

**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH  
DI SD PLUS DARUL ILMU MURNI MEDAN**

Oleh :

**Mukhyaruddin Hasibuan**

**92214033280**

Program Studi Pendidikan Islam  
Konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam



**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SUMATERA UTARA  
MEDAN**

**2016**

## PERSETUJUAN

Tesis Berjudul :

**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DI SD PLUS  
DARUL ILMU MURNI MEDAN**

OLEH

**MUKHYARUDDIN HASIBUAN  
NIM. 92214033280**

Dapat disetujui dan disahkan sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar  
*Magister Pendidikan Islam (M.Pd.I)* pada Program Studi Pendidikan Islam  
Konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam Program  
Pascasarjana UIN Sumatera Utara

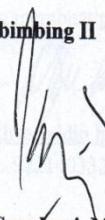
Medan, April 2016

**Pembimbing I**



**Prof. Dr. Fachruddin Azmi, MA**  
NIP. 195312261982031003

**Pembimbing II**



**Dr. Syaikhani, M.Ed.Adm**  
NIP. 196007161986031002

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Mukhyaruddin Hasibuan  
Nim : 92214033280  
Tempat / tgl lahir : Teluk Pulau Luar, 02 April 1986  
Program studi : Pendidikan Islam  
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul  
**“KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DI SD PLUS DARUL ILMI  
MURNI MEDAN”**

Adalah benar hasil karya saya, kecuali kutipan-kutipan yang disebut sumbernya.

Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan di dalamnya sepenuhnya  
menjadi tanggung jawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya perbuat dengan sesungguhnya.

Medan, Mei 2016

Yang membuat pernyataan



Mukhyaruddin hasibuan

Nim. 92214033280

KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA  
PASCASARJANA

SURAT PENGESAHAN

Tesis berjudul "KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DI SD PLUS DARUL ILMI MURNI MEDAN" an. Mukhyaruddin Hasibuan, Nim 92214033280 Program Studi Pendidikan Islam telah di munaqasyahkan dalam Sidang Munaqasyah Program pascasarjana Universitas Islam Negeri-Sumatera Utara Medan pada tanggal 10 Juni 2016.

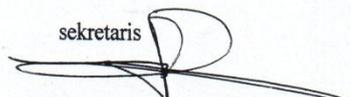
Tesis ini diterima untuk memenuhi syarat memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd) pada Program Studi Pendidikan Islam.

Medan, 10 Juni 2016  
Panitia Sidang Munaqasyah Tesis  
Program Pascasarjana UIN-SU Medan

Ketua

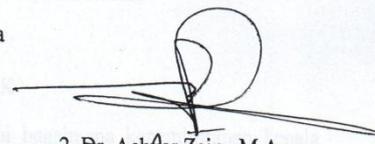
  
Prof. Dr. Salful Akhyar Lubis, MA  
Nip. 195511051985031001

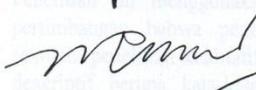
sekretaris

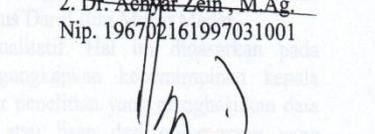
  
Dr. Achyar Zein, M.Ag  
Nip. 196702161997031001

Anggota

  
1. Prof. Dr. Salful Akhyar Lubis, MA  
Nip. 195511051985031001

  
2. Dr. Achyar Zein, M.Ag  
Nip. 196702161997031001

  
3. Prof. Dr. Fachruddin Azmi, MA  
Nip. 195312261982031003

  
4. Dr. Syaekani, M.Ed.Adm  
Nip. 196007161986031002

Mengetahui  
Direktur PPS UIN-SU Medan



Prof. Dr. H. Ramli Abdul Wahid, MA  
Nip. 195412121988031003

**Kepemimpinan Kepala Sekolah Di SD Plus  
Darul Ilmi Murni Medan**

**Mukhyaruddin Hasibuan**

**Nim** : 92214033280  
**Prodi** : Pendidikan Islam  
**Tempat / Tanggal lahir** : Teluk Pulai Luar/ 2 April 1986  
**Nama Ayah** : Hajaruddin Hasibuan  
**Nama Ibu** : Rosnani Nasution  
**No Alumni** :  
**IPK** : 3,45  
**Pembimbing** : 1. Prof. Dr. Fachruddin Azmi, MA  
2. Dr. Syaukani, M.Ed.Adm

ABSTRAK

Penelitian yang bertujuan untuk mengetahui bagaimana kepemimpinan kepala sekolah. penelitian ini dilaksanakan di SD Plus Darul Ilmi Murni Medan.

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif. Hal ini didasarkan pada pertimbangan bahwa penelitian ini mengungkapkan kepemimpinan kepala sekolah. penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata yang tertulis atau lisan dari orang-orang yang perilakunya dapat dipahami. Subjek penelitian ini diarahkan pada pencarian data dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru maupun staf di SD Plus Darul Ilmi Murni Medan. Pengumpulan data penelitian diperoleh dengan teknik observasi, wawancara dan studi dokumen.

Temuan penelitian ini sebagai berikut : 1) Kepala sekolah mempengaruhi guru dan pegawai, Pola kepemimpinan akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan terhadap kemajuan sekolah. 2) Kepala sekolah mendorong guru dan pegawai, Dalam pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah sebagai figur kunci dalam mendorong perkembangan dan kemajuan sekolah. 3) Kepala sekolah membimbing guru dan pegawai, Dalam rangka membimbing siswa/i dalam kegiatan ekstrakurikuler OSIS kepala sekolah juga mengirimkan siswa/i mengikuti perlombaan, hal ini dimaksud untuk membekali siswa/inya pengetahuan baru dan pengalaman juga untuk mengembangkan kemampuan komunikasi intra dan antarpersonal. 4) Kepala sekolah mengarahkan guru dan

pegawai Pengarahan adalah kegiatan membimbing anak buah dengan jalan memberi perintah (komando), memberi petunjuk, mendorong semangat kerja, menegakan disiplin, memberikan berbagai usaha lainnya agar mereka dalam melakukan pekerjaan mengikuti arah yang ditetapkan dalam petunjuk, peraturan atau pedoman yang telah ditetapkan. 5) Kepala sekolah menggerakkan guru dan pegawai, Sebagai pemimpin formal, kepala sekolah bertanggung jawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya mengerakkan para bawahan ke arah pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Kata kunci : kepemimpinan, kepala sekolah.

Mukhyaruddin Hasibuan. Nim 92214033280. Leadership Principal At SD plus Darul Ilmi Murni Medan.

Thesis, Medan : Study Program Of Education, State Islamic University Of North Sumatera, Medan, Medan 2016

#### ABSTRACT

The research aimed to find out how is the school leadership. This research was conducted in SD Plus Darul Ilmi Murni Medan.

This study uses qualitative research. It is based on the consideration of the research principal is leadership. Qualitative research is a research procedure that produces descriptive data in the form of words written or spoken of people whose behavior can be understood. The subject of research is directed to search data from principals, vice-principals, teachers and staff in SD Plus Darul Ilmi Murni Medan. The data collection was obtained by observation, interview and document research.

The findings of this study as follows: 1) The principal affects teachers and staff, leadership pattern would be devastating to the progress of the school. 2) The principal encourages teachers and staff, in the implementation of school leadership the principal is as a key figure in promoting the development and progress of the school. 3) The principal is guiding teachers and employees, in order to guide students in extracurricular activities OSIS, principals also send students follow the competition, it is intended to equip students new knowledge and experience as well as to develop communication skills intra and interpersonal. 4) The principal directs teachers and staff to guide men by way of giving the command (command), provide guidance, encouraging morale, maintain discipline, provides a variety of other businesses in order for them to do and follow the directions outlined in the instructions, regulations or established guidelines. 5) The principal mobilize teachers and staff as the formal leaders, the principals responsible to the educational goals through efforts to mobilize subordinates towards the achievement of educational goals that have been made.

Keywords: leadership, school principal

مخيار الدين هسيوان نيم ٠٣٣٢٨٠٤٠٢٢١٤٠٣٣٢٨٠ . القيادة الرئيسي في التنمية المستدامة بالإضافة .  
إلى دار العلم مورني ميدان

أطروحة، ميدان: قسم بيدي، جامعة الدولة الإسلامية في شمال سومطرة، ميدان، ميدان ٢٠١٦  
الملخص

وقد أجريت هذه الدراسة في المدرسة . وهدفت الدراسة إلى معرفة القيادة اين وكيف المدرسة  
دار العلم مورني. الابتدائية زائد ميدان  
لأنه يقوم على اعتبار أن هذه الدراسة تكشف القيادة . تستخدم هذه الدراسة البحثية النوعي  
البحث النوعي هو إجراء البحوث التي تنتج البيانات الوصفية في شكل كلمات . المدرسية  
يتم توجيه موضوع البحث في بيانات . مكتوبة أو منطوقة من الناس الذين يمكن فهم السلوك  
البحث من مديري المدارس، نائب مديري المدارس والمعلمين والموظفين في المدارس  
تم الحصول على جمع البيانات عن طريق . النقي ميدان خارج الابتدائية زائد دار العلم مورني  
الملاحظة والمقابلة والبحوث وثيقة

نتائج هذه الدراسة على النحو التالي: (١) يؤثر على مدير المدرسة المعلمين والموظفين،  
يشجع مدير المدرسة المعلمين (٢) . ونمط القيادة ستكون مدمرة حتى الحاسم في تقدم المدرسة  
والموظفين، في تنفيذ القيادة المدرسية كشخصية رئيسية في تعزيز التنمية والتقدم من  
ومدير المدرسة المعلمين والموظفين التوجيهية، من أجل توجيه الطلاب / ط (٣) . المدرسة  
في الأنشطة اللامنهجية مديري منظمة الطلاب أيضا إرسال الطلاب / ط متابعة السباق، فإنه  
يهدف إلى تزويد الطلاب / إينا المعارف والخبرات الجديدة، وكذلك لتطوير مهارات  
يوجه مدير المدرسة المعلمين والإحاطات (٤) التواصل داخل والعلاقات الشخصية ،  
الموظفين الأنشطة لتوجيه الرجال عن طريق إعطاء الأوامر (القيادة)، وتوفير التوجيه  
وتشجيع الروح المعنوية، والحفاظ على الانضباط، ويقدم مجموعة متنوعة من الشركات  
الأخرى من أجل دفعهم للقيام بهذا العمل لاتباع الإرشادات الموضحة في التعليمات واللوائح  
مدير المدرسة تعبئة المعلمين والموظفين، والقيادات (٥) . أو المبادئ التوجيهية الموضوعية  
الرسمية ومديري المدارس هي المسؤولة عن تحقيق الأهداف التعليمية من خلال الجهود  
المبذولة لتعبئة المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف التعليمية التي تم وضعها.  
القيادة، ومدير المدرسة :كلمات البحث

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ،

وَبِهِ نَسْتَعِينُ عَلَى أُمُورِ الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ، أَشْهَدُ أَنْ لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ وَحْدَهُ لَا شَرِيكَ لَهُ وَأَشْهَدُ أَنَّ مُحَمَّدًا عَبْدُهُ وَرَسُولُهُ

اللَّهُمَّ صَلِّ وَسَلِّمْ عَلَى أَسْعَدِ مَخْلُوقَاتِكَ سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ

وَعَلَى آلِهِ وَصَحْبِهِ أَجْمَعِينَ،

Tiada kata yang terindah yang dapat melukiskan kebahagiaan selain rasa syukur yang tak terhingga kepada Allah SWT yang memberikan banyak nikmat dalam hidup ini. Alhamdulillah, dalam penyusunan karya ilmiah ini penulis diberikan kesabaran, kesehatan dan kekuatan sehingga sampai pada akhirnya tesis yang berjudul “*Kepemimpinan Kepala Sekolah di SD Plus Darul Ilmi Murni Medan*” dapat terselesaikan.

Sholawat dan Salam semoga terlimpahkan kepada Nabi Muhammad SAW sebagai figur teladan dalam dunia pendidikan yang patut ditiru. Penulis menyadari bahwa tidak sedikit kesulitan dan hambatan yang dialami untuk dapat menyelesaikan tesis ini. Namun, tentunya banyak pihak yang selalu membantu dan memberikan dukungan dalam menghadapi segala hal yang dialami penulis sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Nur Ahmad Fadhil Lubis, MA. Selaku Rektor UIN Sumatera Utara Medan,
2. Direktur Pascasarjana Bapak Prof. Dr. Ramli Abdul Wahid. MA dan Wakil direktur Prof. Dr. Syukur Kholil, MA
3. Bapak Prof. Dr. Saiful Akhyar Lubis, MA Ketua Prodi Pendidikan Islam
4. Bapak Prof. Dr. Fachruddin Azmi, MA selaku pembimbing I dan Bapak Dr. Syaukani, M.Ed selaku pembimbing II yang telah banyak memberikan

pengarahan, bimbingan serta masukan-masukan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

5. Bapak Mustar, S.Pd.I selaku Kepala sekolah SD Plus Darul Ilmi Murni Medan, guru-guru dan pegawai sekolah, yang telah bersedia membantu penulis dalam mendapatkan data-data dan informasi yang dibutuhkan dalam penulisan tesis ini.
6. Kedua orang tuaku tercinta Ayah Hajaruddin Hasibuan dan Bunda Rusnani Nasution, mertuaku Bapak Abdullah S dan Ibu Deliana Sari Gultom, yang telah tulus ikhlas memberikan dorongan, semangat dan doa-doanya kepada penulis dari mulai proses pendidikan sampai sekarang ini.
7. Istriku tercinta Leni Maulina, S.Pd.I dan anakku tercinta Addina Nida Qothrunnada Hasibuan, yang telah menemaniku dengan sabar dan penuh perhatian baik dalam suka maupun duka.
8. Teman-teman Manajemen Pendidikan Islam (MPI B), yang telah memberikan warna persahabatan yang tak mungkin dilupakan.
9. Semua pihak yang ikut serta membantu dan mendo'akan penulis dalam penyusunan tesis ini baik secara langsung maupun tidak langsung yang tidak dapat penulis sebutkan namanya satu persatu.

Semoga segala jerih payah dan kebaikan yang telah diberikan kepada penulis dibalas oleh Allah SWT dengan kebaikan yang berlipat ganda. Penulis menyadari bahwa terdapat banyak kekurangan dalam penulisan tesis ini, untuk itu mohon dimaafkan atas segala kekurangan yang ada, akhir kata penulis mengucapkan *Alhamdulillahirobbil'alamin* atas karunia dan ridho Allah SWT. Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi penulis khususnya dan pembaca pada umumnya.

Medan, Mei 2016  
Penulis

Mukhyaruddin hasibuan  
Nim. 92214033280

## PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Berdasarkan keputusan bersama

Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI

No. 158 tahun 1987 dan No. 0543 b/U/1987

### A. Konsonan Tunggal

Fonem konsonan bahasa Arab yang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, dalam transliterasi ini sebagian dilambangkan dengan huruf dan sebagian dilambangkan dengan tanda, dan sebagian lain lagi dengan huruf dan tanda sekaligus. Di bawah ini daftar huruf Arab itu dan transliterasinya dengan huruf Latin.

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Bā'	B	-
ت	Tā'	T	-
ث	Śā'	Ś	S (dengan titik di atas)
ج	Jīm	J	-
ح	ā'(H	(H	H (dengan titik di bawah)
خ	Khā'	Kh	-
د	Dāl	D	-
ذ	Żāl	Ż	Z (dengan titik di atas)
ر	Rā'	R	-
ز	Zai	Z	-
س	Sīn	S	-
ص	Syīn	Sy	-
ش	ād)S	(S	S (dengan titik di bawah)
ط	ād(D	(D	D (dengan titik di bawah)
ظ	ā'(T	(T	T (dengan titik di bawah)
ظ	ā'(Z	(Z	Z (dengan titik di bawah)
ع	'Ain	'	Koma terbalik di atas
غ	Gain	G	-

فَا	Fā'	F	-
قَا	Qāf	Q	-
كَا	Kāf	K	-
لَا	Lām	L	-
مَا	Mīm	M	-
نَا	Nūn	N	-
وَا	Wāwu	W	-
هَا	Hā'	H	-
ءَا	Hamzah	'	Apostrof
يَا	Yā'	Y	Y

## B. Vokal

Vokal bahasa Arab seperti bahasa Indonesia, terdiri dari vokal tunggal atau monoftong dan fokal rangkap atau diftong.

### 1. Vokal Tunggal

Vokal tunggal bahasa Arab lambangnya berupa tanda atau harakat yang transliterasinya dapat diuraikan sebagai berikut:

Tanda	Nama	Huruf Latin	Nama	Contoh	Ditulis
اَ	<i>ah(Fath)</i>	a	a		
اِ	<i>Kasrah</i>	i	i	مُنِرَا	<i>Munira</i>
اُ	<i>ammah(D)</i>	u	u		

### 2. Vokal Rangkap

Vokal rangkap Bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harkat dan huruf, transliterasinya sebagai berikut:

Tanda	Nama	Huruf Latin	Nama	Contoh	Ditulis
اِي	<i>ah dan ya(Fath)</i>	ai	a dan i	كَيْفَا	<i>Kaifa</i>
اُو	<i>Kasrah</i>	i	i	هَوُلَا	<i>Haula</i>

### C. Maddah (vokal panjang)

Maddah atau vokal panjang yang lambangnya berupa harkat dan huruf, transliterasinya sebagai berikut:

ah +(Fath Alif, ditulis ā	Contoh سَأَلَ ditulis <i>Sāla</i>
fathah + Alif maksūr ditulis ā(	Contoh يَسْعَى ditulis <i>Yas'ā</i>
Kasrah + Yā' mati ditulis ī	Contoh مَجِيدٌ ditulis <i>Majīd</i>
ammah + Wau(D mati ditulis ū	Contoh يَقُولُ ditulis <i>Yaqūlu</i>

### D. Ta' Marbūtah

1. Bila dimatikan, ditulis ha:

هبة	Ditulis <i>hibah</i>
جزية	Ditulis <i>jizyah</i>

2. Bila dihidupkan karena berangkai dengan kata lain, ditulis t:

نعمة الله	Ditulis <i>ni'matullāh</i>
-----------	----------------------------

### E. Syaddah (Tasydīd)

*Syaddah* atau *tasydid* yang dalam tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda, tanda syaddah atau tanda tasydid, dalam transliterasi ini tanda syaddah tersebut dilambangkan dengan huruf, yaitu huruf yang sama dengan huruf yang diberi tanda syaddah itu.

Untuk konsonan rangkap karena syaddah ditulis rangkap:

عَدَّة	Ditulis <i>'iddah</i>
--------	-----------------------

### F. Kata Sandang Alif + Lām

Kata sandang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, yaitu: ال, namun dalam transliterasi ini kata sandang itu dibedakan atas kata sandang yang diikuti oleh huruf syamsiah dan kata sandang yang diikuti oleh huruf qamariah.

1) Kata sandang diikuti oleh huruf syamsiah

Kata sandang yang diikuti oleh huruf syamsiah ditransliterasikan sesuai dengan bunyinya, yaitu huruf /l/ diganti dengan huruf yang sama dengan huruf yang langsung mengikuti kata sandang itu.

2) Kata sandang diikuti oleh huruf qamariah

Kata sandang yang diikuti oleh huruf qamariah ditransliterasikan sesuai dengan aturan yang digariskan di depan dan sesuai pula dengan bunyinya. Baik diikuti huruf syamsiah maupun huruf qamariah, kata sandang ditulis terpisah dari kata yang mengikuti dan dihubungkan dengan tanda sempang.

Contoh :

الرجل	Ditulis <i>al-rajulu</i>
الشمس	Ditulis <i>al-Syams</i>

### G. Hamzah

Dinyatakan di depan bahwa hamzah ditransliterasikan dengan apostrof. Namun, itu hanya berlaku bagi hamzah yang terletak di tengah dan di akhir kata. Bila hamzah itu terletak di awal kata, ia tidak dilambangkan, karena dalam tulisan Arab berupa alif.

Contoh:

شيئ	Ditulis <i>syai'un</i>
تأخذ	Ditulis <i>ta'khuzu</i>
أمرت	Ditulis <i>umirtu</i>

### H. Huruf Besar

Meskipun dalam sistem tulisan Arab huruf kapital tidak dikenal, dalam transliterasi ini huruf tersebut digunakan juga. Penggunaan huruf kapital seperti apa yang berlaku dalam EYD, di antaranya: Huruf kapital digunakan untuk menuliskan huruf awal nama diri dan permulaan kalimat. Bila nama diri itu didahului oleh kata sandang, maka yang ditulis dengan huruf kapital tetap huruf awal nama diri tersebut, bukan huruf awal kata sandangnya.

### **I. Penulisan kata-kata dalam rangkaian kalimat**

Dapat ditulis menurut bunyi atau pengucapan atau penulisannya.

أهل السنة	Ditulis <i>ahlussunnah</i> atau <i>ahl al-sunnah</i>
-----------	--

### **J. Pengecualian**

Sistem transliterasi ini tidak penulis berlakukan pada:

- a. Kata Arab yang sudah lazim dalam bahasa Indonesia, seperti: al-Qur'an
- b. Judul dan nama pengarang yang sudah dilatinkan, seperti Yusuf Qardawi
- c. Nama pengarang Indonesia yang menggunakan bahasa Arab, seperti Munir
- d. Nama penerbit Indonesia yang menggunakan kata Arab, misalnya al-bayan

## DAFTAR ISI

PERSETUJUAN .....	i
SURAT PERNYATAAN.....	ii
SURAT PENGESAHAN .....	iii
ABSTRAK .....	iv
KATA PENGANTAR .....	viii
TRANSLITERASI.....	x
DAFTAR ISI.....	xv
DAFTAR TABEL.....	xvii
DAFTAR GAMBAR .....	xviii

### BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Fokus Penelitian .....	6
C. Perumusan Masalah .....	6
D. Tujuan Penelitian .....	6
E. Manfaat Penelitian .....	6

### BAB II LANDASAN TEORETIS

A. Hakikat Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	8
1. Pengertian Kepemimpinan .....	8
2. Peranan Kepemimpinan .....	17
3. Tipe-tipe Kepemimpinan .....	25
4. Keterampilan Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	39
5. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	47
B. Penelitian Yang Relevan .....	66
C. Kerangka Berfikir.....	67

### BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian.....	68
B. Sumber Data Penelitian.....	69

C. Latar Penelitian .....	70
D. Teknik Pengumpulan Data .....	71
E. Pengolahan dan Analisis Data.....	73
F. Teknik Penjamin Keabsahan Data .....	75

#### BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Temuan Umum.....	78
1. Sejarah Singkat SD Plus Darul Ilmi Murni Medan .....	78
2. Visi dan Misi SD Plus Darul Ilmi Murni Medan .....	79
3. Profil Kepala Sekolah .....	80
4. Struktur Organisasi SD Plus Darul Ilmi Murni Medan.....	82
5. Keadaan Guru/Staf Pengajar di SD Plus Darul Ilmi Murni Medan	85
6. Keadaan Siswa di SD Plus Darul Ilmi Murni Medan .....	89
7. Keadaan Sarana dan Prasarana.....	90
B. Temuan Khusus Penelitian.....	92
1. Kepala sekolah mempengaruhi guru dan pegawai.....	92
2. Kepala sekolah mendorong guru dan pegawai.....	97
3. Kepala sekolah membimbing guru dan pegawai .....	103
4. Kepala sekolah mengarahkan guru dan pegawai .....	108
5. Kepala sekolah menggerakkan guru dan pegawai .....	110
C. Pembahasan Hasil Penelitian .....	115

#### BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan .....	120
2. Saran .....	122

DAFTAR PUSTAKA .....	123
----------------------	-----

#### LAMPIRAN

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Pendidikan Nasional merupakan salah satu agenda penting dan strategis yang menuntut perhatian sungguh-sungguh dari semua pihak. Sebab pendidikan adalah faktor penentu kemajuan bangsa dimasa depan. Apabila bangsa Indonesia berhasil membangun dasar-dasar pendidikan nasional yang baik, maka diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap kemajuan bidang-bidang yang lain karena pendidikan merupakan salah satu bentuk investasi modal manusia yang akan menentukan kualitas sumber daya manusia suatu bangsa.

Sebagaimana dalam Undang-undang Republik Indonesia No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dalam bab II Pasal 3 menegaskan bahwa “ Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif mandiri, dan menjadi warga yang demokratis serta bertanggung jawab”.<sup>1</sup>

Keberhasilan sekolah dalam mengantarkan peserta didik tidak bisa lepas dari semua komponen yang terkait yaitu kepala sekolah, guru, tata usaha komite sekolah, dan peserta didik.

Berdasarkan pengamatan dilapangan, kinerja kepala sekolah dalam memajukan sekolah yang dipimpinnya sangat baik, hal itu dapat dilihat dari perkembangan siswa yang terus meningkat dari tahun ketahun, hal ini bisa dilihat dari data siswa tiga tahun terakhir.

---

<sup>1</sup>Depdiknas, *Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional* ( Jakarta: Depdiknas RI, 2003), h.11

**Tabel I**

**Data Siswa Tiga Tahun Terakhir di SD Plus Darul Ilmi Murni Medan**

TAHUN	2013-2014	2014-2015	2015-2016
KELAS	93	91	90
KELAS	50	96	89
KELAS	57	56	84
KELAS	35	57	51
KELAS	28	34	53
KELAS	24	28	33
JUMLAH	287	362	400

Sumber data: dokumentasi SD Plus Darul Ilmi Murni

Dari tabel diatas, dapat di ketahui bahwa jumlah siswa di SD Plus DIM Jl. Besar Namorambe-Titi kuning. Setiap tahunnya terus meningkat, berkat kerjasama, kedisiplinan, iklim budaya sekolah, dan perilaku peserta didik yang baik.

Mulyasa mengungkapkan bahwa ada hubungan erat antara kepala sekolah dengan berbagai aspek kehidupan sekolah seperti disiplin, iklim budaya sekolah, dan perilaku peserta didik. Menyadari hal tersebut, kepala sekolah dihadapkan pada tantangan untuk melaksanakan pendidikan secara terarah, berencana, dan berkesinambungan menetapkan kebijaksanaan-kebijaksanaan yang dianggap dapat meningkatkan kualitas pendidikan.

Kepemimpinan Kepala Sekolah merupakan salah satu faktor yang sangat mempengaruhi bagi keberhasilan sekolah tersebut untuk mencapai tujuan. Maka pantaslah para ahli mendefenisikan kepemimpinan, Pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain didalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan.

Kepemimpinan dalam pendidikan U. Husna Asmara adalah segenap kegiatan dalam usaha mempengaruhi personal di lingkungan pendidikan pada

situasi tertentu agar mereka melalui usaha kerjasama, mau bekerja dengan penuh tanggung jawab dan ikhlas demi tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.<sup>2</sup>

Pendapat diatas mengungkapkan bahwa seorang pemimpin dalam aktivitas kepemimpinannya harus mampu mempengaruhi orang lain melakukan tindakan untuk mencapai tujuan. Di sinilah perlu kerja sama yang baik agar orang lain maupun personil yang lain dapat bekerja dengan penuh tanggung jawab dan ikhlas agar tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Pemimpin dalam dunia pendidikan terutama sekolah disebut kepala sekolah. Ia memiliki peranan penting karena ia memepngaruhi, koordinasi, membimbing, dan mengarahkan serta mengawasi semua personalia dalam hal yang ada kaitannya dengan kegiatan yang dilaksanakan sehingga dapat tercapai tujuan kependidikan yang efektif dan efisien.

Kepemimpinan dalam lingkungan sekolah cenderung terletak pada kekuatan nilai-nilai (keagamaan) yang menjadi pusat perhatian kepala sekolah. Bahkan sering karena penekanan kepemimpinan yang menekankan aspek nilai, maka aspek teknis manajemen kurang begitu dipehatikan. Karena itu, isu-isu yang harus diperhatikan adalah masalah kepemimpinan, terutama bagaimana kualitas kepemimpinan dapat diidentifikasi dan dipelihara agar kekuatan kepemimpinan memiliki fondasi yang bersikap teknikal dan bersifat nilai yang dapat digerakkan. Dengan demikian kepala sekolah perlu memahami dan mengkritisi komponen-komponen yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan proses pembelajaran.<sup>3</sup>

Menurut Syafaruddin dalam buku Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan, Konsep, Strategi, dan Aplikasi. Ada beberapa pertimbangan yang penting bagi kepemimpinan kepala sekolah. Pertama, kepala sekolah harus mampu

---

<sup>2</sup> U. Husna Asmara, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan* (Bogor: Ghalia Indonesia, 1985), h. 118

<sup>3</sup> Muhaimin, *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam* ( Yogyakarta: Pusat Studi Agama, politik da Masyarakat (PSAPM) bekerjasama dengan Pustaka Pelajar, 2003), h .185

mengkomunikasikan nilai-nilai lembaga staf pengajar, pelajar dan masyarakat luas. Kedua, kepala sekolah harus mampu memahami, berkomunikasi dan mendiskusikan proses yang berkembang dalam lembaga dengan tidak hanya duduk di belakang meja kerjanya. Ketiga, ia harus mampu menumbuhkan rasa kebersamaan, keinginan, semangat dan potensi dari semua staf untuk mencapai tujuan.<sup>4</sup>

Kepemimpinan kepala sekolah sebagai agen perubahan mempunyai peranan aktif dalam peningkatan mutu pendidikan, sehingga harus memiliki kemampuan sebagai *leader*. Kepemimpinan kepala sekolah yang baik adalah mampu mengelola semua sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan baik dari sisi pembelajaran maupun pengembangan sumber daya manusia.

