmen yang dapat dijabarkan dalam bentuk etika jabatan atau etika kepemimpinan kepala sekolah. Etika jabatan atau etika kepemimpinan kepala sekolah dimaksudkan sebagai jabatan dan perilaku standar kepala sekolah dalam menjalankan tugas kepemimpinannya. Adapun etika kepemimpinan kepala sekolah meliputi :

a. Tujuan

Tujuan etika kepemimpinan kepala sekolah adalah untuk :

- 1) Memandu kepala sekolah dalam berperilaku
- 2) Menghindari perilaku negatif dan destruktif
- 3) Mengembangkan profesionalisme
- 4) Membentuk citra kepala sekolah
- 5) Menghayati falsafah pendidikan

---

<sup>25</sup>Sunarto, Djumadi 2011. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru Smp Di Wilayah Sub Rayon 04 Kabupaten Demak*. Jurnal: Analisis Manajemen, Vol 5, No 1, Juli 2011

b. Tugas dan tanggung jawab

Tugas dan tanggung jawab kepemimpinan kepala sekolah dirumuskan dalam 11 langkah sebagai berikut :

- 1) Memahami misi dan tugas pokoknya
- 2) Mengetahui jumlah pembantunya
- 3) Mengetahui nama-nama pembantunya
- 4) Memahami tugas setiap pembantunya
- 5) Memperhatikan kehadiran pembantunya
- 6) Memperhatikan peralatan yang dipakai pembantunya
- 7) Menilai pembantunya
- 8) Memperhatikan karier pembantunya
- 9) Memperhatikan kesejahteraan
- 10) Menciptakan suasana kekeluargaan
- 11) Memberikan laporan kepada atasannya.

c. Sikap dan perilaku yang perlu diperhatikan kepala sekolah

Sikap dan perilaku kepemimpinan kepala sekolah adalah sebagai berikut :

- 1) Memiliki tanggung jawab terhadap jabatan yang dipercayakan kepadanya.
- 2) Memiliki kepedulian dan komitmen yang tinggi untuk mencapai sesuatu yang bermakna selama menduduki jabatannya.

- 3) Menegakkan disiplin waktu dengan penuh kesadaran bahwa disiplin merupakan kunci keberhasilan.
- 4) Melaksanakan setiap tugas dan kegiatan dengan penuh tanggung jawab, dan selalu jelas makna (*value*) dari setiap kegiatan dalam kaitannya dengan peningkatan mutu lulusan.
- 5) Proaktif (berinisiatif melakukan sesuatu yang diyakini baik) untuk peningkatan mutu pendidikan di sekolah, tidak hanya reaktif (hanya melaksanakan kegiatan jika ada petunjuk).
- 6) Memiliki kemauan dan keberanian untuk menuntaskan setiap masalah yang dihadapi oleh sekolahnya.
- 7) Menjadi leader yang komunikatif dan motivator bagi stafnya untuk lebih berprestasi, serta tidak bersikap bossy (pejabat yang hanya mau dihormati dan dipatuhi).
- 8) Memiliki kepekaan dan merasa ikut bersalah terhadap sesuatu yang kurang pas, serta berusaha untuk mengoreksinya.
- 9) Berani mengoreksi setiap kesalahan secara tegas dan bertindak bijaksana serta tidak permisif (mudah mengerti, maklum dan memaafkan kesalahan).<sup>26</sup>

d. Konsep kepemimpinan dalam Islam

---

<sup>26</sup>Mulyana. 2014. *Manajemen dan kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta; bumiaksara.h. 58-59

Konsep kepemimpinan dalam Islam adalah menurut konsep al-Qur'an, sebagaimana ditulis oleh Khatib Pahlawan Kayo, bahwa seorang pemimpin harus memiliki beberapa persyaratan sebagai berikut :