Kepala sekolah dituntut memiliki keterampilan yang handal untuk membuat keputusan-keputusan yang dapat dijadikan dasar, strategi, atau program aktivitas sekolah, kemampuan kepala sekolah dalam membuat keputusan-keputusan bermutu melalui langkah-langkah sistematis sangat menentukan efektifitas sekolah. Pemimpin bertugas meningkatkan kinerja yang baik bagi sekolah yang ia pimpin, agar lebih maju, yang perlu diperhatikan adalah kinerja para guru dan staf yang dapat berjalan dengan baik.

Peningkatan kinerja guru merupakan tanggung jawab kepala sekolah. Peningkatan tersebut diwujudkan dengan memberikan pelayanan, bantuan profesional atau bimbingan yang diberikan oleh supervisor yaitu pengawas dan Kepala Sekolah kepada guru dan staf tata usaha untuk meningkatkan kinerjanya dalam mencapai tujuan pendidikan. Hal ini sesuai dengan harapan kinerja guru meningkat, demikian pula mutu pembelajarannya, maka diharapkan prestasi belajar siswa juga akan meningkat.

Ketidak maksimalan kinerja guru antara lain disebabkan oleh kurangnya penerapan peranan Kepala Sekolah sebagai supervisor. Selama ini, pihak sekolah

---

<sup>4</sup> Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan, Konsep, Strategi, dan Aplikasi* ( Jakarta: Gramedia Widisarana, 2002), h. 57

sering berbicara tentang mutu pendidikan, tetapi cenderung kurang peduli kepada peningkatan kompetensi kepala sekolah. Kepala Sekolah lanjutan kadang-kadang hanya terfokus pada usaha memenuhi perlengkapan sekolah, gedung, pengadaan buku dan pengadaan guru, sehingga peningkatan kinerja guru yang seharusnya menjadi tanggung jawab Kepala Sekolah terabaikan. Padahal melalui supervisi pendidikan inilah guru yang merupakan komponen sumber daya manusia dibina dan dikembangkan menjadi lebih baik.

Begitu juga dengan upaya yang dilakukan oleh Kepala Sekolah SD Plus Darul 'Ilmi Murni Medan dalam peningkatan kompetensi profesional guru. Kepala Sekolah juga melakukan berbagai usaha untuk meningkatkan kompetensi profesional guru. Semua itu dilakukan agar bisa mencapai tujuan pendidikan. Melihat kualitas kinerja gruru terutama dalam melaksanakan tugas kurang profesional dan belum dapat menerapkan teori belajar dan konsep dasar kepribadian sesuai taraf perkembangan peserta didik, belum menerapkan metode pembelajaran yang bervariasi, belum mengembangkan dan menggunakan berbagai alat dan media sumber belajar yang relevan, belum mampu menumbuhkan kepribadian peserta didik.

Tugas dan peranan kepala sekolah sangat banyak dan kompleks. Kepala sekolah tidak hanya bertugas memimpin jalannya kegiatan belajar mengajar di sekolah saja, tetapi seorang kepala sekolah juga diharuskan mampu mengkoordinasikan fungsi-fungsi pelaporan, manajemen administrasi, manajemen keuangan, membuat skala prioritas, serta membuat berbagai keputusan yang mendukung percepatan tercapainya tujuan sekolah.

Tanggung jawab kepala sekolah tidak hanya terbatas pada tugas internal sekolah saja tetapi juga tugas di luar sekolah yang berhubungan dan berinteraksi dengan masyarakat dan pihak orang tua murid. Untuk menghadapi berbagai pihak dengan berbagai sifat yang berbeda, maka kepala sekolah perlu memiliki kesadaran tentang adanya perbedaan-perbedaan yang terjadi di dalam kelompok yang dihadapi. Kepala sekolah harus mampu menjadi mediator antara sekolah dengan masyarakat, dengan menyediakan waktu untuk semua pihak agar bisa

berdialog dan membuat kesepakatan dan konsensus yang merefleksikan harapan-harapan masyarakat dan kepala sekolah dan pihak terhadap sekolah itu sendiri .

Untuk melaksanakan tugas yang banyak dan beragam tersebut, diperlukan seorang kepala sekolah yang profesional. Satu hal yang perlu disadari bahwa menjadi kepala sekolah yang profesional adalah sesuatu yang tidak mudah. Banyak hal yang harus dipahami, dipelajari, dan dikuasai. Untuk itulah diperlukan keahlian kepemimpinan. Karena kepemimpinan kepala sekolah yang efektif akan mampu melaksanakan tugas kekepala sekolah dengan baik sehingga tercapai tujuan yang telah digariskan. Sebaliknya kepemimpinan yang tidak efektif akan sulit mencapai suatu keberhasilan.

Mengingat peran sentral kepala sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan di sekolah, maka akan sangat bermanfaat sekali untuk mengetahui pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah. Untuk itulah penulis bermaksud mengadakan penelitian yang terungkap dalam tesis yang berjudul “Kepemimpinan Kepala Sekolah di SD Plus Darul Ilmi Murni Medan.”

## **B. Fokus Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan, maka yang dijadikan fokus penelitian ini adalah : 1) mempengaruhi, 2) mendorong, 3) membimbing, 4) mengarahkan, 5) menggerakkan.

## **C. Perumusan Masalah**

Fokus penelitian tersebut dijabarkan menjadi masalah yang dijadikan patokan dalam penelitian ini. Penulis perlu merumuskan masalah yang diangkat dalam penelitian ini supaya fokus dalam pembahasannya. Rumusan ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana kepala sekolah mempengaruhi guru dan pegawai di SD Plus Darul Ilmi Murni Medan
2. Bagaimana kepala sekolah mendorong guru dan pegawai di SD Plus Darul Ilmi Murni Medan.

3. Bagaimana kepala sekolah membimbing guru dan pegawai di SD Plus Darul Ilmi Murni Medan.
4. Bagaimana kepala sekolah mengarahkan guru dan pegawai di SD Plus Darul Ilmi Murni Medan.
5. Bagaimana kepala sekolah menggerakkan guru dan pegawai di SD Plus Darul Ilmi Murni Medan.

#### **D. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mendiskripsikan “Kepemimpinan kepala sekolah di SD Plus Darul Ilmi Murni Medan”.

#### **E. Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian ini di antaranya adalah :

1. Manfaat teoritik
  - a. Hasil penelitian ini dapat menyumbangkan gambaran dan contoh tentang pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah.
  - b. Penelitian ini dapat menjadi pertimbangan bagi upaya peningkatan mutu dunia pendidikan.
2. Manfaat Praktis
  - a. Sebagai masukan bagi lembaga pendidikan yang bersangkutan, sebagai upaya agar terus meningkatkan kualitas sumber daya manusia secara efektif.
  - b. Sebagai masukan bagi kepala sekolah untuk meningkatkan kualitas profesionalitas sumber daya manusia secara efektif.
  - c. Sebagai masukan bagi para guru untuk meningkatkan kualitas dan profesionalitas.

## BAB II

### LANDASAN TEORETIS

#### A. Hakikat Kepemimpinan kepala sekolah

##### 1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah terjemahan dari kata “*leadership*” yang berasal dari kata “*leader*”. Pemimpin (*leader*) adalah orang yang memimpin. Sedangkan pimpinan merupakan jabatannya. Dalam pengertian lain, secara etimologi istilah kepemimpinan berasal dari kata dasar “pimpin” yang artinya bimbing atau tuntun. Dari “pimpin” lahir kata kerja “pemimpin” yang artinya membimbing dan menuntun.

Kepemimpinan (*leadership*) adalah kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membina, membimbing, melatih, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum seluruh sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan secara fektif dan efisien. Pengertian ini menunjukkan bahwa dalam kepemimpinan terdapat tiga unsur yaitu pemimpin (*leader*), anggota (*followers*), dan situasi (*situation*).<sup>5</sup>

Kepemimpinan mempunyai arti yang sangat beragam, bahkan dikatakan bahwa definisi kepemimpinan sama banyak dengan orang yang berusaha mendefinisikannya. Para peneliti biasanya mendefinisikan kepemimpinan sesuai dengan perspektif individual dan aspek dari fenomena yang paling menarik perhatian mereka. Kepemimpinan telah didefinisikan dalam kaitannya dengan ciri-ciri individual, perilaku pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan peran, tempatnya pada suatu posisi administrasi, serta persepsi oleh orang lain mengenai keabsahan dari pengaruh.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Ara Hidayat & Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan : Konsep, Prinsip, dan Dalam Mengelola Sekolah dan Sekolah*, (Yogyakarta: Kaukaba, 2012) h. 76-77

<sup>6</sup> *Ibid*, h. 75

Dalam bahasa Inggris kepemimpinan sering disebut *leader* dari akar kata *to lead* dan kegiatannya disebut kepemimpinan atau *leadership*. Dalam kata kerja *to lead* tersebut terkandung dalam beberapa makna yang saling berhubungan erat yaitu, bergerak lebih cepat, berjalan ke depan, mengambil langkah pertama, berbuat paling dulu, mempelopori, mengarahkan pikiran atau pendapat orang lain, membimbing, menuntun menggerakkan orang lain lebih awal, berjalan lebih depan, mengambil langkah pertama, berbuat paling dulu, mempelopori suatu tindakan, mengarahkan pikiran atau pendapat, menuntun dan menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya.

Sedangkan menurut istilah kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas individu atau group untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu dalam situasi yang telah ditetapkan. Dalam mempengaruhi aktifitasnya individu pemimpin menggunakan kekuasaan, kewenangan, pengaruh, sifat dan karakteristik, dan tujuannya adalah meningkatkan produktivitas dan moral kelompok.<sup>7</sup>

Dalam Islam istilah kepemimpinan sering diidentikkan dengan istilah khilafah dan orangnya disebut kholifah dan Ulil Amri yang orangnya disebut Amir (pemegang kekuasaan).<sup>8</sup>

J. Reberu dalam dasar-dasar Kepemimpinan memberikan definisi tentang kepemimpinan. Kepemimpinan adalah kesanggupan menggerakkan sekelompok manusia kearah tujuan bersama sambil menggunakan daya-daya badani dan rohani yang ada dalam kelompok tersebut. Lebih lanjut dia menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan unsur dinamis yang sanggup mengkaji masa lampau, menelaah masa kini dan menyoroiti masa depan, untuk kemudian berani mengambil keputusan yang di tuangkan dalam tindakan.

Dirawat mendeskripsikan kepemimpinan adalah:

Kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, dan kalau perlu

---

<sup>7</sup> Imam Suprayogo, *Revormulasi Visi Pendidikan Islam*, (Malang: Stain Press, 1999) cet. I, h. 161

<sup>8</sup> *Ibid*, h. 162

memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh untuk selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian sesuatu maksud dan tujuan.<sup>9</sup>

Sedangkan Nurjin Syam dalam bukunya “Kepemimpinan dalam Organisasi” mendeskripsikan:

Kepemimpinan adalah keseluruhan tindakan guna mempengaruhi serta menggerakkan orang dalam usaha bersama untuk mencapai tujuan, atau proses pemberian bimbingan (pimpinan), tauladan dan pemberian jalan yang mudah (fasilitas) dari pada pekerjaan orang-orang yang terorganisir formal.<sup>10</sup>

Dari beberapa definisi di atas tampak beberapa hal penting yaitu:

1. Kepemimpinan dilihat sebagai serangkaian proses atau tindakan
2. Adanya tujuan yang hendak dicapai bersama
3. Fungsi kepemimpinan itu adalah untuk mempengaruhi, menggerakkan orang lain dalam kegiatan atau usaha bersama
4. Kegiatan atau proses memimpin untuk antar beberapa pemberian contoh atau bimbingan kegiatan atau usaha yang terorganisasi
5. Kegiatan tersebut berlangsung dalam organisasi formal
6. Kepemimpinan juga diterjemahkan ke dalam istilah : sifat-sifat perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerja sama antar kedudukan dari suatu jabatan administrasi.<sup>11</sup>

Berbagai pengertian tentang arti kepemimpinan di atas dapat diambil pengertian secara *comprehensive* yaitu bahwa pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan khusus atau superioritas tertentu, sehingga dia memiliki kewibawaan dan kekuasaan untuk menggerakkan orang lain, serta dia harus berpengetahuan yang luas, dan bervisi jauh ke depan serta memenuhi syarat-syarat tertentu dan mampu mempengaruhi kegiatan-kegiatan anggota dari kelompok.

---

<sup>9</sup> Dirawat dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1983) h. 23

<sup>10</sup> *Ibid*, h. 26

<sup>11</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah tinjauan teoritik dan permasalahan*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2002) h. 17

Istilah kepemimpinan pendidikan mengandung dua pengertian, dimana kata “Pendidikan” menerangkan dilapangan apa dan dimana kepemimpinan itu berlangsung, dan sekaligus menjelaskan pula sifat atau, ciri-ciri kepemimpinan.

Dengan demikian kepemimpinan pendidikan merupakan perpaduan antara konsep kepemimpinan dan pendidikan yang keduanya mempunyai pengertian sendiri-sendiri, yang pada akhirnya terpadu dalam bentuk keilmuan yang menunjukkan ciri-ciri khusus dari suatu bentuk kepemimpinan secara umum.

Kepemimpinan pendidikan juga berarti sebagai bentuk kemampuan dalam proses mempengaruhi, menggerakkan, memotivasi, mengkoordinir orang lain yang ada hubungannya dengan ilmu pendidikan dan pengajaran agar supaya kegiatan yang dijalankan dapat lebih efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan pendidikan dan pengajaran.<sup>12</sup>

Kepemimpinan dibidang pendidikan juga memiliki pengertian bahwa pemimpin harus memiliki keterampilan dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan orang lain yang ada hubungannya dengan pelaksanaan dan pengembangan pendidikan dan pengajaran ataupun pelatihan agar segenap kegiatan dapat berjalan secara efektif dan efisien yang pada gilirannya akan mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran yang telah ditetapkan.<sup>13</sup>

Sedangkan kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.<sup>14</sup>

Adapun istilah kepala sekolah berasal dari dua kata kepala dan sekolah. Kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin. Sedangkan sekolah diartikan sebuah lembaga yang didalamnya terdapat aktivitas belajar mengajar. Sekolah juga merupakan lingkungan hidup sesudah rumah, di mana anak tinggal beberapa jam,

---

<sup>12</sup> *Ibid*, h.33

<sup>13</sup> Sulistyorini, *Hubungan Antara Manajerial Kepala Sekolah Dan Iklim Organisasi Dengan Kinerja Guru*, (Jurnal Ilmu Pendidikan, Th 28 no.1 Januari 2001, 2008) h. 63

<sup>14</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah tinjauan teoritik dan permasalahan*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2002) h. 83

tempat tinggal anak yang pada umumnya pada masa perkembangan, dan lembaga pendidikan dan tempat yang berfungsi mempersiapkan anak untuk menghadapi hidup.<sup>15</sup>

Dengan demikian kepala sekolah adalah seorang tenaga profesional atau guru yang diberikan tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana sekolah menjadi tempat interaksi antara guru yang memberi pelajaran, siswa yang menerima pelajaran, orang tua sebagai harapan, pengguna lulusan sebagai penerima kepuasan dan masyarakat umum sebagai kebanggaan.<sup>16</sup>

Kepala sekolah sebagai pemimpin di sebuah lembaga pendidikan, didalam kepemimpinannya ada beberapa unsur yang saling berkaitan yaitu: unsur manusia, unsur sarana, unsur tujuan. Untuk dapat memperlakukan ketiga unsur tersebut secara seimbang seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan atau kecakapan dan keterampilan yang diperlukan dalam melaksanakan kepemimpinan. Pengetahuan dan keterampilan ini dapat diperoleh dari pengalaman belajar secara teori ataupun dari pengalaman di dalam praktek selama menjadi kepala sekolah.

Konteks lembaga pendidikan, peran kepemimpinan dilaksanakan kepala sekolah, sehingga kepemimpinan pendidikan adalah proses mempengaruhi semua personel yang mendukung pelaksanaan efektivitas pembelajaran dalam rangka mencapai tujuan pendidikan.

Kepemimpinan menurut Surat Keputusan Badan Administrasi Kepegawaian Negara No. 27/KEP/1972 ialah kegiatan untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dibawa turut serta dalam suatu pekerjaan. Kepemimpinan menurut Surat Edaran Kepala Badan Administrasi Kepegawaian Negara No 02/SE/1980 ialah kemampuan seorang pegawai negeri sipil untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara optimal.

Terry & Rue menyatakan bahwa kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri seorang pemimpin, mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama secara sadar dalam hubungan tugas yang diinginkan.

---

<sup>15</sup>Vaitzal Rivai, *Memimpin Dalam Abad ke-21*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2004) h. 253

<sup>16</sup>Ibrahim Bafaadal, *Supervisi Pengajaran, Teori dan Aplikasi Dalam Membina Profesional Guru*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 1992) h. 62

Sanusi menyatakan bahwa kepemimpinan adalah penyatu paduan dari kemampuan, cita-cita, semangat kebangsaan dalam mengatur, mengendalikan, dan mengelola rumah tangga keluarga maupun organisasi atau rumah tangga negara.<sup>17</sup>

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain dalam hubungan antara pimpinan dan bawahan atau dengan pengikut. Frigon kepemimpinan dijelaskan bahwa : *leadership is the art and science of getting others to perform and achieve vesion.*

Pendapat diatas menjelaskan kepemimpinan sebagai seni dan ilmu tentang proses memperoleh tindakan dari orang lain dan pencapaian visi. Setiap orang menginginkan pemimpin yang memiliki kompetensi, kejujuran, pandangan kedepan, pemberi insptirasi, dan berhasil. Bahkan pemimpin harus mampu bagaimana menciptakanf suatu atmospir keterpercayaan. Jadi pimpinan menunjukkan integritas memiliki makna besar dan membangun kepercayaan menambah untuk mnecapai visi kepemimpinan.<sup>18</sup>

Dalam bukunya Fred dkk, menyatakan ada banyak definisi yang diberikan para ahli tentang kepemimpinan. Ada lebih dari 3000 hasil riset tentang kepemimpinan. Dari beberapa definisi itu, Fred menulis ada beberapa definisi dari para ahli yang dianggap dapat mewakili yakni :

- 1) *Leadership is the process ti influencing group activities.....beyond expectations*  
(kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas kelompok.....meliputi berbagai harapan).
- 2) *Leadership is influencing, guiding in direction, course, action and opinion*  
(kepemimpinan adalah mempengaruhi, membimbing, melatih, aksi dan pendapat).
- 3) *Leadership is effective influence*  
(kepemimpinan adalah pengaruh yang efektif)
- 4) *Leadership is building cohesive and goals oriented teams*

---

<sup>17</sup> Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2006) h. 250

<sup>18</sup> Susmaini & muhammad Rifa'i, *teori manajeme*, ( Bandung : Citapustaka Media, 2007)h. 152

(kepemimpinan adalah membangun kebersamaan tim dan berorientasi pada tujuan)

- 5) *Leadership is persuading others to sublimate their own self interests and adopt the goals of a group as their own*

(kepemimpinan adalah mempengaruhi orang lain untuk mengenyampingkan keinginan pribadi dan mengadopsi tujuan kelompok yang juga menjadi tujuan bersama)

- 6) *Leadership is persuading other people to set aside.....their individual concerns and to pursue a common goal that is important for the .....welfare of a group.*

(kepemimpinan adalah mempengaruhi orang lain untuk mengenyampingkan.....kepentingan pribadi mereka dan untuk meyakinkan tujuan bersama yang lebih penting.....untuk kesejahteraan kelompok).<sup>19</sup>

Pemimpin adalah orang yang disertai tugas dan tanggung jawab untuk memimpin organisasi atau diterima menjadi pemimpin dalam situasi tertentu. Pemimpin memiliki kemampuan untuk memimpin, ilmu dan pengetahuan, berpengalaman serta harus memiliki persyaratan keterampilan dan pengetahuan misalnya mengatur pembagian kerja, merancang strategi, mengkoordinasikan sumber daya bersikap kooperatif untuk memperlancarkan pekerjaan dalam mencapai tujuan. Kemampuan yang dimiliki oleh pemimpin adalah mempengaruhi, mengendalikan tingkah laku dan perasaan orang lain untuk mencapai tujuan merupakan substansi kepemimpinan itu sendiri.

Kepemimpinan dalam organisasi disebut juga kepemimpinan kedudukan, dan kepemimpinan yang ada pada diri individu tanpa jabatan disebut kepemimpinan personal. Kouzes dan Posner menjelaskan "*leadership is relationship, one between constituent and leader what base on mutual needs and interest*". Pendapat ini menekankan bahwa kepemimpinan itu terdiri dari adanya

---

<sup>19</sup>Mesiono, *Manajemen dan Organisasi* (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2010) hlm

pemimpin, yang dipimpin (anggota) dan situasi saling memerlukan satu sama lain.<sup>20</sup>

Pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi tindakan orang lain, anggota atau bawahan secara individu dan kelompok agar mau bekerja secara suka rela dalam rang mencapai tujuan bersama. Hubungan timbal balik antar pemimpin dengan yang dipimpin dengan mengandalkan kemampuan komunikasi interpersonal adalah penting sehingga pekerjaan dikerjakan dengan sebaik-baiknya.

Istilah kepemimpinan dalam bahasa inggris disebut “*leadership*”. Menurut Rahman sebutan untuk kepemimpinan dalam Khazanah Islam yaitu : *Khalifah, Imam, dan Wali*. Ditambahkan Ya’kub sebagaimana yang dikutip oleh Syafaruddin disamping khalifah, imam dan wali sebutan untuk pemimpin atau kepemimpinan dalam prakteknya juga dikenal, amir dan sultan yang artinya menunjukkan pemimpin negara. Karena itu ada fungsi ketatanegaraan yang disebut walikota dan walinegeri.<sup>21</sup>

Dalam konteks khalifah, Allah berfirman dalam Alqur’an dalam surat Al-Baqarah ayat 30:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ (٣)

*“Dan (ingatlah) tatkala Tuhan engkau berkata kepada Malaikat : Sesungguhnya Aku hendak menjadikan di bumi seorang khalifah. Berkata mereka : Apakah Engkau hendak menjadikan padanya orang yang merusak di dalam nya dan menumpahkan darah, padahal kami bertasbih dengan memuji Engkau dan*

---

86 <sup>20</sup> Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta : Ciputat Pres, 2005) h.

<sup>21</sup> *Ibid*, hlm 194

*memuliakan Engkau ? Dia berkata : Sesungguhnya Aku lebih mengetahui apa yang tidak kamu ketahui”<sup>22</sup>.*

Dalam *Total Quality Manajemen (TQM)*. Kepemimpinan adalah kumpulan (agregasi) kualitas-kualitas intelektual, pengertian tentang ekologi kemanusiaan serta ciri-ciri moral, yang memungkinkan seseorang untuk membangkitkan motivasi orang lain, guna melaksanakan tugas yang ditentukan.<sup>23</sup>

Harsey dan Blanchard berpendapat sebagaimana dalam Syafaruddin dan Asrul berpendapat bahwa proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Mengacu pada Owens kepemimpinan adalah: 1) kepemimpinan adalah suatu kelompok fungsi yang terjadi hanya dalam proses dua orang atau lebih yang berinteraksi, 2) para pemimpin bermaksud memberi pengaruh terhadap perilaku orang-orang lain.<sup>24</sup>

Mar’at mengutip pendapat Brown, menyatakan bahwa pemimpin adalah seseorang yang memiliki posisi dengan potensi tinggi dilapangan, sedangkan Kartini Kartono mengatakan bahwa kepemimpinan adalah pribadi yang memiliki kecakapan khusus dengan atau tanpa pengangkatan resmi untuk dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk melakukan usaha bersama bersama mengarah kepada sasaran-sasaran tertentu. Selanjutnya Terry juga mengatakan kepemimpinan adalah hubungan dimana satu orang yakni pemimpin, mempengaruhi pihak lain untuk dapat bekerja sama dalam upaya pencapaian tujuan.<sup>25</sup>

Pendapat pertama diatas menekankan makna kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan juga dapat berlangsung kapanpun dan dimanapun. Sedangkan pendapat kedua

---

<sup>22</sup> Departemen Agama RI Al Hikmah, *Al Qur’an dan Terjemahannya*, ( Bandung: Diponegoro 2005) h. 6

<sup>23</sup> Soewarso Hardjosoedarmo, *Total Quality Manajemen*, ( Yogyakarta: Andi Offset, 2004) h. 195

<sup>24</sup> Syafaruddin dan Asrul, *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*, ( Bandung: Citapustaka Media, 2007), h. 52

<sup>25</sup> Marno dan Triyosuprianto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2008), h. 22

menekankan kepemimpinan terhadap kemampuan seseorang memperoleh tindakan dari orang lain. Dengan demikian hakikat kepemimpinan juga merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

## 2. Peranan Kepemimpinan

### a. Kepala sekolah sebagai *Edukator* (pendidik)

Kegiatan belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksanaan dan pengembang utama kurikulum di sekolah. kepala sekolah menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan mengajar di sekolahnya tentu saja akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya.<sup>26</sup>

Memahami arti pendidikan tidak cukup berpegang pada konotasi yang terkandung dalam definisi pendidikan itu dilaksanakan. Untuk kepentingan tersebut, kepala sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai, yakni pembinaan mental, moral, fisik dan artistik.

Pembinaan mental; yaitu memina para tenaga pendidikan tentang hal-hal berkaitan dengan sikap batin dan watak. Pembinaan moral; yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai suatu perbuatan, sikap dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing tenaga kependidikan. Pembinaan fisik; yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan dan penampilan mereka secara lahiriah. Pembinaan artistik; yaitu membina tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan.

Sebagai *edukator*, kepala sekolah harus senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru. Dalam hal ini faktor pengalaman sangat mempengaruhi profesionalisme kepala sekolah, terutama

---

<sup>26</sup>Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*, (Yogyakarta : Gava Media, 2011) h. 30

dalam mendukung terbentuknya pemahaman tenaga kependidikan terhadap pelaksanaan tugasnya. Upaya-upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerjanya sebagai *edukator*, khususnya dalam peningkatan kinerja tenaga kependidikan anatar lain yang mengikutsertakan guru-guru dalam penataran-penataran, untuk menambahkan wawasan para guru. Kepala sekolah juga harus memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar kejenjang pendidikan yang lebih tinggi.<sup>27</sup>

#### b. Kepala Sekolah sebagai Manajer

Salah satu tugas yang harus dilakukan kepala sekolah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Dalam hal ini, kepala sekolah seyogyanya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di madrasah seperti : MGMP/MGP tingkat sekolah, *in house training*, diskusi professional dan sebagainya.<sup>28</sup>

Melakukan peran dan fungsi sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

*Pertama*; memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif dimaksudkan bahwa dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus mementingkan kerja sama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan kegiatan. *Kedua*, memberi kesempatan kepada para tetangga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, sebagai manajer kepala sekolah harus meningkatkan profesi secara persuasif. *Ketiga*, mendorong keterlibatan seluruh tenaga

---

<sup>27</sup>E, Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung : Anggota IKAPI, 2011) h. 99-100

<sup>28</sup> Daryanto, *Kepala .....* h. 31

kependidikan, dimaksudkan bahwa kepala madrasah harus berusaha mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah.<sup>29</sup>

Peranan kepala sekolah sebagai manajer sangat memerlukan ketiga macam keterampilan tersebut, *human skill* merupakan keterampilan yang memerlukan perhatian khusus dari para kepala sekolah, sebab melalui *human skills* seorang kepala sekolah dapat memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa orang lain tersebut berkata dan berperilaku.<sup>30</sup>

#### c. Kepala Sekolah sebagai Administrator

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktifitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah.<sup>31</sup> khususnya berkenaan dengan pengelolaan keuangan, bahwa untuk tercapainya peningkatan kompetensi guru tidak lepas dari faktor biaya. Sebearapa besar madrasah dapat mengalokasikan anggaran peningkatan kompetensi guru tentunya akan mempengaruhi terhadap tingkat kompetensi para gurunya. Oleh karena itu kepala sekolah seyogyanya dapat mengalokasikan anggaran yang memadai bagi upaya peningkatan kompetensi guru.<sup>32</sup>

Kepala sekolah sebagai administrator, khususnya dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas sekolah, dapat dianalisis berdasarkan seberapa pendekatan, baik pendekatan sifat, pendekatan perilaku, maupun pendekatan situasional. Dalam hal ini, kepala sekolah harus mampu bertindak situasional. Dalam hal ini, kepala sekolah harus mampu bertindak situasional, sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada. Meskipun demikian, pada hakikatnya kepala sekolah harus lebih mengutamakan tugas, agar tugas-tugas yang diberikan kepada setiap tenaga kependidikan bisa dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Di samping berorientasi terhadap tugas, kepala sekolah juga harus menjaga hubungan manusia

---

<sup>29</sup> E, Mulyasa, *Menjadi* .....h. 103-104

<sup>30</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan Teoretik dan permasalahannya*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2011), h. 100-101

<sup>31</sup> E, Mulyasa, *Menjadi*....., h. 107

<sup>32</sup> Daryanto, *Kepala* .....h. 31

dengan para stafnya, agar setiap tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugas dengan baik, tetapi mereka tetap senang dalam melakukan tugasnya.

Kepala sekolah hendaknya terbuka tetapi tetap menjaga jarak dengan para tenaga kependidikan, agar mereka dapat mengemukakan berbagai permasalahan yang dihadapi dalam melaksanakan tugasnya sebagai tenaga kependidikan. Dengan demikian, setiap permasalahan yang dihadapi oleh para tenaga kependidikan dapat segera diselesaikan dan dipecahkan bersama, sehingga tidak ada masalah yang berlarut-larut dan mengganggu tugas utama yang harus dikerjakan.<sup>33</sup>

d. Kepala sekolah sebagai supervisor

Mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala sekolah perlu melaksanakan kegiatan supervisi, yang dapat dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, metode yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran. Dari hasil supervisi ini, dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran. Tingkat penguasaan kompetensi guru yang disupervisi selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan dan tindak lanjut tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekuarangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulan dalam melaksanakan pembelajaran.<sup>34</sup>

e. Kepala sekolah sebagai *Leader* (pemimpin)

Peran kepala sekolah sebagai leader adalah kepala sekolah harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Di antara pakar yang membicarakan masalah kepemimpinan adalah Koontz, O' Donnel dan Wehrich bahwa yang dimaksud dengan kepemimpinan itu merupakan pengaruh, atau proses mempengaruhi orang lain, sehingga dengan

---

<sup>33</sup>E, Mulyasa, *Menjadi .....*, h. 109-110

<sup>34</sup>Daryanto, *Kepala .....*, h. 31-32

penuh kemauan berusaha kearah tercapainya tujuan organisasi.<sup>35</sup> Dengan kata lain bahwa kepala sekolah sebagai seorang pemimpin itu harus memiliki kemampuan dalam mempengaruhi atau membujuk dan menyakinkan bawahan bahwa apa yang mereka lakukan itu benar. Agar mereka mau bekerja demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Koontz juga, mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai seorang pemimpin ini harus mampu :

- a) Mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat percaya diri kepada guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugasnya.
- b) Memberi bimbingan dan mengarahkan pada guru, staf dan para siswa serta memberikan dorongan memacu dan berdiri di depan kemajuan sekolah.

f. Kepala sekolah sebagai *Inovator*

Peran kepala sekolah sebagai inovator adalah kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif

g. Kepala sekolah sebagai *Motivator*

Peran kepala sekolah sebagai motivator adalah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi dapat ditumbuhkan melalui peraturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar (PSB)

---

<sup>35</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan* .....h. 103

Menurut pendapat Stodgil ada beberapa peranan yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin, yaitu :

1. *Integration*, yaitu tindakan-tindakan yang mengarah pada peningkatan koordinasi.
2. *Communication*, yaitu tindakan-tindakan yang mengarah pada meningkatnya saling pengertian dan penyebaran informasi.
3. *Product emphasis*, yaitu tindakan-tindakan yang berorientasi pada volume pekerjaan yang dilakukan.
4. *Fronternization*, yaitu tindakan-tindakan yang menjadikan pemimpin menjadi bagian dari kelompok.
5. *Organization*, yaitu tindakan-tindakan yang mengarah pada perbedaan dan penyesuaian daripada tugas-tugas.
6. *Evaluation*, yaitu tindakan-tindakan yang berkenaan dengan pendistribusian ganjaran-ganjaran atau hukuman-hukuman.
7. *Initiation*, yaitu tindakan yang menghasilkan perubahan-perubahan pada kegiatan organisasi.

*Domination*, yaitu tindakan-tindakan yang menolak pemikiran-pemikiran seseorang atau anggota kelompoknya.<sup>36</sup>

Peran dapat diartikan sebagai perilaku yang diatur dan diharapkan dari seseorang dalam posisi tertentu. Pemimpin di dalam organisasi/lembaga mempunyai peranan, setiap pekerjaan membawa serta harapan bagaimana penanggung peran berperilaku. Peran kepemimpinan dapat diartikan sebagai seperangkat perilaku yang diharapkan dilakukan oleh seseorang sesuai dengan kedudukannya sebagai pemimpin.

Agar kepemimpinan tersebut dapat berperan perlu diperhatikan beberapa hal berikut ini :

- a. Bahwa yang menjadi dasar utama dalam efektivitas kepemimpinan seseorang bukan pangkat atau penunjukannya selaku “kepala”,

---

<sup>36</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan; Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2006), h. 58

akan tetapi penerimaan orang lain terhadap kepemimpinan yang bersangkutan.

- b. Efektivitas kepemimpinan tercermin dari kemampuannya untuk tumbuh dan berkembang.
- c. Efektivitas kepemimpinan menuntut kemahiran untuk “membaca” situasi.
- d. Perilaku seseorang tidak berbentuk begitu saja, melainkan melalui proses pertumbuhan dan perkembangan.<sup>37</sup>

Pelaksanaannya, pekerjaan kepala sekolah merupakan pekerjaan berat, yang menuntut kemampuan ekstra. Dinas pendidikelah menetapkan bahwa kepala sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai *educator, manajer, administrator, dan supervisor* (EMAS). Dalam perkembangan selanjutnya, sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai *leader, innovator, dan motivator* di sekolah. Dengan demikian dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator* (EMASLIM).<sup>38</sup>

Peran ganda kepala sekolah sebagai manajer sekolah dan pemimpin pendidikan secara konseptual memiliki 10 layanan atau tanggung jawab penting bagi sekolah, yaitu : pusat komunikasi sekolah, kantor penerimaan bagi transaksi bisnis sekolah, pusat onseling bagi guru dan murid, pusat konseling bagi penyokong sekolah, devisi riset sekolah untuk mengoleksi, menganalisis, dan mengevaluasi informasi berkaitan dengan hasil kegiatan dengan hasil kegiatan belajar mengajar, tempat menyimpan rekor sekolah, pusat perencanaan untuk *problem solving* sekolah dan premakarsa perbaikan sekolah, pusat sumber untuk mendorong kerja yang kreatif, agen koordinasi yang membina hubungan sekolah

---

<sup>37</sup> Veithzal Rivai & Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2011), h. 156-157

<sup>38</sup> E, Mulyasa, *menjadi kepala sekolah profesional*, (Bandung : Anggota IKAPI, 2011) h. 97-98

dengan masyarakat secara sehat, dan pusat koordinasi kegiatan atau tata usaha sekolah.<sup>39</sup>

Merealisasikan semua tugas dan fungsi kepemimpinan kepala sekolah seperti yang telah dijelaskan diatas, sebagai seorang pemimpin pendidikan kepala sekolahhendaknya dapat memahami langkah-langkah kepemimpinan seperti yang dirumuskan oleh departemen pendidikan nasional sebagai berikut : tahu tugas poko sendir, tahu jumlah bawahannya, tahu nama-nama bawahannya, memperhatikan kehadiran bawahannya, memperhatikan peralatan bawahannya, memperhatikan karier bawahannya, memperhatikan kesejahteraan bawahannya, memperhatikan suasana kekeluargaann, memberikan laporan kepada atasannya.

Peran kepala sekolah dalam kepemimpinan adalah kepribadian dan sikap aktifnya dalam mencapai tujuan. Mereka aktif dan kreatif, membentuk ide daripada menanggapi untuk mereka. Kepemimpinan kepala sekolah cenderung mempengaruhi perubahan suasana hati, menimbulkan kesan dan harapan, dan tepat pada keinginan, dimungkinkan, dan diperlukan.

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan harus dapat mengenal dan mengerti berbagai kedudukan, keadaan, dan apa yang diinginkan, baik oleh guru maupun oleh pegawai tata usaha serta bawahan lainnya, sehingga dengan kerjasama yang baik dapat menghasilakn pikiran yang harmonis dalam usaha perbaikan sekolah. kegagalan dalam hal ini mencerminkan gagalnya perilaku serta peranan kepemimpinan seorang kepala sekolah. Semua ini perlu menjadi bahan pertimbangan bagi kepala sekolah dalam menyelenggarakan seluruh anggota yang dipimpinnya.

Kepala sekolah yang berhasil apabila mereka memahami keberadaan madrasah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai seseorang yang diberi tanggung jawab untuk

---

<sup>39</sup> Marno & Triyo Supriyatno, *manajemen dan kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung : Refika Aditama, 2008), h. 35

memimpin sekolah. studi keberhasilan kepala sekolah menunjukkan bahwa kepala sekolah adalah seseorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah.

Bahkan lebih jauh studi tersebut menyimpulkan bahwa “keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah” beberapa diantara kepala sekolah dilukiskan sebagai orang yang memiliki harapan tinggi bagi para staf dan para siswa, kepala sekolah adalah mereka yang banyak mengetahui tugas-tugas mereka dan mereka yang menentukan irama bagi sekolah mereka.

Berdasarkan rumusan hasil studi diatas menunjukkan betapa penting peranan kepala sekolah dalam menggerakkan kehidupan sekolah mencapai tujuan. Ada dua hal yang perlu diperhatikan dalam rumusan tersebut yaitu sebagai berikut:

- a. Kepala sekolah berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan sekolah
- b. Kepala sekolah harus memahami tugas dan fungsi mereka demi keberhasilan sekolah, serta memiliki kepedulian kepada staf dan siswa.<sup>40</sup>

Sesungguhnya peranan para pemimpin sangat signifikan dalam menentukan arah dan kualitas hidup manusia, baik dalam keluarga maupun organisasi dan masyarakat serta negara pada suatu bangsa. Pada prinsipnya proses kepemimpinan dapat berlangsung dimana saja dan disetiap waktu. Hersey dan Blanchard menjelaskan “*Leadership occurs any time one attempts to influence the behavior of an individual or group*”. Setiap tindakan yang dilakukan untuk mempengaruhi orang lain melakukan sesuatu sesuai dengan harapan yang mempengaruhi didalamnya telah terjai proses kepemimpinan.

Dapat ditegaskan bahwa keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi sebagian besar ditentukan oleh mutu kepemimpinan yang dimiliki orang-orang

---

<sup>40</sup> Wahjosumijo, *kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya*. (Jakarta: Rajawali Pers, 2011) h. 81-82

yang diangkat atau disertai tanggung jawab sebagai manajer atau pemimpin dalam suatu organisasi.<sup>41</sup>

Berdasarkan hasil studi yang telah dilakukan, *southern Regional Education Board (SREB)* telah mengidentifikasi 13 faktor kritik terkait dengan keberhasilan kepala sekolah dalam mengembangkan prestasi belajar siswa. Ketiga belas faktor tersebut adalah :

- 1) Menciptakan misi yang terfokus pada upaya peningkatan prestasi belajar siswa, melalui praktik kurikulum dan pembelajaran yang memungkinkan terciptanya peningkatan prestasi belajar siswa.
- 2) Ekspektasi yang tinggi bagi semua siswa dalam mempelajari bahan pelajaran pada level yang lebih tinggi.
- 3) Menghargai dan mendorong implementasi praktik pembelajaran yang baik sehingga dapat memotivasi dan meningkatkan prestasi belajar siswa.
- 4) Memahami bagaimana memimpin organisasi sekolah, dimana seluruh guru dan staf dapat memahami dan peduli terhadap siswanya.
- 5) Memanfaatkan data untuk memprakasai upaya peningkatan prestasi belajar siswa dan praktik pendidikan disekolah maupun dikelas secara terus menerus.
- 6) Menjaga agar setiap orang dapat memfokuskan pada prestasi belajar siswa
- 7) Menjadikan para orang tua sebagai mitra dan membangun kolaborasi untuk kepentingan pendidikan siswa.
- 8) Memahami proses perubahan dan memiliki kepemimpinan untuk dapat mengelola dan memfasilitasi perubahan tersebut secara efektif
- 9) Memahami bagaimana orang dewasa belajar serta mengetahui bagaimana upaya peningkatan perubahan yang bermakna sehingga

---

<sup>41</sup> Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Ciputat Press, 2005) h.

kualitas pengembangan profesi secara berkelanjutan untuk kepentingan siswa.

- 10) Memanfaatkan dan mengelola waktu untuk mencapai tujuan dan sasaran peningkatan sekolah melalui cara-cara yang inovatif.
- 11) Memperoleh dan memanfaatkan berbagai sumber daya secara bijak.
- 12) Mencari dan memperoleh dukungan dari pemerintah, tokoh masyarakat dan orang tua untuk berbagai agenda peningkatan sekolah.
- 13) Belajar secara terus menerus dan bekerja sama dengan rekan sejawat untuk mengembangkan riset baru dan berbagai praktik pendidikan yang telah terbukti.

Hasil studi yang telah dilakukan, *southern Regional Education Board (SREB)*. Merupakan tolak ukur yang harus dikembangkan untuk mengetahui keunggulan prestasi belajar siswa. Juga bisa sebagai acuan bagi kepala sekolah sejauh mana ia memiliki kemampuan dalam menerapkan visi-misi yang dibuat.

Salah satu peranan kepala sekolah yang sangat penting adalah untuk menyusun program belajar mengajar dan menempatkan tugas masing-masing guru. Guru sebagai pelaksana pendidik, untuk itu kepala sekolah harus benar-benar menjalin komunikasi aktif dan setiap saat mengadakan evaluasi terhadap tugas pengajaran yang telah dilaksanakan guru. Agar guru dapat menjalankan tugasnya dengan baik, maka sedikit banyaknya kepala sekolah harus mengetahui dan memotivasi. Sebagaimana firman Allah surat An Nisa ayat 59 yang berbunyi :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ ۗ  
فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ  
وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ۚ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا (٥٩)

*“Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya),*

*jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.*”<sup>42</sup>

Dewan sekolah, pengawas dan administrator berperan dalam memfokuskan dan memberi arahan pada wilayah dan sekolah. Merekalah yang memiliki visi masa depan, dan mereka jugalah yang berkemampuan mengajak para guru dan staf untuk mau menerima visi itu sebagai miliknya. Ini mengaju pada konsep tanggung jawab bersama. Para guru dan staf memiliki komitmen untuk mewujudkan visi tersebut.<sup>43</sup>

Kepala sekolah mempunyai tugas: memimpin seluruh pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan pengajaran sekolah, uraian pekerjaan :

- a) Mengatur penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran di sekolah
- b) Mengatur penyelenggaraan urusan tata usaha sekolah
- c) Mengatur penyelenggaraan urusan kepegawaian
- d) Mengatur penyelenggaraan urusan keuangan sekolah
- e) Mengatur penyelenggaraan urusan sarana dan peralatan sekolah
- f) Mengatur penyelenggaraan urusan rumah tangga sekolah
- g) Mengatur penyelenggaraan urusan asrama
- h) Mengatur penyelenggaraan urusan perpustakaan dan laboratorium
- i) Mengatur pembinaan kesiswaan
- j) Mengatur hubungan antara pemimpin, guru, dan siswa
- k) Menyelenggarakan hubungan dengan orang tua siswa dan sekolah
- l) Melakukan pengendalian pelaksanaan seluruh kegiatan di sekolah
- m) Melakukan tugas-tugas lain yang diberikan atasan.<sup>44</sup>

Kepala sekolah mempunyai tugas membantu guru, memberikan stimulus dan mendorong guru untuk bekerja secara optimal. Agar pelaksanaan tugas-tugas

---

<sup>42</sup> Departemen Agama RI Al Hikmah, *Al Qur'an dan Terjemahannya*, ( Bandung: Diponegoro 2005) h. 87

<sup>43</sup> Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu*, (Yogyakarta : Pustaka peajar, 2007) hlm 16

<sup>44</sup> Syafaruddin, *manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, (Medan: FT IAIN SU, 2002) hlm 87

itu dapat dikerjakan dengan baik, maka kepala sekolah dituntut mempunyai berbagai cara dan teknik supervisi terutama yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas-tugas guru dan karyawan, dan pertumbuhan jabatan. Karena kepala sekolah sebagai pemimpin utama dan penggerak dalam pelaksanaan pendidikan dan pembelajaran.

Peran kepala sekolah dalam upaya peningkatan kerja guru adalah mengamati tindakan atau perkembangan para guru serta dapat mengetahui kekurangan dan kelebihan para guru, mengembangkan kemampuan para guru serta meningkatkan kualitas para guru, melalui pembinaan/supervisi tersebut. Pemahaman guru setelah memperoleh supervisi/pembinaan yang menjadi fokus adalah kemampuan dasar yang dimiliki, yang ternyata guru-guru sudah berkompeten dalam pelaksanaan tugas, hanya masih perlu pembinaan yang intensif terutama tentang menumbuh kembangkan kreativitas siswa, pembuatan/penggunaan perangkat pembelajaran, serta penanaman komitmen sebagai guru diberbagai kesempatan untuk mewujudkan tugasnya sebagai guru yang professional.

Peningkatan kerja guru dimaksudkan sebagai serangkaian usaha pemberian bantuan kepada guru terutama bantuan berwujud bimbingan profesional yang dilakukan oleh kepala madrasah untuk meningkatkan proses dan hasil belajar mengajar. Bimbingan profesional yang dimaksud adalah kegiatan yang dapat meningkatkan motivasi kerja guru terutama dalam proses belajar mengajar. Disamping itu pembinaan guru juga dimaksudkan sebagai usaha terlaksananya sistem kenaikan pangkat dalam jabatan profesional guru.

Berdasarkan uraian tersebut dapat penulis simpulkan bahwa kepala sekolah memegang peran penting dalam perkembangan sekolah, terutama kerja guru. Dengan adanya peran kepala sekolah, maka terjadi peningkatan kerja guru. Hal ini dibuktikan guru datang datang lebih awal, adanya kerja keras guru, misalnya mengadakan les tambahan bagi siswa, merasa memiliki dan prestasi belajar siswa meningkat serta prestasi kerja guru meningkat. Kepala Sekolah hendaknya memiliki jiwa kepemimpinan untuk mengatur para guru, pegawai tata usaha dan pegawai sekolah lainnya. Dalam kaitan ini Kepala Sekolah tidak hanya

mengatur para guru saja, melainkan juga ketata usahaan sekolah, siswa, hubungan sekolah dengan masyarakat dan orang tua siswa

Kepala sekolah dalam memberi pelayanan kepada guru melalui pembinaan profesional dengan memberikan penguatan pada perilaku mengajar guru, membantu menumbuhkan profesionalisme guru dengan meningkatkan intensitas pelayanan terhadap guru.

### **3. Tipe-Tipe kepemimpinan**

Konsep seorang pemimpin pendidikan tentang kepemimpinan dan kekuasaan yang memproyeksikan diri dalam bentuk sikap, tingkah laku dan sifat kegiatan kepemimpinan yang dikembangkan dalam lembaga pendidikan atau unit administrasi pendidikan yang dipimpinnya akan mempengaruhi situasi kerja, mempengaruhi kerja anggota staff, sifat hubungan-hubungan kemanusiaan diantara sesama, dan akan mempengaruhi kualitas hasil kerja yang mungkin dapat dicapai oleh lembaga atau unit administrasi pendidikan tersebut.

Ditinjau dari pelaksanaan tugas maka kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya dikenal dengan 3 tipe kepemimpinan yang masing-masing dapat di jelaskan sebagai berikut:

#### **a. Tipe Otokrasi/ Otoriter**

Otokrasi berasal dari kata *oto* yang berarti sendiri dan *kratos* berarti pemerintah. Jadi otokrasi adalah mempunyai pemerintah dan menentukan sendiri.

Otokrasi merupakan pemerintahan atau kekuasaan yang dipegang oleh seseorang yang berkuasa secara penuh dan tidak terbatas masanya. Sedangkan yang memegang kekuasaan di sebut otokrat yang biasanya di jabat oleh pemimpin yang berstatus sebagai raja atau yang menggunakan sistem kerajaan.<sup>45</sup> Sedangkan di lingkungan sekolah bukan raja yang menjadi pemimpin akan tetapi kepala sekolah yang memiliki gaya seperti raja yang berkuasa mutlak dan sentral dalam menentukan kebijaksanaan sekolah.

---

<sup>45</sup> Puis.A. Partanto Dan Dahlan Al Barry, *Kamus Ilmiah*,(Surabaya: Arkola, 1994) h. 952

Adapun secara sederhana, gaya kepemimpinan kepala sekolah yang bertipe otokrasi sebagai berikut:

- a) Keputusan dan kebijakan selalu dibuat pemimpin, dimana gaya kepemimpinan yang selalu sentral dan mengabaikan asas musyawarah mufakat.
- b) Pengawasan dilakukan secara ketat yaitu pengawasan kepala sekolah yang tidak memakai prinsip partisipasi, akan tetapi pengawasan yang bersifat menilai dan menghakimi
- c) Prakarsa berasal dari pemimpin yaitu gaya kepala sekolah yang merasa pintar dan merasa bertanggungjawab sendiri atas kemajuan sekolah
- d) Tidak ada kesempatan untuk memberi saran, dimana kepala sekolah merasa orang yang paling benar dan tidak memiliki kesalahan.
- e) Kaku dalam bersikap yaitu kepala sekolah yang tidak bisa melihat situasi dan kondisi akan tetapi selalu memaksakan kehendaknya.<sup>46</sup>

Jadi tipe otoriter, semua kebijaksanaan “policy” semuanya di tetapkan pemimpin, sedangkan bawahan tinggal melaksanakan tugas. Semua perintah, pemberian dan pembagian tugas dilakukan tanpa ada konsultasi dan musyawarah dengan orang-orang yang dipimpin. Pemimpin juga membatasi hubungan dengan stafnya dalam situasi formal dan tidak menginginkan hubungannya yang penuh keakraban, keintiman serta ramah tamah. Kepemimpinan otokrasi ini mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang selalu harus dipatuhi. Pemimpin selalu mau berperan sebagai pemain tunggal pada “one an show”.<sup>47</sup>

Pemimpin otokrasi, dalam membawa pengikutnya ketujuan dan cita-cita bersama, memegang kekuasaan yang ada pada gaya secara mutlak. Dalam gaya ini pemimpin sebagai penguasa dan yang dipimpin sebagai yang dikuasai. Termasuk dalam gaya ini adalah pemimpin yang mengatakan segala sesuatu harus dikerjakan oleh pengikutnya. Yang dilakukan oleh pemimpin model ini, hanyalah memberi perintah, aturan, dan larangan. Para pengikutnya harus tunduk, taat dan melaksanakan tanpa banyak pertanyaan. Dalam gaya ini, mereka yang dipimpin

---

<sup>46</sup> Sutarto, *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1998)h. 73

<sup>47</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Rajawali Press, 1998) h. 38

dibiasakan setia kepada perintah dan dengan betul-betul kritis, dimana kesempatan mereka yang dipimpin dibawah kekuasaan orang yang memimpin.<sup>48</sup>

Kepala sekolah yang otoriter biasanya tidak terbuka, tidak mau menerima kritik, dan tidak membuka jalan untuk berinteraksi dengan tenaga pendidikan. Ia hanya memberikan intruksi tentang apa yang harus dikerjakan serta dalam menanamkan disiplin cenderung menggunakan paksaan dan hukuman.<sup>49</sup>

Kepala sekolah yang otoriter berkeyakinan bahwa dirinyalah yang bertanggung jawab atas segala sesuatu, menganggap dirinya sebagai orang yang paling berkuasa, dan paling mengetahui berbagai hal. Ketika dalam rapat sekolah pun ia menentukan berbagai kegiatan secara otoriter, dan yang sangat dominan dalam memutuskan apa yang akan dilakukan oleh sekolah. Para tenaga pendidikan tidak diberi kesempatan untuk memberikan pandangan, pendapat maupun saran. Mereka dipandang sebagai alat untuk melaksanakan apa yang telah ditetapkan oleh kepala sekolah.<sup>50</sup>

Pada situasi kepemimpinan pendidikan seperti ini dapat di bayangkan suasana kerja yang berlangsung di dalam kelompok tersebut bagaimana hubungan-hubungan kemanusiaan yang berlangsung dan bagaimana konflik-konflik antara pemimpin dan bawahan-bawahan dan antara anggota-anggota staff kerja itu sendiri. Penyelidikan yang dilakukan oleh Leppit seorang ahli kepemimpinan berkesimpulan bahwa konflik-konflik dan sikap-sikap atau tindakan agresif yang terjadi dalam suatu lembaga di bawah pemimpin seorang pemimpin otoriter kurang lebih 30 kali sebanyak yang timbul dari pada dalam suasana kerja yang dipimpin oleh seorang pemimpin yang demokratis.

Tipe kepemimpinan pendidikan yang otoriter dengan segala variasi dan bentuknya yang lebih samar-samar, sangat mengingkari usaha-usaha pencapaian tujuan lembaga pendidikan secara maksimal. Oleh karena potensi-potensi yang sebenarnya ada dan dimiliki oleh masing-masing staf kerja tidak terbangkit, tidak

---

<sup>48</sup> Imam Suprayogo, *Revormulasi Visi Pendidikan Islam*, (Malang: Stain Press, 1999) cet. I, h. 166-167

<sup>49</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2003)h. 269

<sup>50</sup> *Ibid*, h. 269

tergugah dan tidak tersalurkan secara bebas dan kreatif. Penekanan kemampuan dan potensi riil dan kreatif daripada individu-individu yang dipimpin itu sejak dari proses penetapan “policy” umum sampai pada pelaksana program kerja lembaga dimana pikiran-pikiran dan “skill” inisiatif-inisiatif yang konstruktif-kreatif tidak termanfaatkan secara baik. Suasana kerjasama yang dinamis dan kreatif dikalangan anggota-anggota staff yang akan memudahkan pemecahan setiap problema yang dihadapi, akan hilang lenyap karena situasi kepemimpinan yang melumpuhkan itu.

Seseorang dengan gaya kepemimpinan seperti ini umumnya merasa menang sendiri karena mempunyai keyakinan ia tahu apa yang harus dilakukannya dan merasa jalan pikirannya paling benar. Dalam situasi kerja sama, ia berusaha mengambil peran sebagai pengambil keputusan dan mengharapkan orang lain mendukung ide dan gagasannya. Ia tidak ingin dibantu apalagi dalam menentukan apa yang seharusnya ia lakukan.<sup>51</sup>

Tipe otokrasi ini apabila diterapkan dalam dunia pendidikan tidak tepat karena dalam dunia pendidikan, kritik saran dan pendapat orang lain itu sangat perlu untuk diperhatikan dalam rangka perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan. .

#### b. Tipe Laissez-Faire

Kepala sekolah sebagai pemimpin bertipe laissez faire menghendaki semua komponen pelaku pendidikan menjalankan tugasnya dengan bebas. Oleh karena itu tipe kepemimpinan bebas merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan diserahkan pada bawahan. Karena arti laissez sendiri secara harfiah adalah mengizinkan dan faire adalah bebas. Jadi pengertian laissez-faire adalah memberikan kepada orang lain dengan prinsip kebebasan, termasuk bawahan untuk melaksanakan tugasnya dengan bebas sesuai dengan kehendak bawahan dan tipe ini dapat dilaksanakan di sekolah yang memang

---

<sup>51</sup> Panji Anoraga Dkk, *Psikologi Industri dan Sosial*, (Jakarta: Pustaka Jaya, 1995) h. 113

benar-benar mempunyai sumber daya manusia maupun alamnya dengan baik dan mampu merancang semua kebutuhan sekolah dengan mandiri.<sup>52</sup>

Pemimpin *laissez-faire* merupakan kebalikan dari kepemimpinan otokratis, dan sering disebut liberal, karena ia memberikan banyak kebebasan kepada para tenaga pendidikan untuk mengambil langkah-langkah sendiri dalam menghadapi sesuatu.<sup>53</sup> Jika pemimpin otokratis mendominasi, maka tipe pemimpin *laissez-faire* ini menyerahkan persoalan sepenuhnya pada anggota.