- a. Beriman dan bertakwa (qs al-Araf : 96)
  - b. Berilmu pengetahuan (qs al-Mujadalah : 11)
  - c. Mampu menyusun perencanaan dan evaluasi (qs al-Hasyr : 18)
  - d. Memiliki kekuatan mental untuk melaksanakan kegiatan (qs al-Baqarah : 147)
  - e. Memiliki kesadaran dan tanggung jawab moral, srta mau menerima kritik (ash-Shaf : 147)<sup>27</sup>
- e. Karakteristik pemimpin dalam Islam

Pemimpin ideal menurut Islam sangat erat kaitannya dengan figur Rasulullah SAW. Beliau adalah pemimpin agama dan juga pemimpin negara. Rasulullah merupakan suri tauladan bagi setiap orang termasuk para pemimpin karena dalam diri beliau hanya ada kebaikan, kebaikan dan kebaikan. Hal ini sejalan dengan firman Allah SWT dalam qs al-Ahzab ayat 21:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا

---

<sup>27</sup>Pahlawan Kayo, Khatib RB.2005.*Kepemimpinan Islam & Dakwah*, Jakarta, Amzah, cet I, , h.75

*Artinya : Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri tauladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmad) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan Dia banyak menyebut Allah. (Qs Al Ahzah : 21)*

Sebagai pemimpin, Rasulullah adalah model ideal karena kepemimpinan Rasulullah dikarunia empat sifat utama, yaitu : *sidiq, amanah, tabligh dan fathonah*. Dibawah ini adalah penjelasan ke empat sifat dalam diri Rasulullah tersebut :

#### 1) Sidiq

Sidiq berarti jujur, baik dalam perkataan dan perbuatan. Jujur merupakan syarat utama bagi seorang pemimpin, masyarakat akan menaruh perhatian kepada pemimpin apabila dia diketahui dan juga terbukti memiliki kualitas kejujuran yang tinggi. Karena dengan kejujuran akan menjadi tumpuan para pengikutnya. Mereka sangat sadar bahwa kualitas kepemimpinannya ditentukan seberapa jauh dirinya memperoleh kepercayaan dari pengikutnya. Seorang pemimpin yang sidiq maka akan diterima masyarakat, sebaliknya pemimpin yang tidak jujur atau khianat akan dibenci oleh rakyatnya. Kejujuran seorang pemimpin dinilai dari perkataan dan sikapnya. Sikap pemimpin yang jujur adalah manifestasi dari perkaatannya, dan perkataannya merupakan cerminan dari hatinya.

Dusta adalah lawan arti dari sidiq, sifat ini yang seharusnya dijauhi oleh seorang pemimpin karena akan membawa pada kemadharatan/bahaya

pada pengikutnya. Rasulullah mengingatkan dalam sabda beliau yang artinya :

*Jauhilah dusta karena dusta akan membawa kepada dosa dan dosa membawamu ke neraka. Biasakanlah berkata jujur karena jujur akan membawamu kepada kebajikan dan kebajikan membawamu kesurga (HR. bukhari dan Muslim)*

## 2) Amanah/Terpercaya

Nabi Muhammad SAW sebelum diangkat menjadi seorang pemimpin telah menunjukkan kualitas pribadinya yang diakui oleh masyarakat Mekkah yaitu kaum dari suku Quraisy. Beliau dikenal dengan gelar *al-Amin*, yang berarti terpercaya. Peristiwa ini terjadi pada saat ada perselisihan antara para pemuka Quraisy mengenai siapa yang berhak meletakkan kembali hajar aswad setelah adanya renovasi ka'bah, mereka dengan senang hati mengusulkan Muhammad SAW sebagai orang yang dipercaya untuk meletakkan hajar aswad tersebut.

Amanah merupakan kualitas wajib yang harus dimiliki seorang pemimpin. Dengan memiliki sifat amanah, pemimpin akan senantiasa menjaga kepercayaan masyarakat yang telah diserahkan di atas pundaknya. Kepercayaan masyarakat berupa penyerahan segala macam urusan kepada pemimpin agar dikelola dengan baik dan untuk kemaslahatan bersama.

Terjadinya banyak kasus korupsi di negara kita, merupakan bukti nyata bahwa bangsa Indonesia miskin pemimpin yang amanah. Para pemimpin dari mulai tingkat desa sampai negara telah terbiasa mengkhianati kepercayaan masyarakat dengan cara memanfaatkan jabatan sebagai jalan pintas untuk memperkaya diri. Pemimpin semacam ini sebenarnya tidak layak disebut sebagai pemimpin, mereka merupakan para perampok yang berkedok.

Mengenai nilai amanah, Daniel Goleman mencatat beberapa ciri orang yang memiliki sifat tersebut.

- a) Dia bertindak berdasarkan etika dan tidak pernah mempermalukan orang
- b) Membangun kepercayaan diri lewat keandalan diri dan autentisitas (kemurnian/kejujuran)
- c) Berani mengakui kesalahan sendiri dan berani menegur perbuatan tidak etis orang lain
- d) Berpegang kepada prinsip secara teguh, walaupun resikonya tidak disukai serta memiliki komitmen dan menepati janji
- e) Bertanggung jawab sendiri untuk memperjuangkan tujuan serta terorganisir dan cermat dalam bekerja.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> [https://Jurnal al islah. Wordpress.com/2017/11/11/konsep-kepemimpinan-dalam-islam](https://Jurnal.alislah.wordpress.com/2017/11/11/konsep-kepemimpinan-dalam-islam)

Amanat erat kaitannya dengan tanggung jawab. Pemimpin yang amanah adalah pemimpin yang bertanggung jawab. Dalam perspektif Islam pemimpin bukanlah raja yang harus selalu dilayani dan diikuti segala macam keinginannya, akan tetapi pemimpin adalah *khadim*. Sebagaimana pepatah Arab mengatakan “*sayyidulqaumi khodimuhum*”, pemimpin sebuah masyarakat adalah pelayan mereka.

Sebagai seorang pembantu, pemimpin harus merelakan waktu. Tenaga dan pikiran untuk melayani rakyatnya. Pemimpin dituntut untuk melepaskan sifat individualis yang hanya mementingkan diri sendiri. Ketika menjadi pemimpin maka dia adalah kaki-tangan rakyat yang senantiasa harus melakukan segala macam pekerjaan untuk kemakmuran dan keamanan rakyatnya.

Dalam buku *The 21 Indispensable Quality of Leader*, John C. Maxwell menekankan bahwa tanggung jawab bukan sekedar melaksanakan tugas, namun pemimpin yang bertanggung jawab harus melaksanakan tugas dengan lebih, berorientasi kepada ketuntasan dan kesempurnaan.

### 3) Tabligh/komunikatif

Kemampuan berkomunikasi merupakan kualitas ketiga yang harus dimiliki oleh pemimpin sejati. Pemimpin bukan berhadapan dengan benda mati yang bisa digerakkan dan dipindah-pindah sesuai dengan kemauannya sendiri, tetapi pemimpin berhadapan dengan rakyat manusia

yang memiliki beragam kecenderungan. Oleh karena itu komunikasi merupakan kunci terjalinnya hubungan yang baik antara pemimpin dan rakyat.

Pemimpin dituntut untuk membuka diri kepada rakyatnya, sehingga mendapat simpati dan juga rasa cinta. Keterbukaan pemimpin kepada rakyatnya bukan berarti pemimpin harus sering curhat mengenai segala kendala yang sedang dihadapinya, akan tetapi pemimpin harus mampu membangun kepercayaan rakyatnya untuk melakukan komunikasi dengannya. Sebagai contoh, Rasulullah SAW pernah didatangi oleh seorang perempuan hamil yang mengaku telah berbuat zina. Si perempuan menyampaikan penyesalannya kepada Rasul dan berharap diberikan sanksi berupa hukum rajam. Hal ini terjadi karena sebagai seorang pemimpin Rasulullah membuka diri terhadap umatnya.