Pada tipe kepemimpinan *laissez faire* ini sang pemimpin praktis tidak memimpin, sebab ia membiarkan kelompoknya berbuat semau sendiri.<sup>54</sup>

Dalam rapat sekolah, kepala sekolah menyerahkan segala sesuatu kepada para tenaga kependidikan, baik penentuan tujuan, prosedur pelaksanaan, kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan, serta sarana dan prasarana yang akan digunakan. Kepala sekolah bersifat pasif, tidak ikut terlibat langsung dengan tenaga pendidikan, dan tidak mengambil inisiatif apapun. Kepala sekolah yang memiliki *laissez-faire* biasanya memosisikan diri sebagai penonton, meskipun ia berada ditengah-tengah para tenaga pendidikan dalam rapat sekolah, karena ia menganggap pemimpin jangan terlalu banyak mengemukakan pendapat, agar tidak mengurangi hak dan kebebasan anggota.<sup>55</sup>

Kedudukan pemimpin hanya sebagai simbol dan formalitas semata, karena dalam realitas kepemimpinan yang dilakukan dengan memberikan kebebasan sepenuhnya kepada orang yang dipimpinnya (bawahan) untuk berbuat dan mengambil keputusan secara perorangan. Disini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bahwa dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahan, maka usahanya akan cepat berhasil.

Dalam suasana kerja yang dihasilkan oleh kepemimpinan pendidikan semacam itu, tidak dapat dihindarkan timbulnya berbagai efek negatif, misalnya berupa konflik-konflik kesimpangsiuran kerja dan kesewenang-wenangan, oleh

---

<sup>52</sup> Sutarto, *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1998) h.77

<sup>53</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2003)h.271

<sup>54</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Rajawali Press, 1998) h. 53

<sup>55</sup> Ibid. h. 271

karena masing-masing individu mempunyai kehendak yang berbeda-beda menuntut untuk dilaksanakan sehingga akibatnya masing-masing adu argumentasi, adu kekuasaan dan adu kekuatan serta persaingan yang kurang sehat diantara anggota disamping itu karena pemimpin sama sekali tidak berperan menyatukan, mengarahkan, mengkoordinir serta menggerakkan anggotanya.<sup>56</sup>

Adapun ciri-ciri khusus *laissez-faire* yaitu:

1. Pemimpin kurang bahkan sama sekali tidak memberikan sumbangan ide, konsep, pikiran dan kecakapan yang dimilikinya.
2. Pemimpin memberikan kebebasan mutlak kepada staffnya dalam menentukan segala sesuatu yang berguna bagi kemajuan organisasinya tanpa bimbingan darinya.<sup>57</sup>

Baik prestasi-prestasi kerja yang bisa dicapai oleh setiap individu, maupun kelompok secara keseluruhan, tidak bisa diharapkan mencapai tingkat maksimal, oleh karena tidak semua anggota staff pelaksana kerja itu memiliki kecakapan dan keuletan serta ketekunan kerja sendiri tanpa pimpinan, bimbingan, dorongan, dan koordinasi yang kontinyu dan sistematis daripada pimpinannya. Pada pihak lain lembaga kerja itu hampir sama sekali tidak memberikan sumbangan ide-ide, konsepsi-konsepsi, pikiran-pikiran dan kecakapan yang ia miliki yang justru sangat dibutuhkan oleh suatu lembaga kerjasama yang dinamis dan kreatif.

Dari gaya kepemimpinan *laissez-faire* diatas dalam kontek pendidikan Indonesia sangat sulit untuk dilaksanakan karena keadaan pendidikan kita masih mengalami beberapa kendala mulai dari masalah pendanaan, sumber daya manusia, kemandirian, dan lain sebagainya. Dalam tipe kepemimpinan ini setiap kelompok bergerak sendiri-sendiri sehingga semua aspek kepemimpinan tidak dapat diwujudkan dan dikembangkan. Menurut Imam Suprayogo, Tipe kepemimpinan ini sangat cocok sekali untuk orang yang betul-betul dewasa dan benar-benar tau apa tujuan dan cita-cita bersama yang harus dicapai.<sup>58</sup>

---

<sup>56</sup>Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1991) h. 51

<sup>57</sup> *Ibid*, h.51

<sup>58</sup> Imam Suprayogo, *Revormulasi Visi Pendidikan Islam*,( Malang: Stain Press, 1999) cet. I, h.167

Beberapa sebab timbulnya “laissez faire” dalam kepemimpinan pendidikan Indonesia antara lain:

- a) Karena kurangnya semangat dan kegairahan kerja si pemimpin sebagai penanggung jawab utama dari pada sukses tidaknya kegiatan kerja suatu lembaga
- b) Karena kurangnya kemampuan dan kecakapan pemimpin itu sendiri. Apalagi jika ada bawahan yang lebih cakap, lebih berbakat memimpin dari pada dirinya, sehingga si pemimpin cenderung memilih alternatif yang paling aman bagi dirinya dan prestise jabatan menurut anggapannya, yaitu dengan memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada setiap anggota staff, kepadakelompok sebagai satu kesatuan, untuk menetapkan “policy” dan program serta cara-cara kerja menurut konsepsi masing-masing yang dianggap baik dan tepat oleh mereka sendiri.
- c) Masalah sulitnya komunikasi, misalnya karena letak sekolah yang terpencil jauh dari kantor P dan K tersebut terpaksa mencari jalan sendiri-sendiri, sehingga sistem pendidikan atau tata cara kerjanya, mungkin sangat menyimpang atau sangat terbelakang jika dibandingkan dengan sekolah-sekolah yang banyak mendapat bimbingan dari petugas-petugas teknis kantor Departemen P dan K.

#### c. Tipe Demokratis

Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan berdasarkan demokrasi yang pelaksanaannya disebut pemimpin partisipasi (participative leadership). Kepemimpinan partisipasi adalah suatu cara pemimpin yang kekuatannya terletak pada partisipasi aktif dari setiap warga kelompok.<sup>59</sup>

Kepemimpinan kepala sekolah yang demokratis merupakan kepemimpinan yang menganggap dirinya bagian dari kelompok pelaku sekolah, orang tua siswa, dan masyarakat umum, dimana kepala sekolah tidak selalu membuat keputusan dan kebijakan menurut dirinya sendiri, akan tetapi melalui musyawarah mufakat

---

<sup>59</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Rajawali Press, 1998) h. 73

dan dialog dengan asas mufakat. Sebagaimana tertuang dalam al-Qur'an surat as-Syuara: 38

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ

*“Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan Sholat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka, dan mereka menafkahkan sebagian dari rezeki yang kami berikan kepada mereka” (QS. Asy-Syuara: 38).*

Kepala sekolah yang demokratis menyadari bahwa dirinya merupakan bagian dari kelompok, memiliki sifat terbuka, dan memberikan kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk ikut berperan aktif dalam membuat perencanaan, keputusan, serta menilai kinerjanya. Kepala sekolah yang demokratis memerankan diri sebagai pembimbing, pengarah, pemberi petunjuk, serta bantuan kepada para tenaga pendidikan. Oleh karena itu dalam rapat sekolah, kepala sekolah ikut melibatkan diri secara langsung dan membuka interaksi dengan tenaga pendidikan, serta mengikuti berbagai kegiatan rapat sekolah.<sup>60</sup>

Kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya hendaknya atas dasar musyawarah, unsur-unsur demokrasi harus nampak dalam seluruh tata kehidupan di sekolah, misalnya:

- a. Kepala sekolah harus menghargai martabat tiap anggota/guru yang mempunyai perbedaan individu.
- b. Kepala sekolah harus menciptakan situasi pekerjaan sedemikian rupa sehingga nampak dalam kelompok yang saling menghargai dan saling menghormati
- c. Kepala sekolah hendaknya menghargai cara berfikir meskipun dasar pemikiran itu bertentangan dengan pendapat sendiri

---

<sup>60</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2003) h. 270

d. Kepala sekolah hendaknya menghargai kebebasan individu

Selanjutnya dalam kepemimpinan yang demokrasi pemimpin dalam memberikan penilaian, kritik atau pujian, ia berusaha memberikannya atas dasar kenyataan yang seobyektif mungkin. Ia berpedoman pada kriteria-kriteria yang didasarkan pada standar hasil yang semestinya dapat dicapai menurut ketentuan target program umum sekolah yang telah ditetapkan mereka bersama.

Namun didalam kepemimpinan demokrasi ini juga di kenal tipe kepemimpinan pseudo demokrasi. Kepemimpinan pseudo-demokratis nampak seperti demokratis tetapi semu karena tetap otoriter dan demi kepentingan kelompok tertentu saja. Kepala Sekolah yang memiliki sifat pseudo demokratis Sebenarnya bersifat otoriter, hanya pandai memberikan kesan seolah-olah demokratis. Dalam rapat sekolah, ia berbuat seakan-akan semua rencana, program, dan kebijakan merupakan keputusan kelompok, padahal atas kehendaknya sendiri. Dalam rapat sekolah, kepala sekolah yang memiliki sifat pseudo demokratis seakan-akan memperhatikan saran dan pendapat tenaga kependidikan walaupun akhirnya hal tersebut tidak digunakan. Tipe ini disebut juga semi demokratis atau manipulasi diplomatic. Pemimpin yang bertipe pseudodemokratis hanya tampaknya saja bersikap demokratis padahal sebenarnya dia bersikap otokratis. Misalnya jika ia mempunyai ide - ide, pikiran, atau konsep yang ingin diterapkan di lembaga Pendidikannya, maka hal tersebut akan dibicarakan dan dimusyawarahkan dengan bawahannya, tetapi situasi diatur dan diciptakan sedemikian rupa sehingga pada akhirnya bawahan didesak agar menerima ide atau pikiran tersebut sebagai keputusan bersama. Pemimpin ini menganut demokrasi semu dan lebih mengarah kepada kegiatan pemimpin yang otoriter dalam bentuk yang halus, samar - samar, dan yang mungkin dilaksanakan tanpa disadari bahwa tindakan itu bukan tindakan pimpinan yang demokratis.

#### **4. Keterampilan Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Para pemimpin harus memiliki keterampilan dan sifat-sifat yang baik sebagai syarat bagi seorang pemimpin dalam organisasi tertentu.

Menurut Kaazt dalam Hersey dan Blanchard ada tiga keterampilan yang harus dimiliki seorang pemimpin, yaitu :

- a) *Technical skill-ability to use knowlege, methods, techniques and equipment necessary for the performance of specific task aquired from experiences, education and training.*
- b) *Human skill ability and judgment in working with and through people, including in understanding of motivation and an aplication of effective leadership.*
- c) *Conceptual skill ability to understand the complexities of the overall organizatiton. This knowledge permits one to act according to the objectives of the total organizatiton nather than only on the basis of the goals and needs of one's own immediate group.*

Pendapat diatas menjelaskan bahwa setiap pemimpin harus memiliki tiga keterampilan utama yaitu keterampilan teknik, keterampilan hubungan manusia dan keterampilan konseptual. Ketiga keterampilan ini menjadi syarat mutlak bagi efektivitas kepemimpinan seseorang dalam menjalankan fungsinya sebagai pemimpin terutama dalam sebuah organisasi.

Keterampilan teknik menyangkut kemampuan menggunakan pengetahuan dan metode serta teknik dan peralatan yang diperlukan untuk menampilkan kinerja. Hal ini diperoleh dari pengalaman, pendidikan dan pelatihan.<sup>61</sup>

Sesungguhnya keterampilan teknik menyangkut kemampuan menggunakan pengetahuan dan metode serta teknik dan peralatan yang diperlukan untuk menampilkan kinerja yang diharapkan. Hal ini diperoleh dari pengalaman, pendidikan dan pelatihan. Adapun penalamn seorang pemimpin merupakan basis bagi pengetahuannya yang bisa merangsang intelektualitas dan meluaskan pemahaman tentang para bawahannya dan kepekaan terhadap masalah-masalah organisasi.

---

<sup>61</sup> Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Ciputat Press, 2005) h.

Dalam kaitan dengan keterampilan hubungan manusia merupakan kemampuan menjalin kerjasama dengan semua orang dan memahami proses motivasi dalam menjalankan efektivitas kepemimpinan. Keahlian mendengarkan membantu seorang pemimpin membangun kepercayaan baik lewat komunikasi formal maupun komunikasi informal dengan anggota dan orang lain diluar organisasi. Karena keahlian mendengarkan kemungkinan seorang pemimpin menggunakan segala ide dan pengalaman mereka mengenai orang lain sebagai sumber informasi sehingga keahlian tersebut merupakan sarana penting menghimpun informasi untuk mengembangkan visi, memotivasi para pengikut dan membuat strategi.

Dapat disimpulkan bahwa ada tiga keterampilan yang harus dimiliki seorang pemimpin, yaitu keterampilan teknik, keterampilan hubungan manusia, dan keterampilan konseptual. Ketiga keterampilan ini menjadi syarat mutlak bagi efektivitas kepemimpinan seseorang dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan.<sup>62</sup>

Menurut Mudjahid AK dan Kailani terdapat tiga keterampilan yang harus dimiliki seorang pemimpin pendidikan (kepala sekolah/sekolah), yaitu :

1. Keterampilan konseptual : yaitu keterampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi.
2. Keterampilan manusiawi : yaitu keterampilan untuk bekerjasama, memotivasi dan memimpin.
3. Keterampilan teknik: yaitu keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik serta perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu

Ketiga keterampilan itu merupakan keterampilan standar yang mutlak dikuasai oleh seorang kepala satuan pendidikan. Keterampilan-keterampilan itu

---

<sup>62</sup> Susmaini & Muhammad Rifa'i, *Teori Manajemen*, ( Bandung : Citapustaka Media, 2007)h. 159

tentu saja bisa dilatihkan kepada seseorang yang memang memiliki bakat yang kuat dalam melakukan tugas kepemimpinan.

Pada saat yang bersamaan ia juga dituntut untuk dapat memiliki beberapa kompetensi lainnya, kompetensi (kepemilikan, penguasaan keterampilan, kemampuan yang dituntut oleh jabatan seseorang) itu adalah :

1. Kompetensi utama: yang menunjukkan kompetensi kepemimpinan yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah.
2. Kompetensi akademik : merupakan pengetahuan yang harus dimiliki seorang kepala sekolah.
3. Kompetensi praktis : adalah kemampuan-kemampuan yang harus dimiliki seorang kepala sekolah.
4. Kompetensi penunjang, terdiri dari :
  - (1) Kompetensi untuk membangun hubungan atau berkomunikasi
  - (2) Kompetensi untuk berkembang dan mengembangkan kemampuan diri secara terus menerus.

Kompetensi lainnya yang harus dimiliki oleh kepala sekolah/sekolah sebagai kepala satuan pendidikan meliputi :

1. Kompetensi personal/individu; yaitu komponen dan ciri-ciri yang dimiliki kepala sekolah untuk membangkitkan motivasi dan komitmen semua warga sekolah bagi peningkatan kualitas penyelenggaraan sekolah, kompetensi ini meliputi :
  - (1) Patut untuk diteladani (bagi guru, pegawai, siswa dan masyarakat)
  - (2) Bersikap positif terhadap tugas sebagai kepala sekolah dan terhadap keseluruhan situasi pendidikan
  - (3) Pemahaman, pengahayatan, dan penampilan nilai-nilai yang layak untuk dimiliki
2. Kompetensi sosial/kemasyarakatan; yaitu kemampuan kepala sekolah melakukan komunikasi kepada masyarakat dalam rangka peningkatan partisipasi mereka. Kompetensi ini meliputi:

- (1) Mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan kerja dan lingkungan sekitar
- (2) Meningkatkan peran serta masyarakat
3. Kompetensi profesional; yaitu kemampuan yang dimiliki kepala sekolah mencakup kemampuan kepemimpinan maupun manajemen.<sup>63</sup>

Sedangkan peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No. 13 Tahun 2007 dalam buku Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 Tahun 2003 kepala sekolah harus memiliki kompetensi sebagai berikut :

**Tabel I Standar Kompetensi Kepala Sekolah**

No	Dimensi Kompetensi	Kompetensi	
1	Kepribadian	1.1	Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/sekolah.
		1.2	Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
		1.3	Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/sekolah.
		1.4	Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
		1.5	Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/sekolah.
		1.6	Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.
2	Manajerial	2.1	Menyusun perencanaan sekolah/sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
		2.2	Mengembangkan organisasi sekolah/sekolah

<sup>63</sup> Amiruddin Siahaan & Wahyuni Lius Zen, *Paradigma Baru Administrasi Pendidikan Peningkatan Kualitas Manajemen SDM Satuan Pendidikan* (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2010) h. 159

No	Dimensi Kompetensi	Kompetensi
		sesuai dengan kebutuhan.
		2.3 Memimpin sekolah/sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/sekolah secara optimal.
		2.4 Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/sekolah menuju organisasi pembelajar yang efektif.
		2.5 Menciptakan budaya dan iklim sekolah/sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
		2.6 Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
		2.7 Mengelola sarana dan prasarana sekolah/sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
		2.8 Mengelola hubungan sekolah/sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/sekolah.
		2.9 Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
		2.10 Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
		2.11 Mengelola keuangan sekolah/sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
		2.12 Mengelola ketatausahaan sekolah/sekolah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/sekolah.

No	Dimensi Kompetensi	Kompetensi	
		2.13	Mengelola unit layanan khusus sekolah/sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/sekolah.
		2.14	Mengelola sistem informasi sekolah/sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
		2.15	Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/sekolah.
		2.16	Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/sekolah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.
3	Kewirausahaan	3.1	Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/sekolah.
		3.2	Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/sekolah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.
		3.3	Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/sekolah.
		3.4	Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/sekolah.
		3.5	Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/sekolah sebagai sumber belajar peserta didik.
4	Supervisi	4.1	Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

No	Dimensi Kompetensi	Kompetensi	
		4.2	Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
		4.3	Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
5	Sosial	5.1	Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/sekolah.
		5.2	Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
		5.3	Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain. <sup>64</sup>

Sebagai pemimpin dalam suatu lembaga pendidikan hendaknya kepala sekolah memiliki pengetahuan yang luas dan keterampilan kepemimpinan. Hal itu perlu dimiliki agar mampu mengendalikan, mempengaruhi dan mendorong bawahannya dalam menjalankan tugas dengan jujur, tanggung jawab, efektif dan efisien. Kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru dengan menetapkan sistem manajemen terbuka yaitu kepala sekolah menerima saran, kritik yang muncul dari semua pihak lingkungan baik dari guru, karyawan serta siswa. Manajemen terbuka ini memberikan kewenangan kepada para guru untuk memberika saran bahkan kritik yang membangun bagi sekolah. Kepala sekolah juga menerapkan pembagian tugas dan tanggung jawab dengan para guru agar guru yang terlibat lebih memahami tugasnya masing-masing dan diharapkan adanya kerjasama dalam rangka mencapai tujuan bersama. Kepala sekolah menerapkan hubungan vertikal ke bawah yaitu kepala sekolah menjalin hubungan baik terhadap semua bawahan yaitu kepada guru dan karyawan hal ini dilakukan agar mereka bersedia melaksanakan tugas-tugas dengan sebaik-baiknya, memupuk kesetian dan tanggung jawab kepada pimpinan, tugas dan tempat kerja. Kepala sekolah juga melakukan pendekatan-pendekatan untuk meningkatkan daya kreasi, inisiatif yang tinggi untuk mendorong semangat

---

<sup>64</sup> UU Sistem Pendidikan Nasional (Jakarta: Redaksi Sinar Grafika, 2008) h. 228

bawahannya. Kepala sekolah melakukan pemetaan program-program kegiatan untuk meningkatkan motivasi kerja guru seperti: kegiatan briefing, penghargaan bagi guru yang berprestasi, peningkatan kesejahteraan guru, peningkatan SDM, memberikan pelatihan untuk para guru, memberikan perhatian secara personal, workshop, outbond. Melalui program-program tersebut maka diharapkan guru-guru mampu mengembangkan proses kerjanya dan mampu menghasilkan *output* yang baik sesuai program yang diselenggarakan. Kepala sekolah melakukan pengawasan yang bersifat kontinyu dan menyeluruh yaitu pengawasan yang meliputi seluruh aspek antara lain: personel, pelaksanaan kegiatan, material dan hambatan-hambatan. Pengawasan yang dilakukan kepala sekolah berdasarkan pada tujuan sekolah, agar pekerjaan atau kegiatan dapat berlangsung sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dan untuk mengetahui hambatan ataupun kesalahan yang terjadi dalam pelaksanaan kegiatan. Kepala sekolah melakukan evaluasi meliputi evaluasi terhadap uraian tugas dan evaluasi bukti-bukti dokumen, dengan cara melihat langsung terhadap bukti-bukti tugas yang telah dilaksanakan oleh guru kemudian memberikan masukan apabila terdapat kesalahan atau kurang sesuai dengan kriteria yang diharapkan. Kepala sekolah memberikan solusi terhadap hambatan-hambatan yang dihadapi oleh guru dalam melakukan tugasnya.

## **5. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain.<sup>65</sup>

Gaya kepemimpinan adalah perilaku yang strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang serig diterapkan seorang pemimin ketika mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya”. Sehingga gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan, dan mudah menyesuaikan segala situasi.<sup>66</sup>

---

<sup>65</sup>Paul Hersey. *Kunci Sukses Pemimpin Situasional*. (Jakarta : Delaprasata. 1994) h. 29

<sup>66</sup>Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*,(Jakarta : PT. Raja GrafindoPersada. 2007) h. 291

Ada suatu pendekatan yang dapat digunakan untuk memahami kesuksesan dari kepemimpinan, yakni dengan memusatkan perhatian pada apa yang dilakukan oleh pemimpin tersebut. Jadi yang dimaksudkan disini adalah gayanya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia inginkan. Gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat diperlukan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif dan membangun iklim motivasi bagi karyawan sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi.

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Dari gaya ini dapat diambil manfaatnya untuk dipergunakan sebagai pemimpin dalam memimpin bawahan atau para pengikutnya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pemimpin pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Pemimpin tidak dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sama dalam memimpin bawahannya, namun harus disesuaikan dengan karakter-karakter tingkat kemampuan dalam tugas setiap bawahannya. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana caranya memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki. Istilah gaya adalah cara yang dipergunakan pimpinan dalam mempengaruhi para pengikutnya.<sup>67</sup>

Menurut Robert House, terdapat empat gaya utama kepemimpinan sebagai berikut:

1) Kepemimpinan direktif.

Dalam teori ini, para bawahan mengetahui apa yang diharapkan dan diarahkan oleh pemimpin terhadap mereka. Dalam model ini tidak ada partisipasi dari bawahan.

2) Kepemimpinan yang mendukung (*Supportive leadership*)

---

<sup>67</sup>*Ibid*, h. 23

Kepemimpinan model ini memiliki kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati, dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang tulus terhadap para bawahannya.

3) Kepemimpinan Partisipasif

Gaya kepemimpinan ini, pemimpin berusaha meminta dan mempergunakan saran-saran dari para bawahannya. Namun pengambilan keputusan masih tetap berada pada pemimpin.

4) Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi

Gaya kepemimpinan ini menetapkan serangkaian tujuan yang menantang para bawahannya untuk berprestasi. Dalam hal ini pula pemimpin memberikan keyakinan kepada mereka bahwa mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan dengan baik dalam rangka mencapai tujuan bersama.<sup>68</sup>

Penulis dapat menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan diterapkan sesuai dengan situasi pada organisasi. Yaitu seorang pemimpin harus mengetahui situasi yang sedang dihadapi sehingga dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai.

Gaya kepemimpinan yang berasal dari dua suku kata tersebut oleh Amstrong, gaya kepemimpinan didefinisikan dengan cara anda menjalankan peranan kepemimpinan anda.

Gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh pendekatan-pendekatan yang dilakukan oleh pemimpin. Ada dua macam pendekatan manajemen yang dilakukan pemimpin untuk mempengaruhi orang lain. Diantara pendekatan tersebut adalah pendekatan berdasarkan sifat-sifat, berdasarkan pendekatan situasi atau pendekatan *contingency*. Pendekatan berdasarkan sifat-sifat fisik, sifat intelektual, sifat kepribadian, sifat tugas, sifat tabiat sosial, pendekatan berdasarkan sifat tersebut merupakan pola-pola tingkah laku, yang memunculkan teori pemimpin *the great man*. Pendekatan berdasarkan situasi dipengaruhi oleh beberapa faktor situasi seperti pekerjaan, lingkungan organisasi dan karakteristik orang-orang yang dipimpin, budaya, sejarah berdirinya organisasi, kepribadian

---

<sup>68</sup> *Ibid.* h. 296

anggota kelompok, masyarakat sekitar, iklim psikologi dan waktu yang diperlukan untuk membuat keputusan.

Menurut Mondy dan Premeaux, terdapat tiga dasar gaya kepemimpinan yang lebih dikenal secara luas yaitu :

1. Gaya Otokratik, pemimpin menyuruh kerjakan apa yang ditentukan oleh pemimpin, dan harus dipatuhi tanpa bertanya.
2. Gaya Partisipasif, para pekerja dilibatkan dalam mengambil keputusan, sedangkan keputusan akhir terletak pada pemimpin. Para pekerja akan merasa ikut bertanggung jawab untuk mewujudkan rencana yang mereka ikut membuatnya.
3. Gaya demokratik, pemimpin mencoba melakukan apa yang diinginkan oleh sebagian besar bawahan para pemimpin. Dengan gaya partisipasif dan gaya demokratif cenderung memperlakukan para pekerja/bawahan termasuk teori Y dari Mc Gregor

Gaya kepemimpinan lainnya dari sudut pendekatan terdapat tiga gaya kepemimpinan, yaitu 1) kepemimpinan otoriter, dimana gaya ini cenderung seorang pemimpin menguasai para anggota kelompoknya karena memiliki kekuasaan tunggal yang muncul dari peran dan fungsinya sebagai pemerintah, mengatur dan mengawasi anggota kelompoknya. 2) kepemimpinan yang bergaya *laissez Faire*, gaya ini adalah kebalikan dari gaya otoriter. Bahwa anggota memiliki kebebasan yang seluas-luasnya, karena pemimpin yakin bahwa perannya hanya mendampingi dan melayani dan fungsi sebagai penasihat dan pemberi petunjuk bila diperlukan oleh anggotanya. 3) kepemimpinan dengan gaya demokratis, dengan keyakinan perannya adalah mendorong, membimbing, menghimpun semua kekuatan dan bekerja sama dengan kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsinya sebagai penggerak, koordinator aktivitas para anggotanya dengan demikian pemimpin harus berada ditengah-tengah

kelompoknya, mengenal mereka, tetapi juga mengetahui kelemahan dan kemampuan dalam memimpin.<sup>69</sup>

Secara rinci Siagian membagi lima gaya kepemimpinan yang secara luas dikenal dewasa ini, yaitu :<sup>70</sup>

### 1. Tipe Otokratik

Pemimpin yang otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang dapat dipandang sebagai karakteristik yang negatif.

Di lihat dari persepsinya, seorang pemimpin yang otokratik adalah seorang yang sangat egois. Sikap egoisme tersebut akan memberi tekanan kepada bawahannya. Sehingga kedisiplinan yang tertanam berdasarkan rasa ketakutan, bukan disiplin yang sudah semestinya dijalankan.

Maka dari itu, kepemimpinan yang otokratik sangat dikaitkan dengan kekuasaan mengambil tindakan yang punitif. Biasanya, apabila kekuasaan mengambil tindakan punitif itu tidak lagi dimilikinya, ketaatan para bawahan segera mengendor dan disiplin kerjapun segera mengendor.

### 2. Tipe Paternalistik

Gaya paternalistik adalah gaya kepemimpinan dari pemimpin yang bersifat tradisional, umumnya di masyarakat yang agraris. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor, seperti:

- a) Kuatnya ikatan primordial,
- b) Sistem kekeluargaan,
- c) Kehidupan masyarakat yang komunalistik,

---

<sup>69</sup> Mesiono, *Manajemen dan Organisasi* (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2010) h. 90

<sup>70</sup> Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1994.) h. 27

- d) Peranan adat istiadat yang sangat kuat dalam kehidupan bermasyarakat,
- e) Masih dimungkinkannya hubungan pribadi yang intim antara seorang anggota masyarakat dengan anggota masyarakat lainnya.

### 3. Tipe Kharismatik

Seorang pemimpin yang kharismatik adalah seorang pemimpin yang dikagumi oleh banyak pengikut, meskipun para pengikut tersebut tidak selalu dapat menjelaskan secara konkret mengapa orang tertentu itu dikagumi.

Pemimpin kharismatik ini memiliki kekuatan energi, daya tarik, dan pembawaan yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pengawal-pengawal yang bisa dipercaya.

### 4. Tipe Laissez Faire

Kepemimpinan Laissez Faire ditampilkan oleh seorang tokoh “Ketua Dewan” yang sebenarnya tidak becus mengurus dan dia menyerahkan semua tanggungjawab serta pekerjaan kepada bawahan atau kepada semua anggotanya.