Salah satu ciri kekuatan komunikasi seorang pemimpin adalah keberaniannya menyatakan kebenaran meskipun konsekwensinya berat. Dalam istilah Arab dikenal ungkapan :

قُلِ الْحَقُّ وَلَوْ كَانَ مُرًّا

*Artinya : katakanlah atau sampaikanlah kebenaran meskipun pahit rasanya.*

Tablig juga dapat diartikan sebagai akuntabel, atau terbuka untuk dinilai. Akuntabilitas berkaitan dengan sikap keterbukaan (transparansi) dalam kaitannya dengan cara kita mempertanggung jawabkan sesuatu di

hadapan orang lain. Sehingga, akuntabilitas merupakan bagian melekat dari kredibilitas. Bertambah baik dan benar akuntabilitas yang kita miliki, bertambah besar tabungan kredibilitas sebagai hasil dari setoran kepercayaan orang-orang kepada kita.

#### 4) Fathonah/cerdas

Seorang pemimpin harus memiliki kecerdasan di atas rata-rata masyarakatnya sehingga memiliki kepercayaan diri. Kecerdasan pemimpin akan membantu dia dalam memecahkan segala macam persoalan yang terjadi di masyarakat. Pemimpin yang cerdas tidak mudah frustrasi menghadapi problema, karena dengan kecerdasannya dia akan mampu mencari solusi. Pemimpin yang cerdas tidak akan membiarkan masalah berlangsung lama, karena dia selalu tertantang untuk menyelesaikan masalah tepat waktu.

Contoh kecerdasan luar biasa yang dimiliki oleh khalifah kedua Sayyidina Umar ibn Khattab adalah ketika beliau menerima kabar bahwa pasukan Islam yang dipimpin oleh Abu Ubaidah ibnu Jarrah yang sedang bertugas di Syria terkena wabah mematikan. Sebagai pemimpin yang bertanggung jawab, Umar ibn Khattab segera berangkat dari Madinah menuju Syria untuk melihat keadaan pasukan muslim yang sedang ditimpa musibah tersebut. Ketika beliau sampai di perbatasan, ada kabar yang menyatakan bahwa keadaan di tempat pasukan muslimin sangat gawat. Semua orang yang masuk ke wilayah tersebut akan tertular virus

yang mematikan. Mendengar hal tersebut, Umar ibn Khattab segera mengambil tindakan untuk mengalihkan perjalanan. Ketika ditanya tentang sikapnya yang tidak konsisten dan dianggap telah lari dari takdir Allah, Umar bin Khattab menjawab, “Saya berpaling dari satu takdir Allah menuju takdir Allah yang lain”.

Kecerdasan pemimpin tentunya ditopang dengan keilmuan yang mumpuni. Ilmu bagi pemimpin yang cerdas merupakan bahan bakar untuk terus melaju di atas roda kepemimpinannya. Pemimpin yang cerdas selalu haus akan ilmu, karena baginya hanya dengan keimanan dan keilmuan dia akan memiliki derajat tinggi di mata manusia dan juga pencipta. Sebagaimana firman Allah dalam al-Qur’an surat al-Mujadalah ayat 11 :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَآ  
فَسَّحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ انشُرُوا فَآنَشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ  
الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا  
تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

*Artinya : Hai orang-orang beriman apabila kamu dikatakan kepadamu: “Berlapang-lapanglah dalam majlis”, Maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. dan apabila dikatakan: “Berdirilah kamu”, Maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan*

*beberapa derajat. dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.  
(QS.Al Mujadalah:11)*

Kepemimpinan menurut Rivai juga memiliki beberapa ciri penting yang menggambarkan kepemimpinan Islam adalah sebagai berikut:

- 1) Setia; Pemimpin dan orang yang dipimpin terikat kesetiaan kepada Allah.
- 2) Tujuan; Pemimpin melihat tujuan organisasi bukan saja berdasarkan kepentingan kelompok tetapi juga dalam ruang lingkup tujuan Islam yang lebih luas.
- 3) Berpegang pada Syariat dan Akhlak Islam; Pemimpin terikat dengan peraturan Islam, boleh menjadi pemimpin selama ia berpegang pada perintah syariat. Waktu mengendalikan urusannya ia harus patuh kepada adab-adab Islam, khususnya ketika berurusan dengan golongan oposisi atau orang-orang yang tak sepaham.
- 4) Pengemban Amanah; menerima kekuasaan sebagai amanah dari Allah yang disertai oleh tanggung jawab yang besar. Qur'an memerintahkan pemimpin melaksanakan tugasnya untuk Allah dan menunjukkan sikap baik kepada pengikutnya.
- 5) Tidak sombong; Menyadari bahwa diri kita ini adalah kecil, karena yang besar hanya Allah SWT, sehingga allahlah yang boleh sombong. Sehingga

kerendahan hati dalam memimpin merupakan salah satu ciri kepemimpinan yang patut dikembangkan.<sup>29</sup>

- 6) Disiplin, konsisten dan konsekwen; Sebagai perwujudan seorang pemimpin yang profesional yang akan memegang teguh janji, ucapan dan perbuatan yang dilakukan, karena ia menyadari bahwa Allah SWT mengetahui semua yang ia lakukan bagaimanapun ia berusaha menyembunyikannya.

Ciri-ciri kepemimpinan diatas, menurut penulis dapat diaplikasikan pada kepemimpinan kepala sekolah baik PNS maupun Non PNS pada saat ini maupun yang akan datang. Tugas seorang pemimpin ini adalah mengawasi, memimpin, dan memperhatikan umat Islam.

## 2) Tipe-tipe kepemimpinan

Dalam kaitannya dengan konsep kepemimpinan maka ada rumusan tentang tipe dari kepemimpinan yang sudah lazim diketahui, yaitu :

### a. Tipe kepemimpinan Karismatik

Tidak banyak hal yang dapat disimak dari literatur yang ada tentang kriteria kepemimpinan yang karismatik. Memang ada karakteristiknya yang khas yaitu daya tariknya yang sangat memikat sehingga mampu memperoleh pengikut yang jumlahnya kadang-kadang sangat besar dan pengawal-pengawal

---

<sup>29</sup>Veithzal Rivai. 2004. *Kiat Kepemimpinan dalam Abat-21*. Jakarta: Murai Kencana. h. 72

yang dapat dipercaya. Tegasnya seorang pemimpin yang kharismatik adalah seseorang yang dikagumi oleh banyak pengikut meskipun para pengikut tersebut tidak selalu dapat menjelaskan secara konkret mengapa orang tersebut dikagumi. Dia dianggap mempunyai kekuatan gaib (*supernatural power*) dan kemampuan-kemampuan yang *superhuman*, yang didapatnya sebagai karunia dari yang Mahakuasa. Dia banyak memiliki inspirasi, keberanian, dan berkeyakinan teguh terhadap pendirian sendiri. Totalitas kepribadian pemimpin seperti ini memancarkan pengaruh dan daya tarik yang teramat besar.<sup>30</sup> Tokoh-tokoh besar semacam ini antara lain : Jengis Khan, Hitler, Gandhi, John F. Kennedy, Soekarno, dan lain-lain.