Seorang pemimpin yang Laissez Faire melihat perannya sebagai “polisi lalu lintas” dengan anggapan para anggota organisasi mengetahui dan cukup dewasa untuk taat kepada peraturan permainan yang berlaku. Seorang pemimpin yang Laissez Faire cenderung memilih peranan yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri tanpa banyak mencampuri bagaimana organisasi harus dijalankan dan digerakkan.

Dapat juga diartikan bahwa pemimpin laissez faire bukanlah seorang pemimpin dalam pengertian yang sebenarnya. Semua anggota yang dipimpinnya bersikap santai-santai, dan bermoto “lebih baik tidak usah bekerja saja”. Mereka menunjukkan sikap acuh tak acuh. Sehingga kelompok tersebut praktis menjadi tidak terbimbing dan tidak terkontrol.

## 5. Tipe Demokratik

Tipe kepemimpinan demokratis dapat juga disebut sebagai pemimpin yang partisipatif, selalu berkomunikasi dengan kelompok mengenai masalah-masalah yang menarik perhatian mereka dan mereka dapat menyumbangkan sesuatu untuk menyelesaikannya serta ikut serta dalam penetapan sasaran.

Pemimpin tipe ini, menafsirkan kepemimpinannya bukan sebagai diktator, melainkan sebagai pemimpin di tengah-tengah anggota kelompoknya. Hubungan dengan anggota kelompok bukan sebagai majikan dan buruh, tetapi sebagai saudara tua di antara teman-temannya atau sebagai kakak terhadap saudara-saudaranya, ia selalu berpangkal pada kepentingan dan kebutuhan kelompoknya, dan mempertimbangkan kesanggupan serta kemampuan kelompoknya.

Secara umum gaya kepemimpinan menurut Hines dalam *time* dibagi kepada tiga yaitu : otokratis, demokratis, dan kendali bebas. Sutisna berpendapat kepemimpinan otokratis menekankan semua kewenangan hak dan kekuasaan melakukan sesuatu berpusat pada manajer. Sedangkan kepemimpinan demokratis mengungkapkan tiga fungsi utama yaitu : 1) menyebarkan atau membagi tanggung jawab, 2) pemberdayaan anggota organisasi, 3) bekerjasama dengan baik. Adapaun gaya kepemimpinan kendali bebas menekankan bahwa pemimpin tidak banyak berusaha untuk menjalankan kontrol atau pengaruh terhadap para anggota kelompok.<sup>71</sup>

Kyte mengatakan bahwa seorang kepala sekolah mempunyai lima fungsi utama, pertama bertanggung jawab atas keselamatan, kesejahteraan, dan perkembangan murid-murid yang ada dilingkungannya. Kedua bertanggung jawab atas keberhasilan dan kesejahteraan profesi guru. Ketiga, berkewajiban memberi pelayanan sepenuhnya yang berharga bagi murid-murid dan guru-guru yang mungkin dilakukan melalui pengawasan resmi yang lain. Keempat, bertanggung jawab mendapatkan bantuan maksimal dari semua institusi pembantu. Kelima,

---

<sup>71</sup> Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: Ciputat Press, 2005)h.

bertanggung jawab untuk mempromosikan murid-murid terbaik melalui berbagai cara.

Sebagai pemimpin pendidikan dari sekolahnya, seorang kepala sekolah mengorganisasikan sekolah dan personil yang bekerja di dalamnya kedalam situasi yang efisiensi, demokratis dan bekerja sama institusional yang tergantung keahlian para pekerja. Di bawah kepemimpinan program pendidikan untuk para murid harus direncanakan, diorganisir, dan ditata. Dalam pelaksanaan program kepala sekolah harus dapat memimpin secara profesional para staf mengajar, bekerja secara ilmiah, penuh perhatian, dan demokratis dengan menekankan pada perbaikan proses belajar mengajar dimana sebagian besar kreatifitas akan tercurahkan untuk perbaikan pendidikan. Dari kesimpulan diatas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah secara teoritis bertanggung jawab bagi terlaksananya seluruh program pendidikan disekolah.<sup>72</sup>

#### 1. Kepemimpinan transaksional

Kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan suatu faktor yang menentukan atas berhasil atau tidaknya suatu organisasi/usaha.<sup>73</sup> Pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan memimpin, artinya memiliki kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain atau kelompok tanpa mengindahkan bentuk alasannya. Sedang kepemimpinan adalah keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan bersama.<sup>74</sup> Aktivitas ini memiliki berbagai corak tergantung pengetahuan, sikap dan kepribadian pemimpin yang bersangkutan.

Salah satu corak kepemimpinan yang akhir-akhir ini banyak dikaji dalam psikologi adalah gaya kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional. James McGregor Burns (1978) adalah orang yang pertama kali

---

<sup>72</sup>Marno & Triyo Supriyanto, *manajemen dan kepemimpinan pendidikan Islam*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2008)h. 24

<sup>73</sup> Susilo Martoyo. 1994- *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 3. Yogyakarta: BPFPE, h.163

<sup>74</sup> *Ibid*, h. 166

mengemukakan konsep ini. Menurut Burns, kepemimpinan transaksional didasarkan pada hubungan saling tukar dimana ketaatan bawahan (usaha, produktivitas, loyalitas) ditukar dengan reward yang diinginkan. Sedangkan pemimpin transformasional membangun kesadaran bawahan terhadap kepentingan dan nilai dari outcome yang telah dirancang dan cara-cara mencapainya. Pemimpin seperti ini juga memotivasi bawahan untuk menjangkau kepentingan yang lebih luas demi misi atau visi organisasi daripada kepentingan pribadi sesaat.<sup>75</sup>

Konsep kepemimpinan tersebut oleh Bass dikembangkan menjadi sebuah model kepemimpinan yang menempatkan gaya kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional sebagai sebuah kontinum yakni kepemimpinan transformasional merupakan kelanjutan dari kepemimpinan transaksional (setingkat di atas kepemimpinan transaksional). Selain itu, Bass juga mengembangkan alat ukurnya yang disebut MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*).<sup>76</sup>

Ada tiga karakteristik utama pemimpin transaksional<sup>77</sup>, yaitu:

1. Bekerja sama dengan tim yang dipimpin untuk mengembangkan tujuan yang spesifik dan jelas dan memastikan bahwa bawahan memperoleh reward yang dijanjikan karena telah mencapai tujuan tersebut.
2. Menukar *reward* dan janji-janji dengan usaha yang dilakukan anak buahnya.
3. Tanggap terhadap minat pribadi seketikabawahannya jika kebutuhannya terpenuhi sementara pekerjaan terselesaikan

Hal senada diungkapkan pula oleh Barnett dan McCormick (2003) bahwa ada tiga konstruk perilaku yang teridentifikasi dalam kepemimpinan transaksional, yakni:

---

<sup>75</sup> Barnett, K. & McCormick. 2003. Vision, Relationships, And Teacher Motivation: A Case Study. *Journal of Educational Administration*. Vol. 41, Iss. 1,pg. 55,19pgs;

<sup>76</sup> *Ibid*. Lihat juga Bagus Riyono. 1999. Kepemimpinan Transformasional Kebangkitan Kembali Studi Tentang Kepemimpinan. *Butetin Psikologi*. Tahun VII, No. 1, 28-33

<sup>77</sup> Bryant, S.E. 2003. The Role Of Transformational And Transactional Leadership....

1. *contingent reward* dimana interaksi antara pemimpin dengan yang dipimpin melibatkan suatu pertukaran imbal balik.
2. *management by exception*, (aktif), yaitu pemimpin memantau untuk memastikan tidak ada kesalahan yang dibuat
3. *management by exception* (pasif), dimana pemimpin melakukan intervensi hanya jika ada sesuatu yang tidak berjalan sebagaimana mestinya

Karakteristik diatas mencerminkan bahwa dasar kepemimpinan transaksional adalah proses transaksi atau pertukaran imbal balik antara pemimpin dan yang dipimpin. Pemimpin transaksional mengenali keinginan khusus bawahan dan memberikan hal-hal yang dapat memenuhi keinginan tersebut dan sebagai gantinya bawahan mencapai tujuan tertentu atau menjalankan tugas khusus. Dengan demikian, bawahan menerima reward atas kinerja pekerjaannya sementara pemimpin memperoleh keuntungan dari selesainya tugas. Barter tersebut meliputi hal-hal yang bersifat spesifik, *tangible dan calculable* (dapat diperhitungkan dan nyata).

Pemimpin transaksional berfokus pada usaha-usaha menjaga kelancaran dan efisiensi organisasi. Pemimpin seperti ini baik untuk fungsi-fungsi manajemen tradisional seperti perencanaan dan pembuatan anggaran dan secara umum berfokus pada aspek-aspek non personal dari kinerja pekerjaan.

Kepemimpinan transaksional dapat cukup efektif, yakni pemimpin membantu membangun rasa percaya diri bawahan dengan klarifikasi harapan-harapan. Selain itu, dengan memenuhi kebutuhan dasar bawahan dapat meningkatkan produktivitas dan moral.

Namun demikian, karena kepemimpinan transaksional melibatkan sebuah komitmen untuk "mengikuti aturan" pemimpin transaksional lebih sering mempertahankan stabilitas dalam organisasi daripada meningkatkan perubahan. Keterampilan transaksional penting bagi semua pemimpin, tetapi ketika organisasi perlu berubah, tipe kepemimpinan yang berbeda diperlukan.<sup>78</sup> Tipe kepemimpinan yang dimaksud adalah kepemimpinan transformasional.

---

<sup>78</sup> Daft, R. L. 1999. *Leadership Theory and Practice*. Forthworth: The Dryden Press. h. 427

## 2. Kepemimpinan transformasional

Konsep kepemimpinan transformasional memiliki dimensi yang berbeda dari teori-teori kepemimpinan sebelumnya. Teori ini menggabungkan antara paradigma 'trait', gaya dan pendekatan *contingensi* (ketergantungan) sehingga dapat dimasukkan dalam penganut aliran "integrated *psychology*". Salah satu ciri "integrated *psychology*" adalah konsepnya tentang manusia yang memandang manusia sebagai 'integrated man', 'being' dan 'becoming'.<sup>79</sup>

Kepemimpinan transformasional ditandai dengan empat ciri yang menonjol, yakni kharisma, inspirasi, stimulasi intelektual dan pertimbangan individual. Kharisma adalah sejauh mana kebanggaan, kepercayaan dan respek pemimpin mendorong bawahan untuk merasa memiliki terhadap diri sendiri, pemimpin dan organisasi. Inspirasi adalah kemampuan memotivasi bawahan terutama melalui penyampaian pesan akan harapan-harapan yang tinggi. Stimulasi intelektual adalah frekuensi pemimpin mendorong bawahan untuk inovatif dalam solusi dan pemecahan masalah. Sedangkan pertimbangan individual adalah tingkat perhatian personal dan dorongan untuk mengembangkan diri yang diberikan oleh pemimpin kepada bawahan. Pemimpin transformasional mencurahkan energi yang banyak untuk mengarahkan dan menghargai bakat dan kemampuan bawahannya.

Daft (1999) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional ditandai dengan kemampuan menimbulkan perubahan yang signifikan. Pemimpin transformasional memiliki kemampuan mengarahkan perubahan dalam visi, strategi dan budaya organisasi maupun meningkatkan inovasi dalam produk dan teknologi.

Kepemimpinan transformasional didasarkan pada nilai-nilai personal, keyakinan dan kualitas pemimpin lebih dari sekedar proses barter antara pemimpin dengan bawahan. Kepemimpinan transformasional berbeda dengan kepemimpinan transaksional dalam empat bidang yang signifikan:

---

<sup>79</sup> Bagus Riyor.o. 1999. *Kepemimpinan Transformasional Kebangkitan Kembali Studi Tentang Kepemimpinan*. Buletin Psilcobgi. Tahun VII, No. 1,28-33

- a. Pemimpin transformasional mengembangkan bawahan menjadi pemimpin. Mereka diberi kesempatan untuk mengendalikan perilaku mereka sendiri. Kepemimpinan transformasional mengerahkan orang untuk mendukung sebuah misi dan menentukan batas-batas dimana bawahan dapat bertindak dengan cara yang relatif bebas untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin transformasional memotivasi bawahan untuk mengambil inisiatif dan memecahkan masalah dan membantu melihat sesuatu dengan cara yang baru. Berkembangnya keberanian bawahan memungkinkan perubahan dapat terjadi
- b. Pemimpin transformasional mengubah perhatian bawahan dari tingkat kebutuhan fisik yang lebih rendah (seperti rasa aman dan keselamatan) menuju kebutuhan psikologis yang lebih tinggi (semisal harga diri dan aktualisasi diri). Memenuhi bawah kebutuhan tingkat rendah bawahan dipenuhi melalui upah yang layak, kondisi kerja yang aman dan pertimbangan-pertimbangan lainnya adalah penting. Namun demikian, pemimpin transformasional menaruh perhatian pada kebutuhan masing-masing individu untuk tumbuh dan berkembang. Oleh karena itu, pemimpin transformasional memberi teladan dan mengingatkan pada bawahan akan kebutuhan yang lebih tinggi. Kemampuan bawahan ditantang dan dikaitkan dengan misi organisasi. Pemimpin transformasional menarik bawahan sedemikian rupa sehingga menantang dan memberi kewenangan pada mereka untuk mengubah organisasi.
- c. Kepemimpinan transformasional memberi inspirasi pada bawahan untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri demi kebaikan kelompok. Pemimpin transformasional memotivasi orang untuk melakukan lebih dari yang diharapkan. Mereka membuat bawahan menyadari pentingnya tujuan dan outcome yang diperlukan untuk berubah dan pada gilirannya memungkinkan mereka melampaui kepentingan sesaat mereka demi misi organisasi. Bawahan menghormati pemimpin seperti ini dan mengidentifikasi mereka dan memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi. Namun demikian, pemimpin transformasional memotivasi bawahan untuk

tidak mengikutinya secara personal tetapi lebih mempercayai kebutuhan untuk berubah dan mau berkorban secara pribadi untuk kepentingan yang lebih besar.

- d. Pemimpin transformasional melukiskan sebuah visi tentang kondisi masa depan yang diinginkan dan mengkomunikasikannya sedemikian rupa bahwa rasa sakit yang ditimbulkan karena perubahan setara dengan usaha yang dilakukan. Peran yang paling berarti mungkin adalah menemukan transformasi visi yang secara signifikan lebih baik daripada cara lama dan mencari dukungan dari yang lain dalam mewujudkan mimpi. Hal yang mendorong bawahan untuk bertindak dan memiliki komitmen adalah visi. Perubahan dapat terjadi ketika orang memiliki suatu tujuan maupun gambaran yang diinginkan di mana organisasi yang berjalan tanpa visi berarti tidak akan ada perubahan.

Sementara pemimpin transaksional meningkatkan stabilitas, pemimpin transformasional menciptakan perubahan yang signifikan baik bagi bawahan maupun organisasi. Pemimpin yang efektif menunjukkan kedua pola kepemimpinan tersebut dalam proporsi yang berbeda. Hal ini didukung oleh hasil-hasil penelitian sejak tahun 1980-an bahwa pemimpin yang paling baik adalah yang transaksional dan transformasional. Namundemikian, Bass dan Avolio (1996) menyimpulkan bahwa adalah kepemimpinan transformasional yang paling berpengaruh terhadap perilaku organisasi.<sup>80</sup>

Efikasi kepemimpinan transformasional telah banyak ditemukan. Kepemimpinan transformasional berhubungan dengan orientasi budaya dan kinerja karyawan, orientasi kepribadian, proses kelompok dan pengambilan keputusan dalam etika, perilaku inovatif bawahan dan kualitas pertukaran imbal balik antara anggota dengan pemimpin. Studi lebih lanjut menunjukkan ada hubungan yang positif dan kuat antara kepemimpinan transformasional dengan performan pekerjaan, kekompakan kelompok, sikap terhadap pekerjaan, kepuasan bawahan dan efektivitas pemimpin yang dipersepsikan.

---

<sup>80</sup> Margaret. 2003. *Leadership Style and Its Relationship to Individual Differences In Personality, Moral Orientation and Ethical Judgement. Journal of American Academy of Bussiness. Vol.3,Iss1/2,pg. 104*

Bass (1990), dari hasil penelitian terhadap 1.500 pemimpin organisasi, menyimpulkan bahwa semakin transformasional seorang pemimpin maka organisasi yang dipimpin juga semakin efektif. Selain itu juga semakin baik hubungannya dengan atasan maupun bawahannya. Anak buah melaporkan bahwa mereka rela bekerja lebih giat bagi pemimpin semacam itu.

Penelitian Priyahutama (2002) menemukan korelasi yang positif dan sangat signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional dengan efektivitas mengajar pada dosen, baik secara bersama-sama maupun sendirisendiri. Barnett & McCormick (2003) meneliti kepemimpinan kepala sekolah dan pengaruhnya terhadap motivasi guru. Mereka menemukan bahwa kepemimpinan di sekolah terutama ditandai dengan hubungan individual, dan melalui hubungan individual inilah kepala sekolah dapat memantapkan kepemimpinannya dan mendorong guru untuk menerapkan keahlian, kemampuan dan usaha-usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ini dapat diartikan bahwa baik kepemimpinan transaksional maupun transformasional berpengaruh positif dalam dunia pendidikan.

### 3. Kepemimpinan Situasional

Hersey dan Blanchard mengungkapkan teori kepemimpinan yang dikenal dengan "*Cycle Theory of Leadership*" pada tahun 1982 yang bertolak dari siklus kehidupan manusia. Menurut penelitian yang mereka temukan bahwa gaya kepemimpinan cenderung berbeda-beda dari situasi ke situasi yang lain. Untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif harus diawali dengan mendiagnosis situasi sebaik-baiknya.

Gaya kepemimpinan situasional cukup menarik di era saat ini, karena pemimpin dengan gaya ini akan selalu berusaha menyesuaikan dengan situasi dan kondisi organisasi, serta bersifat fleksibel dalam beradaptasi/menyesuaikan dengan kematangan bawahan dan lingkungan kerjanya. Hal itu sesuai dengan

kondisi dan situasi saat ini yang menuntut pemimpin harus bersifat akomodatif dan aspiratif terhadap lingkungan kerjanya.

Gaya kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard dalam Thoha adalah didasarkan pada saling berhubungannya di antara hal-hal berikut ini:<sup>81</sup>

- a. Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan.
- b. Jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pimpinan.
- c. Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi, atau tujuan tertentu.

Konsepsi ini melengkapi pemimpin dengan pemahaman dari hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dan tingkat kematangan para pengikutnya. Dengan demikian, walaupun terdapat banyak variabel-variabel situasional yang penting lainnya seperti: organisasi, tugas-tugas pekerjaan, pengawas dan waktu kerja, akan tetapi penekanan dalam kepemimpinan situasional ini hanyalah pada perilaku pemimpin dan bawahannya saja.

Perilaku pengikut atau bawahan ini amat penting untuk mengetahui kepemimpinan situasional. Intinya bahwa pendekatan situasional menyarankan bahwa perilaku pemimpin yang efektif harus:

- a. Selalu memperhatikan situasi yang dihadapi.
- b. Memperlakukan bawahan sesuai dengan kebutuhan masing-masing

Salah satu dari kepemimpinan situasional memperhatikan tingkat kematangan bawahan. kematangan (*maturity*) bawahan dalam hal ini adalah kemampuan dan kemauan dari orang-orang untuk bertanggung jawab dalam mengarahkan perilakunya.

Sesuai dengan tulisan oleh Sutarto bahwa mengenai tingkat kematangan terdiri dari dua dimensi yaitu “*job maturity*” (kematangan kerja) dan

---

<sup>81</sup> Miftah Thoha. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. (Jakarta:Raja Grafindo Persada, 2003) h. 317

“*psychological maturity*” (kematangan jiwa). kematangan kerja hubungan dengan “*ability*” (kemampuan) sedangkan kematangan jiwa berhubungan dengan “*willingnes*” (kemauan).

Dengan mempraktekkan teori siklus kehidupan di atas maka akan melahirkan pemimpin yang dinamis, pemimpin yang secara terus menerus mengamati perkembangan kemampuan, kemauan, motivasi, pengalaman dan prestasi bawahannya guna memilih dengan tepat gaya kepemimpinan yang akan diterapkan. Menurut Hersey dan Blanchard apabila gaya kepemimpinan yang dipakai tepat maka hal itu tidak hanya akan menimbulkan motivasi bagi para bawahan melainkan juga membantu para bawahan menjadi matang.<sup>82</sup>

#### 4. Kepemimpinan Spiritual

Istilah “kepemimpinan” telah banyak kita kenal, baik secara akademik maupun sosiologik. Akan tetapi ketika kata kepemimpinan dirangkai dengan konsep SQ kemudian menjadi leadership SQ menjadi ambigu. Dalam tulisan ini selanjutnya, konsep Leadership SQ akan diterjemahkan sebagai “kepemimpinan spiritual”. Istilah “spiritual” adalah bahasa Inggris berasal dari kata dasar “spirit”. Dalam *Oxford Advanced Learner’s Dictionary*<sup>83</sup> istilah *spirit* antara lain memiliki cakupan makna: jiwa, arwah/roh, semangat, hantu, moral dan tujuan atau makna yang hakiki. Sedangkan dalam Bahasa Arab, istilah *spiritual* terkait dengan yang *ruhani* dan *ma’nawi* dari segala sesuatu.

Makna inti dari kata *spirit* berikut kata jadiannya seperti *spiritual* dan spiritualitas (*spirituality*) adalah bermuara kepada kehakikian, keabadian dan *ruh*; bukan yang sifatnya sementara dan tiruan. Dalam perspektif Islam, dimensi spiritualitas senantiasa berkaitan secara langsung dengan realitas Ilahi, Tuhan Yang Maha Esa (*tauhid*). Spiritualitas bukan sesuatu yang asing bagi manusia, karena merupakan inti (*core*) kemanusiaan itu sendiri. Manusia terdiri dari unsur material dan spiritual atau unsur jasmani dan ruhani. Perilaku manusia merupakan

---

<sup>82</sup> Sutarto. *Dasar-dasar Organisasi*. (Yogyakarta;Gajah Mada University Press, 2006) h.319

<sup>83</sup>Hart M.H. *Seratus Tokoh yang Paling Berpengaruh dalam sejarah* (Jakarta: Pustaka Jaya. 1994) h.1145-1146

produk tarik-menarik antara energi spiritual dan material atau antara dimensi *ruhaniyah* dan *jasmaniah*. Dorongan spiritual senantiasa membuat kemungkinan membawa dimensi material manusia kepada dimensi spiritualnya (*ruh*, *keilahian*). Caranya adalah dengan memahami dan menginternalisasi sifat-sifat-Nya, menjalani kehidupan sesuai dengan petunjuk-Nya dan meneladani Rasul-Nya. Tujuannya adalah memperoleh ridlo-Nya, menjadi “sahabat” *Allah*, “kekasih” (*wali*) *Allah*. Inilah manusia yang suci, yang keberadaannya membawa kegembiraan bagi manusia-manusia lainnya.

Kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang membawa dimensi keduniawian kepada dimensi spiritual (*keilāhian*). Tuhan adalah pemimpin sejati yang mengilhami, mempengaruhi, melayani dan menggerakkan hati nurani hamba-Nya dengan cara yang sangat bijaksana melalui pendekatan etis dan keteladanan. Karena itu kepemimpinan spiritual disebut juga sebagai kepemimpinan yang berdasarkan etika religius. Kepemimpinan yang mampu mengilhami, membangkitkan, mempengaruhi dan menggerakkan melalui keteladanan, pelayanan, kasih sayang dan implementasi nilai dan sifat-sifat ketuhanan lainnya dalam tujuan, proses, budaya dan perilaku kepemimpinan.

Dalam perspektif sejarah, menurut Michael H. Hart kepemimpinan spiritual telah dicontohkan dengan sangat sempurna oleh Muhammad Saw. Dengan integritasnya yang luar biasa dan mendapatkan gelar sebagai *al-amin* (terpercaya), Muhammad Saw mampu mengembangkan kepemimpinan yang paling ideal dan paling sukses dalam sejarah peradaban umat manusia. Sifat-sifatnya yang utama yaitu *ṣiddiq* (*integrity*), *amanah* (*trust*), *fathanah* (*smart*) dan *tabligh* (*openly*) mampu mempengaruhi orang lain dengan cara mengilhami tanpa mengindoktrinasi, menyadarkan tanpa menyakiti, membangkitkan tanpa memaksa dan mengajak tanpa memerintah.

Uraian di atas menggambarkan bahwa persoalan spiritualitas semakin diterima dalam abad 21 yang oleh para futurolog seperti Aburdene dan Fukuyama dikatakan sebagai abad nilai (*the new age*). Dalam perspektif sejarah Islam, spiritualitas telah terbukti menjadi kekuatan yang luar biasa untuk menciptakan individu-individu yang suci, memiliki integritas dan *akhlakul karimah* yang

keberadaannya bermanfaat (membawa kegembiraan) kepada yang lain. Secara sosial, spiritualitas mampu membangun masyarakat Islam mencapai puncak peradaban, mampu mencapai predikat *khaira ummat* dan keberadaannya membawa kebahagiaan untuk semua (*rahmatan lil'ālamīn*).

Kepemimpinan spiritual diyakini sebagai solusi terhadap krisis kepemimpinan saat ini. Kepemimpinan spiritual merupakan puncak evolusi model atau pendekatan kepemimpinan karena berangkat dari paradigma manusia sebagai makhluk yang rasional, emosional dan spiritual atau makhluk yang struktur kepribadiannya terdiri dari jasad, nafsu, akal, kalbu dan ruh. Kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang sejati dan pemimpin yang sesungguhnya. Dia memimpin dengan etika religius yang mampu membentuk karakter, integritas dan keteladanan yang luar biasa. Ia bukan seorang pemimpin karena pangkat, kedudukan, jabatan, keturunan, kekuasaan dan kekayaan.

Kepemimpinan spiritual bukan berarti kepemimpinan yang anti intelektual. Kepemimpinan spiritual bukan hanya sangat rasional, melainkan justru menjernihkan rasionalitas dengan bimbingan hati nuraninya. Kepemimpinan spiritual juga tidak berarti kepemimpinan dengan kekuatan gaib sebagaimana terkandung dalam istilah “tokoh spiritual” atau “penasehat spiritual”, melainkan kepemimpinan dengan menggunakan kecerdasan spiritual, ketajaman mata batin atau indera keenam. Kepemimpinan spiritual juga tidak bisa disamakan dengan yang serba esoteris (batin) yang dilawankan dengan yang serba eksoteris (lahir, formal), melainkan berupaya membawa dan memberi nilai dan makna yang lahir menuju rumah batin (*spiritual*) atau memberi muatan spiritualitas dan kesucian terhadap segala yang profan.

Kajian dan penelitian tentang kepemimpinan spiritual dengan berbagai variasi peristilahannya semakin menarik dan semakin banyak dilakukan akhir-akhir ini. Demikian juga pelatihan dan buku-buku atau majalah-majalah tentang spiritualitas termasuk di dalamnya kecerdasan spiritual semakin banyak bermunculan dengan tiras yang tinggi.

Kajian tentang kepemimpinan spiritual dalam berbagai bidang telah dilakukan oleh para peneliti terdahulu antara lain oleh beberapa peneliti

sebagaimana dikemukakan di atas dan terbukti sangat efektif. Dalam konteks pendidikan Islam dengan berbagai persoalan yang menyertainya, kepemimpinan spiritual adalah salah satu solusi paling efektif untuk melakukan perubahan.

Kepemimpinan spiritual juga bisa diartikan sebagai kepemimpinan yang sangat menjaga nilai-nilai etis dan menjunjung tinggi nilai-nilai spiritual. Mereka melakukan pekerjaan dengan cara yang memuaskan hati lewat pemberdayaan, memulihkan dan menguntungkan siapa saja yang berhubungan dengannya. Mereka tidak hanya mampu menghadirkan uang, tetapi juga hati dan jiwa mereka dalam bekerja. Mereka terlibat sepenuhnya (*involve*) dalam aktivitas organisasi (bisnis) yang dipimpinnya sebagai bentuk komitmennya yang paling dalam yaitu komitmen spiritualitas. Percy,<sup>16</sup> dalam hal ini mengatakan :”dan ketika anda bermukim di rumah spiritualitas, tidak ada lagi jurang menganga dan daerah perbatasan antara keyakinan dan tindakan. Jurang itu diisi dengan esensi dan selaku manusia yang utuh. Anda dan obyek komitmen anda telah menyatu sempurna”.

Kepemimpinan spiritual oleh Tjahjono disebut sebagai kepemimpinan dimensi keempat, yaitu kepemimpinan yang lebih mendasarkan pada iman dan hati nurani dalam kualitas kepemimpinannya atau kepemimpinan yang membersihkan hati, memberi, melayani, mencerahkan dan memenangkan jiwa berdasarkan semangat syukur dan kasih.<sup>84</sup>

Barangkali, kepemimpinan spiritual identik dengan kepemimpinan profetik, meminjam istilahnya Kuntowijoyo yaitu kepemimpinan yang mengemban visi dan misi suci sebagai sebuah panggilan kedalaman religius (ketuhanan) mengandung tiga komponen: humanisasi/emansipasi, liberalisasi dan transendensi atau pencerahan, pembebasan dan spiritualisasi. Prijosaksono mengemukakan konsep Q-Leader. Sejalan dengan konsep multiple quotient. Q dalam Q Leader berarti seorang pemimpin yang memiliki IQ, EQ dan SQ.<sup>85</sup>

Kepemimpinan spiritual yang dimaksud dalam tulisan ini berparadigma pada etika religius dalam setiap perilaku dan proses kepemimpinannya. Etika

---

<sup>84</sup> Tjahjono. H. *Kepemimpinan Dimensi keempat, Selamat Tinggal Krisis Kepemimpinan* (Jakarta: Elex Media Komputindo. 2003) h.100

<sup>85</sup> Kuntowijoyo, *Paradigma Islam Interpretasi Untuk Aksi* (Bandung: Mizan, 1991)h.288.

religius yang dimaksud di sini tidak semata-mata etika yang dieksplorasi dari keyakinan religius, melainkan juga etika yang lahir dari pengalaman spiritual seorang pemimpin, spiritualitas yang hidup dalam aktivitas keseharian. Sebab agama terutama agama terorganisasi (*organized religion*) biasanya terkait dengan aspek-aspek spiritualitas yang terorganisasi yang meliputi seperangkaan peraturan, iman, dan tradisi. Kepemimpinan spiritual dan beberapa istilah lain seperti kepemimpinan atas nama Tuhan, kepemimpinan dengan ESQ (*emotional spiritual quotient*), kepemimpinan dimensi keempat, kepemimpinan yang mencontoh Tuhan dan kepemimpinan profetik merupakan kepemimpinan yang mendasarkan diri pada etika religius atau cara hidup yang sesuai dengan kehendak Tuhan. Etika religius adalah prinsip-prinsip moral-etis yang diderivasi dari perilaku etis Tuhan terhadap hamba-Nya (manusia), perilaku etis manusia terhadap Tuhannya dan perilaku etis manusia terhadap sesamanya. Nilai-nilai etis itu dalam kadar yang sempurna telah dicontohkan oleh Nabi dengan bantuan dan anugerah yang datang dalam bentuk wahyu al-Qur'an.

Kepemimpinan spiritual merupakan model kepemimpinan komprehensif yang menggabungkan berbagai pendekatan dan sekaligus kekuatan penggerak kepemimpinan seperti kekuatan intelektual, moral, emosional, dan spiritual. Kepemimpinan spiritual merupakan gabungan dari model kepemimpinan etik, asketik dan mistik. Kepemimpinan spiritual bukan sekedar orang yang kaya tentang pengetahuan spiritual, melainkan lebih menekankan pada kesadaran spiritual (*spiritual awareness*) yaitu sebuah penghayatan hidup. Kalau Levin mengatakan bahwa kecerdasan spiritual merupakan puncak kecerdasan (*the highest level of intelligence*), maka kepemimpinan spiritual merupakan kepemimpinan yang menggunakan seluruh kecerdasan atau puncak kecerdasan kepemimpinan.

## **B. Penelitian Yang Relevan**

Penelitian yang mirip atau hampir sama dengan penelitian yang pernah diteliti antara lain :

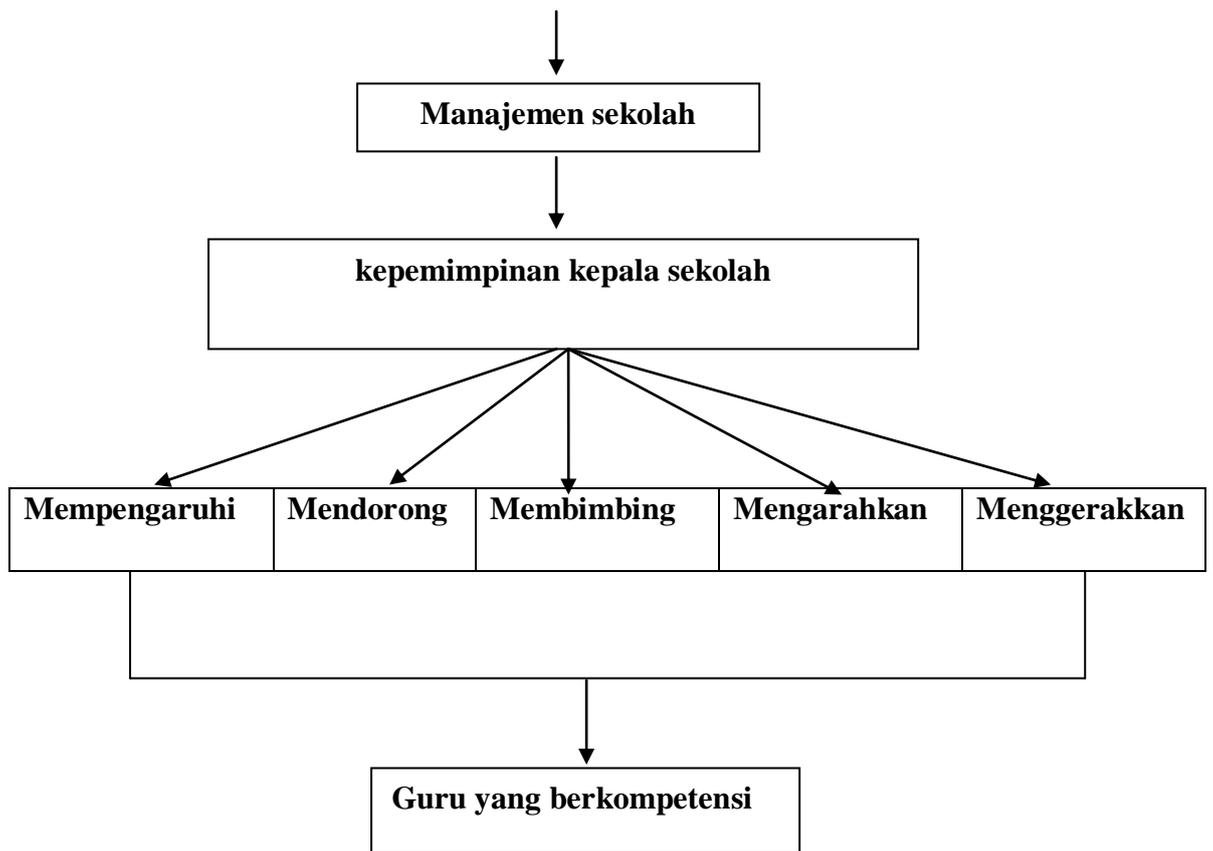
1. Penelitian yang dilakukan Khurrotu A'yun (2007) yang berjudul “gaya kepemimpinan kepala sekolah” hasil dari penelitian ini adalah gaya kepemimpinan kepala sekolah cenderung eksekutif. gaya kepemimpinan yang diterapkan cukup berperan dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan dengan bukti yang telah dicapainya prestasi akademik ataupun non akademik.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Akhmad Sudrajat (2008) yang berjudul “peran kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru” yang mengatakan bahwa kepala sekolah memiliki peranan yang strategis dalam rangka meningkatkan kompetensi guru, baik sebagai *educator, manajer, administrator, supervisor, leader*, pencipta iklim kerja maupun sebagai wirausahaan.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Rahmat Syahputra (2009) yang berjudul “pengaruh Gaya kepemimpinan dan Motivasi Kerja Kepala sekolah Terhadap kinerja guru” yang mengatakan bahwa dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kepala sekolah dalam bentuk insentif sangat mempengaruhi terhadap kinerja guru. Disamping itu juga penghargaan berupa perhatian pimpinan terhadap hasil kerja yang dicapai para guru, dengan ucapan yang menyejukan, membuat guru juga termotivasi dengan baik.

### **C. Kerangka Berfikir**

Efektivitas kepemimpinan kepala sekolah merupakan perilaku manajer disebuah sekolah. Karena itu, peranan kepala sekolah sebagai pemimpin adalah proses kepemimpinan pendidikan yang tidak terlepas upaya yang menjalankan manajemen sekolah terhadap pengajaran secara efektif. Upaya kepala sekolah di SD Plus Darul Ilmi Murni Medan. Dengan cara melakukan kegiatan mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan.

Kerangka berpikir diatas dapat digambarkan sebagai berikut :

<b>Kepala Sekolah</b>
-----------------------



Gambar 1. kerangka berfikir

### BAB III

#### METODE PENELITIAN

##### A. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif. Hal ini didasarkan pada pertimbangan bahwa penelitian berusaha mengungkapkan pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah.

Penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata yang tertulis atau lisan dari orang-orang yang perilakunya dapat dipahami.<sup>86</sup>

<sup>86</sup> S. Margono, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1997) h. 36

Menurut Bogdan dan Taylor, sebagaimana yang dikutip oleh Lexy J. Moleong, penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati.<sup>87</sup>

Mengacu kepada Strauss dan Corbin penelitian adalah suatu jenis penelitian yang prosedur penemuan yang dilakukan tidak menggunakan prosedur statistik atau kuantifikasi.<sup>88</sup>

Penelitian kualitatif menunjukkan pada diri atau karakteristik yang memberi makna secara utuh objek terhadap suatu gejala untuk memperoleh kebenaran. Proses pengumpulan data dalam penelitian kualitatif ini adalah secara partisipatif dan peneliti sendiri berperan sebagai instrumen kunci yang harus mempersiapkan diri untuk berpartisipasi secara utuh. Untuk itu peneliti dituntut harus mampu mengikuti pola dan perilaku kehidupan objek penelitian, baik dalam melakukan wawancara maupun observasi. Peneliti harus mengikuti arus informan dan bukan menggiring informan untuk mengikuti dan menyesuaikan pandangannya dengan peneliti.

Secara garis besarnya, penelitian kualitatif memiliki beberapa ciri umum yang dapat dikenali, yaitu :

1. Pengumpulan data dilakukan dalam latar alamiah atau wajar
2. Peneliti merupakan instrument utama/kunci dalam mengumpulkan data menginterpretasikan data.
3. Penelitian kualitatif lebih mementingkan proses daripada hasil
4. Analisis data pada penelitian kualitatif digunakan secara induktif
5. Makna dibalik tingkah laku manusia merupakan hal essensial bagi penelitian kualitatif
6. Adanya kriteria khusus untuk keabsahan atau triangulasi<sup>89</sup>

---

<sup>87</sup> Lexy. J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2000),h. 3

<sup>88</sup> Syahrudin dan Salim, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung : Citapustaka Media, 2007) h. 41

Untuk mengetahui realitas kepemimpinan kepala sekolah perlu mengkajinya secara mendalam perspektif subjek penelitian atau yang disebut *perspektif emic*. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan Sanafiah Faisal bahwa “ *perspektif emic participant*” ini sangat diutamakan dan dihargai tinggi dalam penelitian kualitatif.

## **B. Sumber Data Penelitian**

Menurut Lofland dan Lofland sebagaimana yang telah dikutip oleh Lexy. J. Moleong dalam bukunya yang berjudul *Metodologi Penelitian Kualitatif*, mengemukakan bahwa sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya berupa data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Berkaitan dengan hal itu pada bagian ini jelas datanya dibagi ke dalam kata-kata dan tindakan, sumber data tertulis, foto dan statistic.<sup>90</sup>

Sedangkan yang dimaksud sumber data dalam penelitian adalah subyek dari mana data diperoleh. Apabila menggunakan wawancara dalam mengumpulkan datanya maka sumber datanya disebut informan, yaitu orang yang merespon atau menjawab pertanyaan-pertanyaan baik secara tertulis maupun lisan. Apabila menggunakan observasi maka sumber datanya adalah berupa benda, gerak, atau proses sesuatu. Apabila menggunakan dokumentasi, maka dokumen atau catatanlah yang menjadi sumber datanya.<sup>91</sup>

Subjek penelitian ini diarahkan pada pencarian data dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru maupun staff di SD Plus Darul Ilmi Murni Medan. pencarian data dimulai dari kepala sekolah sebagai informan kunci (*key informant*), kemudian informan berikutnya ditentukan berdasarkan atas petunjuk kepala sekolah. Pencapaian data akan dihentikan manakala tidak ada lagi variasi

---

<sup>89</sup> Sanafiah Faisal, *Penelitian Kualitatif, Dasar-dasar dan Aplikasi*, (Malang: Yayasan Asih Asuh, 1990) h. 20

<sup>90</sup> Lexy. J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2000),h. 112

<sup>91</sup> Suharmi Arikunto, *Prosedur Penelitian suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2002, Cet XII), h. 107

data yang muncul. Dengan demikian jumlah informan penelitian ini tidak ditentukan secara pasti tergantung pada tingkat keperluan data yang diperlukan.

### **C. Latar Penelitian**

Dalam penelitian ini latar penelitian yang dipilih untuk diteliti adalah kepemimpinan kepala sekolah di SD Plus Darul Ilmi Murni Medan. Yang beralamatkan di jl. Besar Namorambe Titi Kuning Medan. Di mana tujuan yang diteliti yaitu : aktor, tempat, waktu, dan interaksi anatar kepala sekolah dan guru.

Aktor yang di maksud adalah:

1. Kepala sekolah yang bertugas di SD Plus Darul Ilmi Murni Medan
2. Guru-guru dan pegawai sekolah yang bertugas minimal tiga tahun dan aktif dalam proses belajar mengajar.

Sedangkan tempat dimana terjadinya aktifitas komunikasi kepala sekolah yaitu :ruang kantor kepala sekolah, ruang guru-guru dan pegawai sekolah.

Adapun waktu berlangsung interaksi komunikasi kepala sekolah dapat dilihat dari kesehariannya mengkoordinir guru-guru untuk masuk kelokal tepat waktunya, memimpin rapat guru-guru dalam menyampaikan intruksi-intruksi sekolah, dan menyampaikan kata sambutan dalam kegiatan-kegiatan sekolah.

### **D. Teknik Pengumpulan Data**

Pengertian teknik pengumpulan data menurut arikunto adalah cara-cara yang dapat digunakan oleh peneliti untuk mengumpulka data, dimana cara tersebut menunjukkan pada suatu yang abstrak, tidak dapat diwujudkan dalam benda yang kasat mata, tetapi dapat dipertontonkan penggunaannya.<sup>92</sup>

---

<sup>92</sup> Suharmi Arikunto, *Prosedur Penelitian suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2002, Cet XII), h. 134

Dalam hal pengumpulan data ini, penulis terjun langsung pada objek penelitian untuk mendapatkan data yang valid, maka peneliti menggunakan metode sebagai berikut :

#### 1. Observasi

Observasi atau pengamatan dapat diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian. Observasi ini menggunakan observasi partisipasi, di mana peneliti terlibat langsung dengan kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian.<sup>93</sup>

Adapun objek yang di observasi pada metode ini yaitu kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru-guru dan pegawai atau staf di sekolah yang akan diteliti.

#### 2. Wawancara (*interview*)

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu yang dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan.<sup>94</sup> Dalam hal ini, peneliti menggunakan wawancara terstruktur, di mana seorang pewawancara menetapkan sendiri masalah dan pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan untuk mencari jawaban atas hipotesis yang disusun dengan ketat.<sup>95</sup>

Dalam melaksanakan teknik wawancara (*interview*), pewawancara harus mampu menciptakan hubungan yang baik sehingga informan bersedia bekerja sama, dan merasa bebas berbicara dan dapat memberikan informasi yang sebenarnya. Teknik wawancara yang peneliti gunakan adalah secara terstruktur (tertulis) yaitu dengan menyusun terlebih dahulu beberapa pertanyaan yang akan

---

<sup>93</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan; Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2006), h. 310.

<sup>94</sup> Lexy. J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2000), h. 135.

<sup>95</sup> *Ibid*, h. 138

disampaikan kepada informan. Hal ini dimaksudkan agar pembicaraan dalam wawancara lebih terarah dan fokus pada tujuan yang dimaksud dan menghindari pembicaraan yang terlalu melebar. Selain itu juga digunakan sebagai patokan umum dan dapat dikembangkan peneliti melalui pertanyaan yang muncul ketika kegiatan wawancara berlangsung.<sup>96</sup>

Metode wawancara peneliti gunakan untuk menggali data terkait kepemimpinan kepala sekolah di SD Plus Darul Ilmi Murni Medan.

Adapun yang akan diwawancarai adalah :

1. Yayasan
2. Kepala sekolah
3. Wakil kepala sekolah
4. Guru
5. Pegawai Tata Usaha

Wawancara ini dilakukan untuk menggali data / informasi, sampai dimana kepalidan informasi itu diperoleh.

### 3. Studi Dokumentasi

Dokumentasi, dari asal kata dokumen yang artinya barang-barang tertulis. Dalam pelaksanaan metode dokumentasi, peneliti menyelidiki dokumen, peraturan-peraturan, notulen rapat, catatan harian dan sebagainya.<sup>97</sup>

Dokumen disini yaitu:

1. Absensi kehadiran guru
2. Absensi rapat bulanan
3. Rapat semesteran
4. Dan dokumen (peraturan-peraturan, notulen rapat, catatan harian)

---

<sup>96</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta : PT. Rineka Cipta, 2002, Cet.XII), h. 203.

<sup>97</sup> *Ibid*, h. 149

## E. Pengolahan dan Analisis Data

Analisis data yang digunakan adalah metode deskriptif analitik, yaitu mendeskripsikan data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka. Data yang berasal dari naskah, wawancara, catatan lapangan, dokumen, dan sebagainya, kemudian dideskripsikan sehingga dapat memberikan kejelasan terhadap kenyataan atau realitas.<sup>98</sup>

Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan dan setelah selesai di lapangan. Dalam hal ini Nasution menyatakan:

“Analisis telah dimulai sejak merumuskan dan menjelaskan masalah, sebelum terjun ke lapangan dan berlangsung terus sampai penulisan hasil penelitian. Analisis data menjadi pegangan bagi penelitian selanjutnya sampai jika mungkin, teori yang *grounded*. Namun dalam penelitian kualitatif, analisis data lebih difokuskan selama proses di lapangan bersama dengan pengumpulan data. *In fact, data analysis in qualitative research is an ongoing activity that occurs throughout the investigative process rather than after process.* Dalam kenyataannya, analisis data kualitatif berlangsung selama proses pengumpulan data dari pada setelah selesai pengumpulan data”.<sup>99</sup>

Analisis data yang dilakukan dalam suatu proses, proses berarti pelaksanaannya sudah dilakukan sejak pengumpulan data dan dilakukan secara intensif, yakni sesudah meninggalkan lapangan, pekerjaan menganalisis memerlukan usaha pemusatan perhatian dan pengarahannya tenaga fisik dan pikiran dari peneliti, dan selain menganalisis data peneliti juga perlu mendalami kepustakaan guna mengkonfirmasi atau menjustifikasikan teori baru yang barang kali ditemukan.

Analisis data versi Miles dan Huberman, bahwa ada tiga alur kegiatan, yaitu reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan atau verifikasi.

1. Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data “kasar” yang muncul dari catatan lapangan. Reduksi dilakukan sejak pengumpulan data, dimulai dengan membuat ringkasan, mengkode, menelusuri tema, menulis

---

<sup>98</sup> Sudarto, *Metodologi Penelitian Filsafat*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1997), h. 66.

<sup>99</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2008), Cet. 6, h. 335-336.

memo, dan lain sebagainya, dengan maksud menyisihkan data atau informasi yang tidak relevan, kemudian data tersebut diverifikasi.

2. Penyajian data adalah pendeskripsian sekumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data kualitatif disajikan dalam bentuk teks naratif, dengan tujuan dirancang guna menggabungkan informasi yang tersusun dalam bentuk yang padu dan mudah dipahami.
3. Penarikan kesimpulan atau verifikasi merupakan kegiatan akhir penelitian kualitatif. Peneliti harus sampai pada kesimpulan dan melakukan verifikasi, baik dari segi makna maupun kebenaran kesimpulan yang disepakati oleh tempat penelitian itu dilaksanakan. Makna yang dirumuskan peneliti dari data harus diuji kebenaran, kecocokan, dan kekokohnya. Peneliti harus menyadari bahwa dalam mencari makna, ia harus menggunakan pendekatan emik, yaitu dari kaca mata *key information*, dan bukan penafsiran makna menurut pandangan peneliti (pandangan etik).<sup>100</sup>

#### **F. Teknik penjamin keabsahan data**

Untuk memeriksa keabsahan data yang diperoleh dalam penelitian ini digunakan teknik triangulasi. Adapun yang dimaksud triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan suatu yang lain. Di luar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu.<sup>101</sup>

Untuk memperkuat keabsahan data penelitian, maka peneliti mengacu pada empat standar validasi yang disarankan Lincoln dan Guba, yang terdiri dari :

---

<sup>100</sup> Husaini Usman dan Purnomo Setiadi Akbar, *Metodologi Penelitian Sosial*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2009), h. 85-89.

<sup>101</sup> Lexy. J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2000), h. 179

1. Kredibilitas (*credibility*) 2. Keteralihan (*transferability*) 3. Ketergantungan (*dependability*) 4. Ketegasan (*confirmability*)<sup>102</sup>

### **1. Kredibilitas (*credibility*)**

Adapun usaha untuk membuat lebih terpercaya (*credible*) proses interpretasi dan temuan dalam penelitian ini yaitu dengan cara : a) keterikatan yang lama (*prologged engagemen*) peneliti dengan yang diteliti dalam kegiatan memimpin yang dilaksanakan oleh pimpinan umum di SD Plus Darul Ilmi Murni Medan yaitu dilaksanakan dengan tidak tergesa-gesa sehingga pengumpulan data dan informasi tentang situasi sosial dan fokus penelitian akan diperoleh secara sempurna, b). ketekunan pengamatan terhadap cara-cara pemimpin oleh pimpinan umum dalam pelaksanaan tugas dan kerjasama oleh para aktor-aktor dilokasi penelitian untuk memperoleh informasi yang terpercaya, c). melakukan triangulasi, yaitu informasi yang diperoleh dari beberapa sumber diperiksa silang dan antara data wawancara dengan data pengamatan dan dokumen, d). Mendiskusikan dengan teman sejawat yang tidak berperan serta dalam penelitian, sehingga penelitian akan mendapat masukan dari orang lain, e). Kecukupan referensi, f). Analisis kasus negatif.

### **2. Keteralihan (*transferability*)**

Generalisasi dalam penelitian kualitatif tidak mempersyaratkan asumsi-asumsi seperti rata-rata populasi dan rata-rata sampel atau asumsi kurva norma. Transferabilitas memperhatikan kecocokan arti fungsi unsur-unsur yang terkandung dalam fenomena studi dan fenomena lain diluar lingkup studi. Cara yang ditempuh untuk menjamin keteralihan ini adalah dengan melakukan uraian rinci dari data ketiori, atau dari kasus kekasus lain, sehingga pembaca dapat menerapkannya dalam konteks yang hampir sama.

---

<sup>102</sup> Syahrudin dan Salim, *metodologi Penelitian Kualitatif*, ( Bandung: Citapustaka Media,2007) h. 165

### **3. Ketergantungan (*dependability*)**

Dalam penelitian ini dependabilitas dibangun sejak dari pengumpulan data dan analisis data lapangan serta saat penyajian data laporan penelitian. Dalam pengembangan desain keabsahan data dibangun mulai dari pemilihan kasus dan fokus, melakukan orientasi lapangan dan pengembangan konseptual. Menurut Lincoln dan Guba, keabsahan data ini dibangun dengan teknik, 1) memeriksa bias-bias yang datang dari peneliti ataupun datang dari objek penelitian, 2) menganalisis dengan memperhatikan kasus negatif, 3) mengonfirmasikan setiap kesimpulan dari satu tahapan kepada subjek penelitian.<sup>103</sup>

### **4. Ketegasan (*confirmability*)**

Ketegasan identik dengan objektivitas penelitian atau keabsahan deskriptif dan interpretatif. Keabsahan data dan laporan penelitian ini dibandingkan dengan menggunakan teknik yaitu : mengkonsultasikan setiap langkah kegiatan kepada promotor atau konsultan sejak dari pengembangan desain, menyusun ulang fokus, penentuan konteks dan narasumber, penetapan teknik pengumpulan data, dan analisis data penelitian.

Triangulasi dilakukan melalui wawancara, observasi langsung dan observasi tidak langsung, observasi tidak langsung ini dimaksudkan dalam bentuk pengamatan atas beberapa aktifitas dan kejadian yang kemudian dari hasil pengamatan atas beberapa aktifitas dan kejadian, yang kemudian dari hasil pengamatan tersebut diambil benang merah yang menghubungkan diantara keduanya. Tahap-tahap dalam pengumpulan data dalam suatu penelitian yaitu tahap orientasi, tahap eksplorasi dan tahap member check.

Tahap orientasi, dalam tahap ini yang dilakukan peneliti adalah melakukan pra survey kelokasi yang akan diteliti, dalam penelitian ini, pra survey dilakukan di SD Plus Darul Ilmi Murni Medan, melakukan dialog dengan kepala sekolah, beberapa orang guru, pegawai dan perwakilan yayasan. Kemudian peneliti juga

---

<sup>103</sup>*Ibid*, h.169

melakukan studi dokumentasi untuk melihat dan mencatat data-data yang diperlukan untuk penelitian ini. Tahap eksplorasi, tahap ini merupakan tahap pengumpulan data dilokasi penelitian, dengan melakukan wawancara dengan unsur-unsur yang terkait, dengan pedoman wawancara yang telah disediakan peneliti, dan melakukan observasi tidak langsung tentang kondisi sekolah dan mengadakan pengamatan langsung tentang pengambilan keputusan disekolah itu. Tahap member check, setelah data diperoleh dilapangan, baik melalui observasi, wawancara atau studi dokumentasi, dan responden telah mengisi data kuesioner, serta responden diberi kesempatan untuk menilai data informasi yang telah diberikan kepada peneliti, untuk melengkapi atau merevisi data yang baru, maka data yang ada tersebut diangkat dan dilakukan audit tral yaitu mencheck keabsahan data sesuai dengan sumber aslinya.

## **BAB IV**

### **TEMUAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

#### **A. Temuan Umum**

##### **1. Sejarah singkat SD Plus Darul Ilmi Murni Medan**

Haji Masri Nur merupakan orang yang senantiasa memiliki perhatian yang besar terhadap pendidikan dan perkembangan pendidikan di indonesia terutama perkembangan Islam. Ada dua hal senantiasa yang mengganggu pemikiran terkait dunia pendidikan:

##### **a. Tantangan Globalisasi**

Di era globalisasi sekarang ini, tersedia banyak peluang dan kesempatan yang dimanfaatkan oleh siapa saja untuk meningkatkan harkat, dan martabat dan status sosial seseorang. Dengan didukung oleh berbagai fasilitas canggih dan modern, seseorang dapat melakukan apa saja untuk memenuhi kepentingan dan kepuasan dirinya. Dengan penguasaan sains dan teknologi, kebudayaan satu kaum dapat pula hilang tak berbekas dilindas oleh dominasi kebudayaan kaum yang lain. Oleh karena itu, bukan tidak mungkin suatu ketika nanti, ajaran Islam akan menjadi budaya dunia atau sebaliknya tenggelam oleh budaya lain.

#### **b. Rendahnya Mutu Sumberdaya Manusia Ummat Islam**

Harus disadari bahwa sampai saat ini sangat dirasakan sekali rendahnya mutu sumber daya ummat Islam. Oleh karena itu, umat Islam sangat sulit untuk bersaing dengan umat lain. Salah satu sebab rendahnya mutu sumber daya umat adalah disebabkan adanya pandangan bahwa ilmu agama yang dapat membawa manusia kepada keselamatan hidup kelak. Oleh karena itu, kita lihat hampir suatu lembaga pendidikan Islam lebih berorientasi kepada program keagamaan. Padahal untuk bersaing ditengah-tengah persaingan global, diperlukan penguasaan sains dan teknologi, disamping keimanan dan ketakwaan. Karena tanpa kemampuan tersebut, rasanya mustahil umat Islam mampu berdiri tegar di gelanggang dunia.

Untuk menutupi kekurangan dan kelemahan tersebut, Yayasan Pendidikan Islam Haji Masri, mencoba untuk tampil kedepan mensponsori berdirinya sebuah lembaga pendidikan Islam yang berwawasan internasional, yang diharapkan mampu melahirkan generasi-generasi Qur'ani, yang berwawasan luas, menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, dan dapat menjadi sumber daya insani pembangunan, sehingga mampu mengangkat harkat dan martabat umat dan bangsa.

Setelah menyiapkan pembangunan fisik selama lebih kurang 2 tahun, maka pada tahun pembelajaran 2005-2006 Yayasan Pendidikan Haji Masri Islamic Internasional School Darul Ilmi Murni mulai menerima siswa baru.