#### b. Tipe Kepemimpinan Paternalistik dan Maternalistik

Tipe kepemimpinan paternalistik hanya terdapat di lingkungan masyarakat yang bersifat tradisional, umumnya dimasyarakat agraris. Salah satu ciri utama masyarakat tradisional ialah rasa hormat yang tinggi yang ditujukan oleh para anggota masyarakat kepada orang tua atau seseorang yang dituakan sebagai tauladan atau panutan masyarakat. Pemimpin seperti ini kebanyakan. Namun, tipe ini dikategorikan dengan sikap yang terlalu melindungi (*over Protective*), menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak/belum dewasa, bersikap terlalu melindungi, jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan dan inisiatif, jarang memberikan

---

<sup>30</sup>Kartini, Kartono. 2011. *Pemimpin dan Kepemimpinan; apakah kepemimpinan abnormal itu?*, cet. 18. Jakarta: Rajawali Pers. h. 81

kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya, sering bersikap maha tahu. Pemimpin ini sangat mengembangkan sikap kebersamaan.

Selanjutnya tipe kepemimpinan yang maternalistik juga mirip dengan paternalistik, hanya dengan perbedaan adanya sikap *over protective* atau terlalu melindungi yang lebih menonjol, disertai kasih sayang yang berlebih-lebihan.<sup>31</sup>

#### c. Tipe kepemimpinan Militeristik

Tipe Militeristik hanya gaya luarnya saja yang mencontoh gaya militer alias sok kemiliter-militeran. Namun, jika dilihat lebih seksama, tipe ini mirip sekali dengan tipe kepemimpinan otoriter. Hendaknya dipahami bahwa tipe militeristik ini berbeda sekali dengan kepemimpinan organisasi militer (seorang tokoh militer). Adapun tipe kepemimpinan militeristik mempunyai ciri-ciri sebagai berikut :

- 1) Dalam mengadakan komunikasi, lebih banyak mempergunakan saluran formal.
- 2) Dalam menggerakkan bawahan lebih banyak menggunakan sistem komando/perintah, baik perintah itu secara lisan maupun secara tertulis.
- 3) Menghendaki bawahan patuh terhadap semua perintah yang diberikan nya secara mutlak.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup>Kartini, Kartono. 2011. *Pemimpin dan Kepemimpinan; apakah kepemimpinan abnormal itu?*, cet. 18. Jakarta: Rajawali Pers.h. 82

- 4) Segala sesuatu bersifat formal.
- 5) Disiplin yang tinggi, kadang-kadang bersifat kaku.
- 6) Karena segala sesuatunya bersifat perintah, maka komunikasi hanya berlangsung satu arah sehingga bawahan tidak diberi kesempatan untuk mengemukakan pendapat, saran, kritik.

d. Tipe kepemimpinan Otokratis

Tipe kepemimpinan otokrasi adalah tipe pemimpin yang bekerja keras, sungguh-sungguh, teliti, dan tertib. Ia bekerja menurut peraturan yang berlaku dengan ketat dan instruksi-instruksi yang harus ditaati. Dilihat dari persepsinya, seorang pemimpin yang otokratis adalah seseorang yang sangat egois, karena lebih menonjolkan sikap keakuannya, diantaranya dalam bentuk-bentuk :

- 1) Memperlakukan para bawahannya sama dengan alat-alat lain dalam organisasi, seperti mesin dan dengan demikian kurang menghargai harkat dan martabat mereka.
- 2) Pengutamaan orientasi terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas tanpa mengkaitkan pelaksanaan tugas itu dengan kepentingan dan kebutuhan para bawahannya.
- 3) Pengabaian peranan para bawahan dalam proses pengambilan keputusan.
- 4) Menuntut ketaatan penuh dari para bawahannya.

---

<sup>32</sup> Nauouzzaman Shiddiq. 1996. *Jeram-Jeram Peradaban Muslim*. Yogyakarta: pustaka pelajar.h. 100

5) Dalam menegakkan disiplin menunjukkan keakuannya.