Sedangkan untuk pembinaan dan peningkatan mutu pendidikan dan mutu pengelolaannya, beliau berharap partisipasi semua pihak. Kebahagiaan beliau

adalah bila anak-anak yang belajar dilembaga pendidikan Islam telah mampu bersaing dengan anak-anak dilembaga pendidikan lainnya.

Yayasan Pendidikan Haji Masri akan tetap istiqomah terus melangkah berpacu semaksimal mungkin untuk menggapai cita-cita dan harapan harapan insani yang beriman serta berwawasan sesuai dengan moto Darul Ilmi Murni Yaitu RELIGIUS-SMART- RESPONSIBLE.

Dalam operasionalnya seluruh kegiatan Yayasan Pendidikan Islam Haji Masri memakai nama "*Islamic International School Darul Ilmi Murni*". *Islamic International School Darul Ilmi Murni (IIS-DIM)* didirikan di Medan, pada tanggal 21 Maret 2003, dihadapan notaris Idham, SH, Akta No. 58, dengan memusatkan kegiatan di kampus IIS DIM, Jalan Besar Namorambe Titi Kuning, Sumatera Utara Indonesia

## **2. Visi dan misi SD Plus Darul Ilmi Murni Medan**

Dalam suatu lembaga tentu ada visi maupun misi yang hendak dicapai. Di SD Plus Darul Ilmi Murni Medan, sebagai sekolah dasar yang bernaung dibawah Depdiknas memiliki visi dan misi sebagai berikut :

### 1) Visi

Sebagai sekolah yang unggul menyelenggarakan pendidikan bermutu dan terpadu untuk terwujudnya generasi yang berkarakter Qur'ani.

### 2) Misi

Misi SD Plus Darul Ilmi Murni Medan yaitu :

- Membentuk siswa yang mencinta Al Qur'an beriman dan bertakwa serta berakhlakul karimah.
- Membimbing siswa untuk berprestasi dalam ilmu pengetahuan dan teknologi
- Mengoptimalkan siswa untuk selalu reponsif terhadap lingkungan sosial
- Memberikan siswa perilaku sehat dan gemar berolah raga

Dari visi dan misi diatas tampak SD Plus Darul Ilmi Murni mencoba menawarkan konsep yang praktis dan bernuansa Islami, tentu gobalisasi menjadi pertimbangan visi dan misi SD Plus Darul Ilmi Murni. Orientasi sekolah adalah menjadikan manusia indonesia yang nantinya dapat bekerja sama dan aktif dalam pencatutan dunia yang lebih luas dalam bidang ekonomi, politik sosial dan lain-lain.

### **3. Profil Kepala Sekolah**

Nama : Mustar, S.Pd.I

Tempat/tgl lahir: Sei Berombang, 10 Mei 1982

Alamat : Jl. Pintu air 4, Jl. Qubah ujung perumahan Qubah Syafira No. 18

Agama : Islam

Riwayat pendidikan:

- ✓ SDN 117499 Sei Berombang tamat tahun 1995
- ✓ MIS Hubbul Wathon Sei berombang tamat tahun 1994
- ✓ MTs Al Ittihadiyah Sei berombang tamat tahun 1998
- ✓ MAS Al Ittihadiyah Sei berombang tamat tahun 2001
- ✓ Tarbiyah UISU Medan tamat tahun 2007

Riwayat mengajar :

- ✓ Guru MDA Al Mukhlisin jl. Garu IV Medan Amplas 2004-2007
- ✓ Guru SMP dan SMK UPMI pasar XII Medan Amplas 2007-2009
- ✓ Guru SD plus DIM 2008 sampai sekarang
- ✓ Wali kelas SD plus DIM 2009
- ✓ Guru SMP plus DIM 2009-2010
- ✓ Wakil kepala sekolah SD plus DIM bagian kesiswaan 2009-2011

- ✓ Kepala SD plus DIM 2011-sekarang

Pengalaman organisasi :

- ✓ Anggota pramuka SAKA BHAYANGKARA POLSEK kec. Panai Hilir (Sei Berombang) 1999-2002
- ✓ Mengikuti pelatihan tinju BHAYANGKARA POLSEK Kec. Panai Hilir (Sei Berombang) 2000
- ✓ Paskibra kecamatan Panai Hilir 1999 dan 2000
- ✓ Divisi dakwah BKPRMI Kecamatan Panai Hilir (Sei Berombang) 2000-2003
- ✓ Kepala divisi dakwah pada lembaga dakwah kampus UISU 2004-2006
- ✓ Ketua komisi 2 badan eksekutif mahasiswa FAI UISU Medan 2004-2005
- ✓ Wakil gubernur mahasiswa FAI UISU Medan 2005-2007
- ✓ Sekretaris ikatan pemuda pelajar dan mahasiswa panai hilir (IKAPAMAPAH)Medan 2005-2008
- ✓ Sekretaris partai amanat nasional medan amplas 2008-2013
- ✓ Koordinasi bidang pendidikan dan kepemudaan Al-Ittihadiyah kab. Labuhan Batu Induk periode 2014-2019

#### **4. Struktur Organisasi SD Plus Darul Ilmi Murni Medan**

Struktur organisasi SD PLUS Darul Ilmi Murni Medan menggambarkan adanya pembagian tugas dan kewenangan secara vertikal maupun horizontal.

Berdasarkan wawancara dengan kepala sekolah dan tata usaha unsur-unsur yang ada dalam susunan bagan diatas adalah :

- a. Yayasan SD Plus Darul Ilmi Murni Medan adalah pemilik dan pengawas kegiatan dan unit usaha kependidikan pada SD Plus Darul Ilmi Murni Medan
- b. Kepala sekolah dalam hal ini bertugas secara edukator, manajer, administrator, dan supervisor. Kepala sekolah sebagai edukator bertugas melaksanakan

proses belajar mengajar secara efektif dan efisien. Selanjutnya kepala sekolah sebagai manajer mempunyai fungsi sebagai berikut :

- 1) Menyusun perencanaan
- 2) Mengorganisasikan kegiatan
- 3) Mengkoordinasikan
- 4) Melakukan pengawasan
- 5) Melakukan evaluasi
- 6) Mengadakan rapat
- 7) Mengambil keputusan
- 8) Mengatur administrasi
- 9) Ketatausahaan, siswa, ketenagaan, sarana dan prasarana, keuangan dan RAPBS
- 10) Mengatur hubungan sekolah dengan masyarakat serta instansi terkait lainnya

Kepala sekolah sebagai administrator bertugas menyelenggarakan administrasi yang meliputi hal-hal sebagai berikut: perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pengawasan, kurikulum, kesiswaan, ketatausahaan, kantor, keuangan perpustakaan, laboratorium, ruang keterampilan/kesenian, bimbingan konseling, UKS, OSIS, serbaguna, media gudang dan 7K.

Sementara itu kepala sekolah selaku supervisor bertugas menyelenggarakan supervisi mengenai proses belajar mengajar, kegiatan bimbingan dan konseling, kegiatan ekstrakurikuler, kegiatan ketatausahaan dan kegiatan kerjasama dengan masyarakat dan instansi terkait, sarana dan prasarana, kegiatan OSIS dan kegiatan 7K.

Berdasarkan uraian tugas dan fungsi kepala sekolah di atas, terlihat bahwa keberadaan kepala sekolah dalam bagan struktur organisasi SD Plus Darul Ilmi Murni Medan bertumpu pada kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan belajar mengajar serta unsur-unsur teknis dan non teknis lainnya dan terlibat dalam pencapaian tujuan kegiatan belajar mengajar ini. Dan

berdasarkan wawancara yang dilakukan oleh peneliti dilapangan kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan fungsi ini dapat mendelegasikan kepada wakil kepala sekolah.

c. Tata usaha, meliputi hal-hal sebagai berikut :

- ✓ Menyusun program tata usaha sekolah,
- ✓ Mengelola keuangan sekolah, menyusun administrasi ketenagaan dan siswa,
- ✓ Membina dan mengembangkan karier tata usaha sekolah,
- ✓ Menyusun administrasi perlengkapan sekolah, menyusun administrasi perlengkapan sekolah,
- ✓ Menyusun dan penyajian data statistik sekolah,
- ✓ Mengkoordinasikan dan melakukan 7 K,
- ✓ Menyusun laporan pelaksanaan kegiatan pengurusan ketatausahaan secara berkala.

d. PKS I kurikulum, meliputi hal-hal sebagai berikut :

- ✓ Penyusunan dan penjabaran kalender akademik,
- ✓ Menyusun pembagian tugas guru dan jadwal pelajaran,
- ✓ Mengatur menyusun program pendidikan dalam hal penyesuaian kurikulum,
- ✓ Mengatur program penilaian kriteria kenaikan kelas,
- ✓ Mengatur pemanfaatan lingkungan dan sumber belajar.

e. PKS III kesiswaan, meliputi hal-hal sebagai berikut :

- ✓ Mengatur program belajar kelompok,
- ✓ Mengatur dan membina OSIS, mengatur program pesantren kilat,
- ✓ Mengatur dan mengikuti pelaksanaan dan pemilihan siswa teladan sekolah dan penyeleksi calon untuk diusulkan mendapatkan beasiswa.

f. Wali kelas Adapun tugasnya wali kelas sebagai berikut :

- ✓ Pengelolaan kelas,
- ✓ Penyelenggaraan administrasi kelas,
- ✓ Penyusunan atau pembuatan statistik bulanan sekolah,

- ✓ Pengisian daftar kumpulan nilai siswa,
  - ✓ Pembuatan catatan khusus untuk siswa,
  - ✓ Pencatatan mutasi siswa,
  - ✓ Pengisian buku laporan penilaian hasil belajar,
  - ✓ Pembagian buku laporan hasil belajar
- g. Guru, bertanggung jawab kepada kepala sekolah dan mempunyai tugas melaksanakan kegiatan proses belajar mengajar secara efektif dan efisien, tugas-tugas guru adalah :
- 1) Mendidik, meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup.
  - 2) Mengajar, meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi
  - 3) Melatih, mengembangkan keterampilan dan penerapannya.

## **5. Keadaan Guru/staf Pengajar di SD Plus Darul Ilmi Murni Medan**

Guru adalah orang yang memikul tanggung jawab mendidik dan mengajar, oleh karena itu guru merupakan salah satu faktor penentu tercapainya tujuan dalam proses belajar mengajar dalam suatu lembaga pendidikan. Pada tahun 2015/2016 jumlah guru di SD Plus Darul Ilmi Murni Medan semuanya berjumlah 39 orang termasuk kepala sekolah, dengan perincian sebagai berikut :

1. Guru laki-laki dan kepala sekolah
2. Guru wanita

Untuk lebih jelasnya, berikut dikemukakan tabel tentang keadaan guru yang ada di SD Plus Darul Ilmi Murni Medan

**Tabel II**  
**Guru-guru yang mengajar di SD Plus Darul Ilmi Murni Medan**  
**TP. 2015/2016**

No	Nama	Jabatan	Mapel	Masuk menjadi guru
1	Mustar, S.Pd.I	Kepala SD/guru	PAI	2006, menjadi

		agama		kepasek 2011
2	Novita Sari, SE	TU	IPS	2013
3	Eva Ardiana, S.Pd	Guru Kelas I F	B. Indonesia	2012
4	Aqmarina Lubis, S.Pd	Guru Kelas I A R	IPA	2014
5	Edi Purwanto, M.Pd.I	Guru Kelas I B R	PAI	2012
6	Arma Yunita, S.Pd	Guru Kelas I C R	PKN	2013
7	Nurlina, S.Pd	Guru Kelas II F	PKN	2012
8	Indriani, ST	Guru Kelas II A R	ICT	2007
9	Kartika Sari, S.Pd	Guru Kelas II B R	IPA	2012
10	Muhammad amran, S.Pd.I	Guru Kelas II C R	Al Qur'an	2013
11	Wiradi Putra, S.Pd	Guru Kelas III F	B. Indonesia	
12	Sehat Matua Ritonga, S.Pd	Guru Kelas III A R	Matematika	2011
13	Ria Maulina, S.Pd	Guru Kelas III B R	Matematika	2015
14	Roy Iskandar, S.Pd	Guru Kelas IV F	IPA	2007
15	Ida Marohana	Guru Kelas IV R	SBK	2006
16	M. Aminsyah, S.Pd	Guru Kelas V B F	PAI	2008
17	Syukri Hidayat, S.Pd.I	Guru Kelas V B F	B. Inggris	2011
18	Dwi Citra Arumi, S.Pd	Guru Kelas VI F	B. Indonesia	2008
19	Edila Juardi	Guru Agama	Al Qur'an	2006

	Hrp, S.Pd.I	Islam		
20	Muslih Sinaga, S.H.I	Guru Agama Islam	Al Qur'an	2012
21	Emi S.Ag	Guru Agama Islam	PAI	2006
22	Lias Ritonga, S.Pd	Guru Mata Pelajaran	PENJAS	2011
23	Trimo Hadi Brojo, S.Pd	Guru Mata Pelajaran	PENJAS	2006
24	Ulya H.S. Pane, LC	Guru Mata Pelajaran	B. Indonesia	2006
25	Khairunnisa Hrp, S.Pd.I	Guru Mata Pelajaran	PKN	2006
26	Puspita Hami, Ama. Pd	Guru Mata Pelajaran	Al qur'an	2006
27	Yusnaini, S.PdI	Guru Mata Pelajaran	PAI	2011
28	Sri wahyuni S.Pd.I	Guru Mata Pelajaran	Al Qur'an	2011
29	Rahmi warda Hrp, S.Pd.I	Guru Mata Pelajaran	Al Qur'an	2014
30	Burhanuddin Yusuf H, S.Pd	Guru Mata Pelajaran	IPA	2006
31	Drs. M Yunus	Guru Mata Pelajaran	Prakarya	2006
32	Suaida Lubis, S.Pd.I	Guru Mata Pelajaran	B. Inggris	2011
33	Khairul Maulidia, S.Pd.I	Guru Mata Pelajaran	B. Inggris	2011
34	Ahmad Afandi, S.Pd.I	Guru Mata Pelajaran	B. Inggris	2014

35	Mardhatillah Maresa	Guru Mata Pelajaran	SBK	2014
36	Jelita Fitri	Guru Mata Pelajaran	SBK	2011
37	Dewi Novianti	Guru Mata Pelajaran	PENJAS	2014
38	Hasnatul Hidayati, SP.d.I	Guru Mata Pelajaran	PAI	2015
39	M.Husein, S.Pd	Guru Mata Pelajaran	TIK	2015

Sumber data : dokumentasi SD Plus Darul Ilmi Murni Medan

**Tabel III**

**Data Guru SD PLUS DIM Tahun TP. 2006/2007**

No	Nama	Jabatan	Mapel
1	Mustar, S.Pd.I	Kepsek	PAI
2	Roy Iskandar, S.Pd	Wakasek	IPA
3	Indriani, ST	Guru	TIK
4	Drs. M Yunus	Guru	Kesenian
5	Burhanuddin Yusuf H, S.Pd	Guru	Guru kelas
6	Puspita Hami, Ama. Pd	Guru	Guru kelas
7	Khairunnisa Hrp, S.Pd.I	Guru	Guru kelas
8	Ulya H.S. Pane, LC	Guru	B.Arab
9	Trimo Hadi Brojo, S.Pd	Guru	Guru kelas
10	Emi S.Ag	Guru	Guru kelas
11	Edila Juardi Hrp, S.Pd.I	Guru	Al-qur'an

Sering waktu perkembangan sekolah ini, tahun demi tahun terus berkembang permintaan akan tenaga pengajar juga sangat diperlukan, maka pihak Yayasan beserta kepala sekolah bersama-sama mengatur mekanisme perekrutan guru-guru di sekolah SD Plus DIM ini, adapun tahapan-tahapan yang harus dilalui oleh seorang calon guru:

- a. Seleksi berkas

- b. Ujian Kopetensi Dasar
- c. Mikro Teaching
- d. Wawancara ( kepala sekolah, Direktur Pendidikan).

**6. Keadaan Siswa / Guru di SD Plus Darul Ilmi Murni Medan.**

Siswa atau anak didik dalam system pendidikan menempati posisi sebagai subjek dan objek pendidikan. Oleh karena itu, keadaan siswa dilingkungan sekolah haruslah diperhatikan. Keberhasilan siswa dalam pendidikan merupakan keberhasilan sekolah itu dalam tujuan lembaganya.

**Tabel IV**

**Data Siswa Tiga Tahun Terakhir di SD Plus Darul Ilmi Murni Medan**

TAHUN	2013/2014	2014/2015	2015/2016
KELAS	93	91	90
KELAS	50	96	89
KELAS	57	56	84
KELAS	35	57	51
KELAS	28	34	53
KELAS	24	28	33
JUMLAH	287	362	400

Sumber data: dokumentasi SD Plus Darul Ilmi Murni

Untuk mengetahui keberadaan siswa di SD Plus Darul Ilmi Murni Medan, dapat dilihat tabel berikut ini :

**Tabel V**

**Data siswa SD Plus Darul Ilmi Murni Medan TP. 2015/2016**

No	Kelas	Laki-laki	Perempuan	Jumlah
1	I	48	42	90
2	II	42	47	89
3	III	52	32	84

4	IV	30	21	51
5	V	30	23	53
6	VI	21	12	33

Sumber data : dokumentasi SD Plus Darul Ilmi Murni Medan

## 7. Keadaan Sarana dan Prasarana

Setiap sekolah sudah pasti memerlukan gedung untuk tempat berlangsungnya proses belajar mengajar, akan tetapi keberadaan gedung sebagai sarana tempat belajar belumlah cukup tanpa didukung oleh perlengkapan yang dapat dipergunakan sebagai pendukung jalannya suatu pendidikan. Karena itu sarana dan prasarana merupakan dua unsur yang sama pentingnya dalam menyelenggarakan pendidikan dan penajaran disuatu sistem persekolahan.

Sarana dan prasarana sebagai faktor yang sangat penting dalam lembaga pendidikan di sekolah, apakah sudah memadai atau perlu ditambah dn diperbaiki. Sekolah yang memiliki sarana dan prasarana yang baik dan lengkap akan menarik perhatian dari masyarakat atau pun orang tua anak untuk menyekolahkan anak-anak mereka kesekolah tersebut.

Secara rinci sarana dan prasarana yang ada dan tersedia untuk digunakan dalam proses belajar mengajar di SD Plus Darul Ilmi Murni Medan dapat dilihat tabel dibawah ini:

**Tabel VI**  
**Sarana Prasarana SD Plus Darul Ilmi Murni Medan**  
**TP. 2015/2016**

No	Jenis Sarana Prasarana	Keterangan
1	Gedung	Mengusulkan kepada bapak ketua umum YPIHM DIM agar mengecat ulang kelas belajar
2	Ruang belajar	Mengusulkan kepada bapak ketua umum

		YPIHM DIM agar menambah ruang belajar sebanyak 3 kelas target PSB TP. 2015/2016
3	Bangku dan meja	Mengusulkan kepada bapak ketua umum YPIHM DIM agar mengecat ulang kursi dan meja belajar atau mengganti kursi dan meja yang sudah rusak.
4	Ruang guru	Mengusulkan kepada bapak ketua umum YPIHM DIM agar menyediakan satu ruangan khusus guru-guru SD plus DIM
4	Lemari file kepala sekolah dan lemari piala	Mengusulkan kepada bapak ketua umum YPIHM DIM agar memberikan fasilitas lemari file kepala sekolah, lemari piala dan mengganti meja guru yang sudah rusak
5	AC, kipas angin	Diusulkan agar diperbaiki
6	Kolam renang	Baik
7	Wifi(internet)	Baik
8	Perpustakaan	Baik
9	Lab. Bahasa	Baik
10	Lab. IPA	Baik
11	Lab. Tari	Baik
12	Lab. Komputer	Baik
13	Lapangan	Baik
14	Angkutan sekolah	Baik

Sumber data : dokumentasi SD Plus Darul Ilmi Murni Medan

## **B. Temuan Khusus Penelitian**

Pembahasan dalam temuan ini khusus di fokuskan pada hasil wawancara yang diperoleh dilapangan dari berbagai sumber informasi adapun hasil wawancara yang diperoleh diuraikan dalam beberapa tahap berdasarkan kepada topik permasalahan yaitu yang berhubungan dengan kepemimpinan kepala sekolah di SD Plus Darul Ilmi Murni Medan sebagai berikut:

## 1. Kepala sekolah mempengaruhi guru dan pegawai

Peran kepala sekolah sebagai leader adalah kepala sekolah harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Di antara pakar yang membicarakan masalah kepemimpinan adalah Koontz, O' Donnel dan Wehrich bahwa yang dimaksud dengan kepemimpinan itu merupakan pengaruh, atau proses mempengaruhi orang lain, sehingga dengan penuh kemauan berusaha kearah tercapainya tujuan organisasi.<sup>104</sup>

Kepala Sekolah adalah pemimpin tertinggi di sekolah. Pola kepemimpinan akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan terhadap kemajuan sekolah. Oleh karena itu, dalam pendidikan modern, kepemimpinan kepala sekolah perlu mendapat perhatian serius. Kepemimpinan dimaksud kepala sekolah adalah cara usaha kepala sekolah dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan guru, staf, peserta didik orang tua peserta didik, dan pihak lain yang terkait, untuk bekerja/berperan serta guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Singkatnya, bagaimana cara kepala sekolah untuk “membuat” bawahannya bekerja untuk mencapai tujuan sekolah.

Hasil wawancara dengan kepala sekolah SD Plus Darul Ilmi Murni Medan menyebutkan bahwa:

“Kepala Sekolah adalah pemimpin tertinggi di sekolah. Pola kepemimpinan akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan terhadap kemajuan sekolah.oleh karena itu, dalam pendidikan modern, kepemimpinan kepala sekolah perlu mendapat perhatian serius. Kepemimpinan dimaksud kepala sekolah adalah cara usaha kepala sekolah dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan guru, staf, peserta didik orang tua peserta didik, dan pihak lain yang terkait, untuk bekerja/berperan serta guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Singkatnya, bagaimana cara kepala sekolah untuk “membuat” bawahannya bekerja untuk mencapai tujuan sekolah”<sup>105</sup>

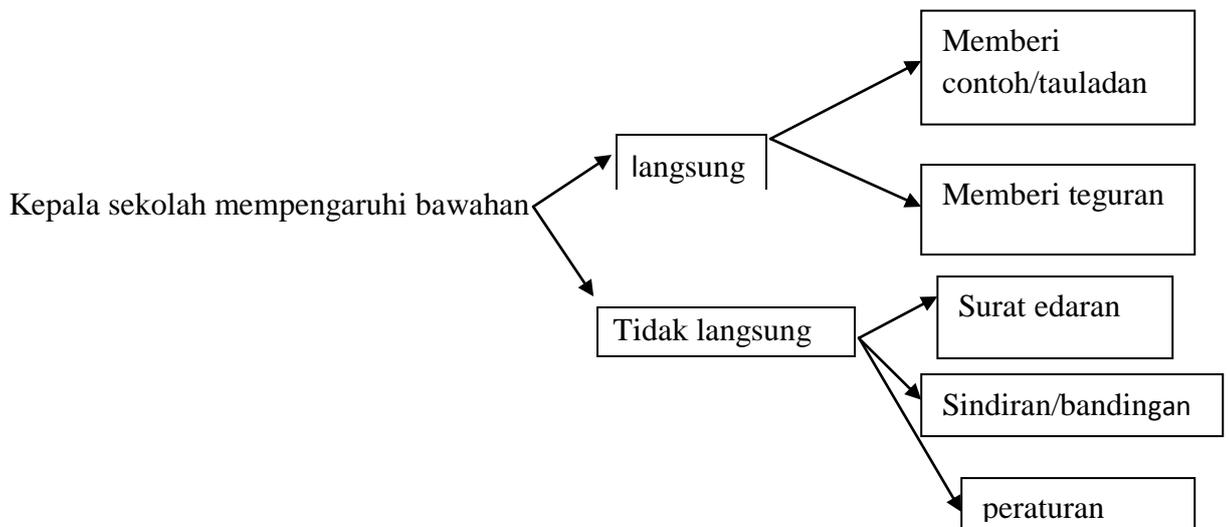
Dengan kata lain bahwa kepala sekolah sebagai seorang pemimpin itu harus memiliki kemampuan dalam mempengaruhi atau membujuk dan menyakinkan

---

<sup>104</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan kepala Sekolah.....*h. 103

<sup>105</sup> Kepala sekolah, Bapak Mustar, S.Pd.I. Pada Tanggal 13 februari 2016

bawahan bahwa apa yang mereka lakukan itu benar. Agar mereka mau bekerja demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.



- Langsung yaitu:

memberi contoh/ tauladan kepada bawahannya.

Hasil wawancara dengan kepala sekolah SD Plus Darul Ilmi Murni Medan menyebutkan bahwa:

“Kepala sekolah memberikan contoh atau tauladan yang baik, yang bisa diambil manfaatnya oleh bawahannya, yang bisa ditiru, tidak asal marah ketika melihat bawahannya melakukan kesalahan. Contohnya yaitu, tepat waktu datang kesekolah, ketika bawahan terlambat tidak langsung marah-marah sebelum ditanya perihal keterlambatannya, memperlakukan bawahan dengan cara sopan santun.”<sup>106</sup>

#### 1) Memberikan teguran.

Hasil wawancara dengan kepala sekolah SD Plus Darul Ilmi Murni Medan menyebutkan bahwa:

“Memberikan teguran kepada bawahan, apabila bawahan mempunyai kesalahan, terkadang teguran tersebut berupa lisan dan tulisan, apabila terlalu patal kesalahan yang dilakukan oleh seorang guru, di adakan rapat

---

<sup>106</sup>Kepala sekolah, Bapak Mustar, S.Pd.I. Pada Tanggal 13 februari 2016

dewan guru, dan memutuskan apakah layak guru tersebut diberikan SP 1 (Surat Peringatan Pertama) atau tidak”.<sup>107</sup>

Senada dengan wawancara yang dilakukan kepada salah seorang guru.

“kepala sekolah sering memberi contoh/ teladan kepada kami selaku bawahannya, seperti datang tepat waktu, yang sangat kami kagumi dari kepala sekolah ini yaitu disela-sela kesibukan yang padat beliau menyempatkan untuk sholat dhuha, sehingga kami para guru juga ikut terpanggil untuk melaksanakannya beserta siswa ketika jam istirahat, kemudian apa bila kami bawahannya terlambat tidak langsung dimarahi, beliau tanya perihal keterlambatan guru tersebut, kemudian guru berbuat kesalahan sering terlambat, diberikan teguran terlebih dahulu, apabila terlalu patal kesalahan yang dilakukan oleh seorang guru, beliau adakan rapat dewan guru, dan memutuskan apakah layak guru tersebut diberikan SP 1 ( Surat Peringatan Pertama), pernah suatu hari ketika salah seorang guru tanpa informasi yang jelas tidak datang selama tiga hari, sedangkan sedangkan guru tersebut wali kelas, kemudian pada hari itu akan diadakan penerimaan rapot semester kepada siswa, yang diwakili oleh orang tua murid, maka kepala sekolah mengambil tindakan agar digantikan guru lain, kemudian atas kekurang perhatian guru tersebut diberikan kepadanya SP 1, dan di pindahkan jabatannya kepada guru bidang studi”<sup>108</sup>

- Tidak langsung
- 2) Surat edaran,

Hasil wawancara dengan kepala sekolah SD Plus Darul Ilmi Murni Medan menyebutkan bahwa:

“Berupa surat edaran, ini perintah atau pemberitahuan kepada bawahan untuk mengetahui informasi, yang belum sempat untuk disampaikan secara langsung kepada bawahan, disebabkan beberapa kesibukan yang tidak mungkin diadakan rapat pada saat itu juga. Contohnya surat dari dinas pendidikan, Yayasan.”<sup>109</sup>

Hasil wawancara dengan guru mengatakan :

“keterbatasan kepala sekolah untuk mengadakan rapat bersama guru-guru pada hari itu juga, membuat informasi itu terhambat, informasi yang sesegera mungkin akan disampaikan kepada guru, terkadang kepala sekolah menyampaikannya melalui SMS, kemudian kepala sekolah ketika

---

<sup>107</sup> Kepala sekolah, Bapak Mustar, S.Pd.I. Pada Tanggal 13 februari 2016

<sup>108</sup> Wawancara dengan Ibu Ria Maulina, S.Pd. Pada tanggal 13Februari 2016

<sup>109</sup> Kepala sekolah, Bapak Mustar, S.Pd.I. Pada Tanggal 13 februari 2016

mengadakan rapat sering membandingkan kemajuan sekolah-sekolah lain, baik dalam kedisiplinan maupun cara pembelajaran, itu hanya sebagai motivasi kepada bawahan agar lebih maju, lebih giat. “Orang bisa kenapa kita tidak bisa”, kemudian juga peraturan-peraturan yang harus ditaati baik peraturan tertulis maupun peraturan tidak tertulis”.<sup>110</sup>

### 3) Sindiran/ bandingan.

“Kepala sekolah ketika mengadakan rapat sering membandingkan kemajuan sekolah-sekolah lain, baik dalam kedisiplinan maupun cara proses kegiatan belajar mengajar, ini hanya sebagai motivasi kepada bawahan agar lebih giat untuk memajukan sekolah SD Plus Darul Ilmi Murni Medan”

### 4) Peraturan.

“Tata tertib dan Peraturan SD Plus Darul Ilmi Murni Medan dibuat meliputi beberapa pasal-pasal yang harus ditaati.