6) Bernada keras dalam pemberian perintah atau intruksi.

e. Tipe kepemimpinan *Laessez Faire*

Tipe kepemimpinannya adalah menyerahkan sepenuhnya pada para bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, setelah tujuan diterangkan padanya.<sup>33</sup>

f. Tipe kepemimpinan demokratis

Tipe pemimpin yang demokrasi menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggung jawab tentang pelaksanaan tujuannya. Kepemimpinannya selalu berorientasi pada manusia, dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Tidak ada kekhawatiran pada tipe ini untuk disaingi oleh yang dipimpinnya, bahkan berusaha membinanya agar sama-sama lebih maju.<sup>34</sup> Adapun ciri-ciri tipe kepemimpinan demokratis adalah :

- a) Dalam proses menggerakkan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia adalah makhluk termulia di dunia.
- b) Selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan tujuan dan kepentingan pribadi dari para bawahannya.
- c) Senang menerima saran, pendapat bahkan kritik dari bawahannya.

---

<sup>33</sup>Asmani, Jamal Ma'mur. 2009. *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan Profesional*. Yogyakarta: Diva Press. h. 102

<sup>34</sup>Asmani, Jamal Ma'mur. 2009. *Manajemen Pengelolaan ...* h. 102

- d) Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses dari padanya.
- e) Selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan kerja tim dalam usaha mencapai tujuan.
- f) Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.
- g) Para bawahannya dilibatkan secara aktif dalam menentukan nasib sendiri melalui peran sertanya dalam proses pengambilan keputusan.
- h) Seorang pemimpin demokratis selalu disegani, bukannya ditakuti.

### 3) Model Kepemimpinan

Menurut Shoni Rahmatullah Amrozi membagi model kepemimpinan ini menjadi dua, yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan visioner.<sup>35</sup>

#### a. Kepemimpinan transformasional.

Istilah kepemimpinan transformatif berasal dari dua kata, yaitu kepemimpinan (leadership) dan transformative atau transformasional. Istilah transformatif berinduk dari kata *to transform*, yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk yang berbeda.

Kepemimpinan transformasional merupakan jenis kepemimpinan baru yang dipandang efektif untuk mendinamisasikan perubahan, terutama pada situasi lingkungan yang bersifat transisional. Kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja

---

<sup>35</sup>Amrozi, Shoni Rahmatullah. 2012. *The Power Rasulullah's Leadership*. Yogyakarta: Diva Press.h. 44-51

dengan atau melalui orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan target capaian yang telah ditetapkan.

Ada tujuh prinsip kepemimpinan transformasional.

- 1) Simplifikasi, keberhasilan kepemimpinan diawali dengan sebuah visi yang menjadi cermin dan tujuan.
- 2) Motivasi, kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat pada visi yang sudah dijelaskan.
- 3) Fasilitasi, kemampuan secara efektif untuk memfasilitasi pembelajaran yang terjadi dalam organisasi, kelompok, atau individual.
- 4) Inovasi, kemampuan berani bertanggung jawab melakukan suatu perubahan saat diperlukan dan menjadi tuntutan dengan perubahan yang terjadi.
- 5) Mobilitas, penggerakan sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat setiap orang yang terlibat dalam mencapai visi dan tujuan.
- 6) Siap siaga, kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri dan menyambut perubahan dengan paradigma baru yang positif.
- 7) Tekad, kemauan yang tinggi untuk mencapai tujuan akhir, serta menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas.

#### b. Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan visioner adalah sebuah model atau pola kepemimpinan yang dimaksudkan memberi arti pada kerja dan usaha yang dilakukan secara

bersama-sama oleh seluruh komponen organisasi, dengan cara memberi arahan berdasarkan visi yang telah dibuat secara jelas.

Pemimpin visioner setidaknya harus memiliki beberapa kompetensi, seperti kemampuan berkomunikasi efektif dengan bawahannya, memahami lingkungan luar, dan memiliki kemampuan bereaksi dengan tepat atas segala ancaman dan peluang.

Berdasarkan teori diatas, maka kerangka berpikir dalam penelitian ini adalah perilaku kepemimpinan kepala sekolah SMK Muhammadiyah se Kota Yogyakarta dipengaruhi perilaku kepemimpina kepala sekolah PNS dan Non PNS.