## BAB I, Pendahuluan

Pasal 1, Ketentuan Umum.

Pasal 2, Landasan

Pasal 3, Tujuan

## BAB II, Peraturan SD Plus Darul Ilmi Murni Medan

Pasal 4, Bel

Pasal 5, Siswa

Pasal 6, Kegiatan rutin sekolah

Pasal 7, Pelaksanaan ibadah

Pasal 8, Guru

Pasal 9, Tugas guru

Pasal 10, Kegiatan belajar

---

<sup>110</sup> Wawancara dengan ibu Khairunnisa Hrp, S.Pd.I. Pada tanggal 13 Februari 2016

Pasal 11, Absensi

Pasal 12, Perizinan

Pasal 13, Penampilan siswa

Pasal 14/16, Sanksi.

Kemudian SOP yang disusun juga meliputi

SOP Guru, SOP Wali Kelas, SOP Waka Kesiswaan, SOP Waka Kurikulum, tata tertib maupun SOP ini dibuat untuk dilaksanakan bersama-sama oleh semua pihak yang terlibat disini”

Ada beberapa pola yang diterapkan oleh kepala sekolah dalam mempengaruhi guru dan pegawai adalah:

Pola mempengaruhi moral, yaitu mempengaruhi para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik dan meninggalkan perbuatan buruk, sikap, hak dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing tenaga kependidikan. Kepala sekolah profesional harus berusaha memberikan nasehat kepada seluruh warga sekolah, misalnya, pada setiap upacara bendera atau pertemuan rutin lainnya.

Pola mempengaruhi fisik, yaitu mempengaruhi tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan dan penampilan mereka secara lahiriah. Kepala sekolah profesional harus mampu memberikan pengaruh positif agar para tenaga kependidikan terlibat secara aktif dan kreatif dalam berbagai kegiatan olah raga, baik yang diprogramkan di sekolah maupun yang diselenggarakan oleh masyarakat di sekitar sekolah.

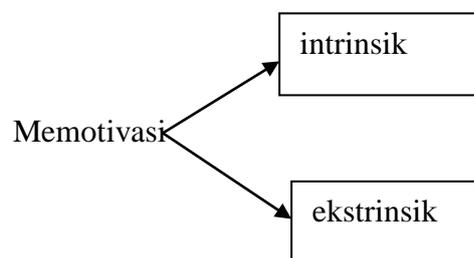
Pola mempengaruhi artistik, yaitu mempengaruhi tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan. Hal ini biasanya dilakukan melalui kegiatan karyawisata yang dilaksanakan setiap semester atau tahun ajaran. Dalam hal ini, kepala sekolah dibantu oleh para pembantunya harus mampu merencanakan berbagai program mempengaruhi artistik guru dan pegawai agar nampak lebih baik kedepan, seperti karyawisata, belajar dialam terbuka, wisata religi dan lain-lain, agar dalam pelaksanaannya tidak mengganggu kegiatan pembelajaran. Lebih daripada itu,

mempengaruhi artistik harus terkait atau merupakan pengayaan dari pembelajaran yang telah dilaksanakan.

## 2. Kepala sekolah mendorong guru dan pegawai

Mendorong/memotivasi adalah upaya mengarahkan bawahan dalam meningkatkan tugas-tuganya dengan memperhatikan kemampuannya, untuk mencapai hasil yang sesuai dengan tujuan yang ditentukan.

Tujuan atau kebutuhan tersebut akan mengarahkan perilaku seseorang. Begitu pula perilaku seseorang dalam kegiatan belajar mengajar juga memerlukan motivasi untuk belajar. Menurut Sardiman, motivasi ada 2 yaitu:



### 1) motivasi intrinsik

motivasi intrinsik adalah motif-motif yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar, karena dalam diri setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu. sebagai contoh seseorang yang senang membaca, tidak perlu ada yang menyuruh atau mendorongnya, karena ia sudah rajin mencari buku-buku untuk dibacanya.

Wawancara bersama kepala sekolah:

“sangat diperlukan untuk memberikan motivasi kepada guru-guru dan pegawai, walaupun dalam setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu pekerjaan itu, untuk dapat maksimal sesuai yang diharapkan”<sup>111</sup>

### 2) motivasi ekstrinsik

---

<sup>111</sup> Wawancara dengan bapak kepala sekolah pada tanggal 23 februari 2016

motivasi ekstrinsik adalah motif-motif yang aktif dan berfungsinya karena adanya rangsangan dari luar. sebagai contoh seseorang itu belajar karena tahu besok paginya akan ada ujian dengan harapan akan mendapat nilai yang baik.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat diketahui bahwa seorang kepala sekolah mempunyai kewajiban untuk mencapai tujuan organisasi dan memberikan perhatian terhadap keseluruhan para guru yang dipimpinya dengan memberikan pengaruh yang baik bagi bawahannya.

wawancara dari wakil kepala sekolah/ Guru IPA yaitu bapak Roy Iskandar.

“kepala sekolah sangat memberikan motivasi kepada semua bawahannya, terutama saya sebagai guru IPA, terbukti ketika saya mengikuti perlombaan *PRECISE SCHOOL ROADSHOW 2012/2013*, *INSTITUT OLIMPIADE SAINS DAN TENAGA PENDIDIK INDONESIA (IOSTPI)*. Dalam pelaksanaan *SCIENCE COMPETITION EXPO (SCE) 2015 SE SUMATERA UTARA*, saya berhasil juara dan mengharumkan nama sekolah, itu semua berkat kerja keras dan dorongan/ motivasi yang diberikan oleh kepala sekolah”<sup>112</sup>.

Motivasi yang diberikan oleh kepala sekolah seperti ini juga dapat mempengaruhi semangat kerja guru. Adanya motivasi yang diberikan oleh kepala sekolah tersebut akan membuat guru bersemangat dalam menjalankan segala tugas yang diberikan oleh kepala sekolah. Bentuk dari motivasi yang diberikan oleh kepala sekolah kepada pihak guru di SD Plus Darul Ilmi Murni Medan dapat berupa adanya perhatian pimpinan kepada pegawai, seperti pemberian penghargaan, dan perasaan diikut sertakan dalam merumuskan suatu permasalahan, senada dengan hasil wawancara yang dilakukan peneliti kepada salah seorang guru, untuk menambah informasi yang didapat dari hasil.

Hasil wawancara dengan kepala sekolah SD Plus Darul Ilmi Murni Medan:

“Penghargaan yang diberikan kepala sekolah kepada guru yang berprestasi, berupa bingkisan, ini merupakan program yang dilaksanakan sekolah SD Plus Darul Ilmi Murni Medan setiap tahunnya, hal ini bertujuan untuk menghargai usaha yang diberikan kepada guru, dalam memberikan bimbingan kepada anak didik di sekolah dan sebagai motivasi

---

<sup>112</sup>Wawancara dengan bapak Roy Iskandar, S.Pd. Pada tanggal 20 Februari 2016

bagi guru untuk selalu meningkatkan kinerjanya sehingga berdampak pada peningkatan mutu pendidikan di sekolah, yayasan juga memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi berupa pemberangkatan umroh, ini sudah berjalan sekitar 2 tahun”<sup>113</sup>.

Dalam pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah sebagai figur kunci dalam mendorong perkembangan dan kemajuan sekolah. kepala sekolah sebagai pendidik selain mengatur sekolah secara umum juga memberikan pembelajaran baik kepada guru dan staf ataupun siswa/i, oleh karena itu maka kepala sekolah juga menjadi guru dalam bimbingan dan penyuluhan, membimbing guru dalam menyusun, melaksanakan program pembelajaran sampai teknik evaluasi bagian pekerjaan yang dilaksanakan oleh kepala sekolah.

Dalam melakukan perannya, sebagai edukator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah nya. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik.

Hasil wawancara dengan seorang guru:

“Kepala Sekolah mendorong Guru-guru untuk meningkatkan prestasi belajar siswa agar lebih bisa bersaing dengan siswa/i sekolah lain, dan dapat menghasilkan lulusan yang berkompeten, kemudian memperhatikan kemampuannya, untuk mencapai hasil yang sesuai dengan tujuan yang ditentukan.”<sup>114</sup>.

Dorongan dari kepala sekolah agar guru dapat menjadikan siswa berprestasi hal ini dapat diacungi jempol, ini dapat dilihat dari prestasi-prestasi yang ditunjukkan oleh siswa/i tersebut, hal ini tidak lepas dilakukan dengan harapan proses belajar mengajar di dalam kelas dapat berjalan maksimal.

Untuk menguatkan wawancara diatas, dikutip wawancara dengan seorang guru mengatakan bahwa :

“Kepala sekolah juga memberikan dorongan dan penekanan kepada guru-guru agar senantiasa mengikuti pelatihan-pelatihan, untuk menambah

---

<sup>113</sup> Wawancara dengan bapak Kepala sekolah, Pada tanggal 13 Februari 2016

<sup>114</sup>Wawancara dengan Ibu Eva Ardiana,S.P.d. Pada tanggal 13 Februari 2016

pengetahuan .Ia juga secara langsung mengecek kedisiplinan guru dengan meninjau ruang kelas selama proses pembelajaran berlangsung. Bila ada kelas yang kosong karena guru tidak masuk tanpa adanya pemberitahuan terlebih dahulu, biasanya langsung ia masuki atau menyuruh petugas piket untuk memasukinya bila guru yang tidak hadir memberitahukan sebelumnya. Kepala sekolah dalam setiap kesempatan terutama dalam rapat-rapat dewan guru senantiasa memberikan dorongan kepada para guru maupun karyawan untuk menjaga kedisiplinan dalam menunaikan tugas.<sup>115</sup>

Program, kebijakan, dan upaya-upaya peningkatan kedisiplinan guru yang dilakukan kepala sekolah selama kepemimpinannya dapat dikatakan kurang dapat membuahkan hasil yang maksimal. Hal ini dibuktikan berdasarkan dokumentasi tentang absensi kehadiran guru dapat diperoleh gambaran bahwa selama setahun terakhir tingkat kehadiran guru belum sesuai dengan apa yang menjadi target dari program tentang kedisiplinan guru sebagaimana dijelaskan di atas.

Berdasarkan wawancara dengan guru diatas diperoleh gambaran bahwa kedisiplinan guru dalam kehadiran untuk mengajar belum menunjukkan tingkat yang ideal, karena sejak ia ditetapkan sebagai petugas piket, keterlambatan dan ketidakhadiran guru untuk mengajar masih sering terjadi. Hal ini juga berdasarkan pengamatan yang penulis lakukan selama penelitian.

Berpijak dari penjelasan di atas, secara garis besar dapat dikatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah kurang dapat memberikan kontribusi yang maksimal dalam meningkatkan profesionalitas guru SD Plus Darul Ilmi Murni Medan. Kurang maksimalnya kontribusi baik dilihat dari sisi peningkatan keahlian guru yaitu peningkatan kompetensi profesional, peningkatan keterampilan guru yaitu peningkatan kompetensi pedagogik dan kompetensi sosial, maupun peningkatan kompetensi kepribadian guru yang tercermin dari tingkat kedisiplinan guru dalam mencurahkan waktunya untuk melaksanakan tugasnya khusus dalam proses pembelajaran.

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang dapat melaksanakan fungsi dan mampu mendorong bawahannya kepada hal-hal yang lebih baik. Pemimpin sekolah dapat dikatakan sukses manakala dapat menjalankan fungsi dan peran

---

<sup>115</sup> Wawancara dengan bapak Roy Iskandar, S.P.d. Pada tanggal 13 Februari 2016

kepemimpinannya dengan baik terhadap seluruh warga sekolah, baik para guru, karyawan, para murid maupun yang lainnya.

Sesuai kriteria penilaian kinerja kepala sekolah, maka kepala sekolah perlu memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya dengan baik yang diwujudkan dalam kemampuan menyusun program, organisasi personalia, memberdayakan tenaga kependidikan, dan memberdayakan sumber daya sekolah secara optimal dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama yang kooperatif, memberikan kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

Pertama, memberdayakan tenaga kependidikan melalui persaingan sehat yang membuahkan kerja sama (*coopetition*). Maksudnya ialah dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus mementingkan kerjasama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan. Sebagai manajer kepala sekolah harus mau dan mampu mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuannya. Kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan di sekolah, berpikir secara analitik dan konseptual dan harus senantiasa berusaha untuk menjadi juru penengah dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi oleh para tenaga kependidikan yang menjadi bawahannya, serta berusaha untuk mengambil keputusan yang memuaskan bagi semua stakeholders sekolah.

Kedua, memberikan kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya. Sebagai manajer kepala sekolah harus mampu meningkatkan profesi tenaga kependidikan secara persuasif dan dari hati ke hati. Dalam hal ini, kepala sekolah harus bersikap demokratis dan memberikan kesempatan kepada seluruh tenaga kependidikan untuk mengembangkan potensinya secara optimal. Misalnya, memberi kesempatan kepada bawahan untuk

meningkatkan profesinya melalui berbagai penataran dan loka karya sesuai dengan bidangnya masing-masing.

Ketiga, mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan. Kepala sekolah harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah (partisipatif). Dalam hal ini kepala sekolah bisa berpedoman pada asas tujuan, asas keunggulan, asas mufakat, asas kesatuan, asas persatuan, asas empirisme, asas keakraban dan asas integritas.

Azas tujuan, bertolak dari anggapan bahwa kebutuhan dasar tenaga kependidikan akan harga dirinya mungkin dicapai dengan turut menyumbang pada suatu tujuan yang lebih tinggi. Hal tersebut merupakan kesempatan bagi kepala sekolah selaku pemimpin untuk memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan tersebut. Kemampuan untuk menyampaikan dan menanamkan tujuan merupakan seni yang harus dimiliki oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya.

Asas keunggulan, bertolak dari anggapan bahwa setiap tenaga kependidikan membutuhkan kenyamanan dan harus memperoleh kenyamanan serta harus memperoleh kepuasan dan penghargaan pribadi. Kepuasan mengandung makna penerimaan keadaan seperti apa adanya, sehingga ketidakpuasan merupakan sumber motivasi yang dapat menggerakkan tenaga kependidikan untuk menutupi ketidakpuasan tersebut dan mencapai kepuasan yang diinginkan. Oleh karena itu, kepala sekolah harus berusaha untuk mengembangkan budaya kerja dan ketidakpuasan kreatif.

Azas mufakat, dalam hal ini kepala sekolah harus mampu menghimpun gagasan bersama dan membangkitkan tenaga kependidikan untuk berpikir kreatif dan bertindak inovatif dalam melaksanakan tugasnya. Azas kesatuan, dalam hal ini kepala sekolah harus menyadari bahwa tenaga kependidikan tidak ingin dipisahkan dari tanggung jawabnya. Oleh karena itu, kepala sekolah harus berusaha untuk menjadikan tenaga kependidikan sebagai pengurus upaya-upaya pengembangan sekolah. Hal ini penting untuk menumbuhkan rasa kepemilikan pada tenaga kependidikan terhadap sekolah tempatnya melaksanakan tugas.

Azas persatuan, kepala sekolah harus mendorong tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesionalismenya dalam melaksanakan tugas dan fungsinya untuk mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi sekolah. Hal ini dapat dilakukan, misalnya, dengan sistem imbalan terhadap setiap kegiatan yang dilakukan oleh bawahan. Dalam konsep kontemporer dikenal dengan istilah kompensasi berbasis kinerja. Azas empirisme, kepala sekolah harus mampu bertindak berdasarkan atas nilai dan angka yang menunjukkan prestasi para tenaga kependidikan. Oleh karena itu, data dan informasi yang memuat semua komponen sekolah memegang peranan yang sangat penting.

Azas keakraban, kepala sekolah harus berupaya menjaga keakraban dengan para tenaga kependidikan, agar tugas-tugas dapat dilaksanakan dengan lancar. Hal ini dimungkinkan karena keakraban mendorong berkembangnya saling percaya dan kesediaan untuk berkorban di antara para tenaga kependidikan. Azas integritas, kepala sekolah harus memandang bahwa peran kepemimpinannya merupakan suatu komponen kekuasaan untuk menciptakan dan memobilisasi energi seluruh tenaga kependidikan dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya. Integritas merupakan kejujuran dan upaya mencapai suatu langkah tindakan yang telah ditetapkan secara bertanggung jawab dan konsisten.

### **3. Kepala sekolah membimbing guru dan pegawai**

Membimbing ialah memberi kemampuan untuk bertindak dan membangkitkan kemauan berbuat lebih baik, yang harus diperhatikan oleh kepala sekolah dalam hal membimbing bagi para bawahannya yaitu ada dua:

#### **a. Membantu guru dalam persiapan mengajar**

Keseluruhan kegiatan guru di dalam kelas maupun di luar kelas sangat membutuhkan kesabaran, ketekunan, kelincahan, ketrampilan dan selalu mempunyai inovasi-inovasi baru. Salah satu tugas pokoknya sebagai pendidikan adalah persiapan mengajar, yaitu hal-hal yang harus dipersiapkan dalam kegiatan belajar mengajar seperti, Rpp, Silabus, Promes, Prota, Alat-alat peraga yang mendukung proses kegiatan belajar mengajar.

b. Membantu guru dalam mengelola kelas

Pengelolaan kelas merupakan bagian dari tugas guru yang dibimbing oleh supervisor atau kepala sekolah. Hal ini penting dilakukan karena selain dapat memperlancar dalam proses belajar mengajar, pengelolaan kelas yang baik juga dapat menentukan mutu pendidikan yang berkualitas. Hal ini didasarkan pada pendapat bahwa pendukung utama tercapainya tujuan pembelajaran adalah kelas yang baik dalam arti seluas-luasnya.

Peneliti dapat menyimpulkan bahwa pengelolaan kelas merupakan sebuah proses atau upaya yang dilakukan oleh guru untuk menciptakan dan memelihara kondisi yang kondusif dan optimal bagi terselenggaranya kegiatan pembelajaran secara aktif dan efisien.

Dalam rangka membimbing siswa/i dalam kegiatan ekstrakurikuler OSIS kepala sekolah juga mengirimkan siswa/i mengikuti perlombaan, hal ini dimaksud untuk membekali siswa/inya pengetahuan baru dan pengalaman juga untuk mengembangkan kemampuan komunikasi intra dan antarpersonal. Dengan demikian peningkatan profesionalisme guru tidak luput dari perhatian kepala sekolah seperti mengikutsertakan guru-guru dalam berbagai penataran dan pelatihan.

Kepala sekolah juga memberikan contoh dalam mendidik misalkan dengan mengajar 6 jam seminggu, sebelum mengajar kepala sekolah membuat program tahunan, program semester, sillabus, rencana pembelajaran, analisis, sistem evaluasi. Hal ini dilakukan untuk memberi tauladan kepada rekan kerja atau guru-guru yang lain, sebagai manajer ia mampu menyusun program, *schedulle*, dan mengoptimalkan seluruh sumber daya yang ada.

Hasil wawancara dengan seorang guru:

“Penghargaan yang diberikan kepala sekolah kepada guru yang berprestasi merupakan program yang dilaksanakan kepala sekolah SD Plus Darul Ilmi Murni Medan, hal ini bertujuan untuk menghargai usaha yang diberikan guru dalam memberikan bimbingan kepada anak didik di sekolah dan

sebagai motivasi bagi guru untuk selalu meningkatkan kinerjanya sehingga berdampak pada peningkatan mutu pendidikan di sekolah tersebut”.<sup>116</sup>

Hasil wawancara dengan seorang guru :

“Kepala sekolah selalu memberikan bimbingan kepada guru-guru, terutama kepada guru baru yang belum memahami keadaan didalam kelas/ pengusaan kelas, kemudian memberikan bimbingan cara membuat RPP, Silabus, Prosem, Prota, beliau berupaya mendatangkan ahli yang mengetahui cara membuat RPP, Silabus, Prosem, Prota K-13 ini dari dinas pendidikan, dan sering mengikut sertakan guru-guru dalam pelatihan-pelatihan, dan kegiatan-kegiatan yang bisa menjadikan guru itu lebih baik ( *patisipatif*), kemudian guru-guru yang diikuti serta kan itu menyampaikan kepada guru-guru yang lain”.<sup>117</sup>

Hasil wawancara dengan seorang guru :

“Salah satu hal yang membuat kami memiliki semangat dalam bekerja karena para guru disini selalu diikutsertakan dalam setiap kegiatan maupun dalam pengambilan suatu keputusan. Selain itu, kepala sekolah sangat memperhatikan para guru, misalnya ada guru yang sakit, kepala sekolah menyarankan untuk beristirahat di rumah”<sup>118</sup>

Jadi, adanya perhatian yang diberikan oleh Kepala Sekolah juga merupakan suatu bentuk supervisi yang dapat memberikan semangat guru dalam mengajar.

Upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerjanya sebagai edukator, khususnya dalam peningkatkan kinerja tenaga kependidikan dan prestasi belajar peserta didik dapat dideskripsikan sebagai berikut.

Pertama, mengikutsertakan guru-guru dalam penataran, pelatihan atau *workshop* untuk menambah wawasan para guru. Kepala sekolah juga harus memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Misalnya, memberikan kesempatan bagi para guru yang belum mencapai jenjang sarjana untuk mengikuti kuliah di universitas terdekat dengan sekolah, yang pelaksanaannya tidak mengganggu kegiatan pembelajaran. Kepala sekolah harus berusaha mencari beapeserta didik bagi guru yang melanjutkan pendidikan

---

<sup>116</sup> Wawancara dengan Bapak Muslih Sinaga, S.H.I pada tanggal 23 Maret 2016

<sup>117</sup> Wawancara dengan Bapak Muhammad Amran, S.Pd.I pada tanggal 30 Januari 2016

<sup>118</sup> Wawancara dengan Bapak Muslih Sinaga, S.H.I pada tanggal 23 Januari 2016

melalui kerjasama dengan masyarakat atau dengan dunia usaha dan kerjasama lain yang tidak mengikat.

Kedua, kepala sekolah harus berusaha menggerakkan tim evaluasi hasil belajar peserta didik untuk lebih giat bekerja, kemudian hasilnya diumumkan secara terbuka di papan pengumuman. Hal ini bermanfaat untuk memotivasi para peserta didik agar lebih giat belajar dan meningkatkan prestasinya.

Ketiga, menggunakan waktu belajar secara efektif di sekolah dengan cara mendorong para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang telah ditentukan, serta memanfaatkannya secara efektif dan efisien untuk kepentingan pembelajaran.

Kepala Sekolah sebagai pendidik mempunyai tugas untuk melaksanakan tujuh aspek penting yaitu mengajar di kelas, membimbing guru, membimbing karyawan, membimbing peserta didik, mengembangkan staf, mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, dan memberi contoh bimbingan konseling/ karier yang baik. Ketujuh tugas tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut.

a) Mengajar di Kelas

Kepala Sekolah diwajibkan mengajar minimal 6 jam pelajaran per minggu di kelas. Walaupun Kepala Sekolah tidak diwajibkan mengajar, hendaknya Kepala Sekolah menyadari bahwa pada waktu-waktu tertentu ia perlu masuk ke kelas-kelas untuk berinteraksi dengan peserta didik agar mengetahui dengan jelas perkembangan situasi dan kondisi nyata kelas per kelas di sekolahnya.

b) Memberikan Bimbingan Kepada Para Guru

Tugas kepala sekolah di dalam membimbing para guru meliputi menyusun program pengajaran dan bimbingan dan konseling, melaksanakan program pengajaran serta bimbingan dan konseling, mengevaluasi hasil belajar dan layanan bimbingan dan konseling, menganalisis hasil evaluasi belajar dan layanan bimbingan dan konseling, dan melaksanakan program pengayaan dan perbaikan.

c) Memberikan Bimbingan Kepada Karyawan

Tugas Kepala Sekolah di dalam membimbing karyawan meliputi penyusunan program kerja dan pembagian tugas ketatausahaan, pesuruh, satpam, UKS, tukang, dan laboran. Para karyawan tersebut dipantau dalam menjalankan tugasnya sehari-hari. Melalui pemantauan tersebut mereka dievaluasi dan dikendalikan kinerjanya secara periodik.

d) Memberikan Bimbingan Kepada Peserta didik

Tugas kepala sekolah di dalam membimbing para peserta didik telah banyak diserap oleh guru bidang studi, guru bimbingan dan konseling, wali kelas, dan pembina OSIS. Tetapi tidak boleh lupa bahwa tugas membimbing peserta didik adalah salah satu tanggung jawab kepala sekolah. Pembinaan kepala sekolah yang lebih khusus terhadap peserta didik adalah memantau kegiatan ekstrakurikuler dan mengikuti lomba di luar sekolah.

e) Mengembangkan Staf

Tugas kepala sekolah di dalam mengembangkan staf dapat dijalankan melalui pendidikan dan pelatihan staf, pertemuan sejawat staf, seminar, diskusi, lokakarya, penyediaa bahan bacaan dan media elektronik. Selain itu, pengembangan staf bisa juga melalui pengusulan kenaikan jabatan melalui seleksi menjadi kepala tata usaha, wakil kepala sekolah, kepala lokasi satpam/ pesuruh, dan sebagainya.

f) Mengikuti Perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi

Tugas kepala sekolah di dalam mengembangkan dirinya sendiri untuk mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dapat dilakukan dengan ikut pelatihan, seminar, lolakarya, diskusi, media elektronik, atau bahan bacaan lainnya. Sesungguhnya, bila staf lebih menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi dibandingkan dengan kepala sekolah maka, wibawa kepala sekolah itu turun, atau lebih jelek lagi kalau kepala sekolah tersebut dipermainkan oleh staf karena ketidaktahuannya tentang IPTEK.

g) Memberi Contoh Bimbingan Konseling / Karier

Tugas Kepala Sekolah di dalam memerikan contoh Bimbingan Konseling / Karir dapat dilakukan lewat program layanan bimbingan dan konseling langsung

kepada peserta didik. Selain itu, bisa juga memberi bimbingan kepada peserta didik melalui guru bimbingan dan konseling. Artinya, guru bimbingan dan konseling harus diberdayakan dengan memberikan saran, menggerakkan, memantau, dan memberikan *reward and punishment* atas apa yang dia kerjakan dalam 30 jam pelajaran per minggu.

Guru BP harus mengetahui setiap peserta didik dalam kelas-kelas yang dipercayakan menjadi bimbingannya mengenai berapa hari peserta didik tertentu sudah tidak hadir sekolah, mencari tahu mengapa tidak hadir di sekolah. Siapa yang berpacaran dengan siapa, membuat analisa penjurusan dan gejala narkoba, merekap absensi peserta didik menjelang pengisian raport, dan sebagainya.

#### **4) Kepala sekolah mengarahkan guru dan pegawai**

Pengarahan adalah kegiatan membimbing anak buah dengan jalan memberi perintah (komando), memberi petunjuk, mendorong semangat kerja, menegakan disiplin, memberikan berbagai usaha lainnya agar mereka dalam melakukan pekerjaan mengikuti arah yang ditetapkan dalam petunjuk, peraturan atau pedoman yang telah ditetapkan.

Ada pula tugas dan tanggung jawab kepala sekolah yang berkenaan dengan pengarahan/ penciptaan suasana yang menyenangkan sehingga dapat menumbuhkan moral kerja guru-guru maupun staf lainnya. Bentuk operasional dari pelaksanaan tugas dan tanggung jawab terakhir ini, misalnya:

- a. berusaha memahami karakteristik setiap guru dan staf lainnya berupa perasaannya, keinginan, pola berpikir, sikap;
- b. menciptakan kondisi kerja yang menyenangkan, baik kondisi fisik maupun sosialnya sehingga mereka betah di sekolah;
- c. memupuk rasa kerja sama yang baik antara kepala sekolah dengan guru, guru dengan guru, maupun dengan staf lainnya, sehingga tercipta suatu kelompok kerja yang produktif dan kohesif;
- d. memupuk rasa ikut memiliki (*sense of belonging*), rasa adanya peranan yang cukup penting (*sense of importance*), dan rasa sebagai orang yang berhasil (*sense of achievement*) pada setiap diri guru maupun staf lainnya”.

Kepemimpinan kepala sekolah dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja guru adalah segala upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen sumberdaya pengajar disekolah dalam mewujudkan tujuan pendidikan. Kepala sekolah mempunyai kedudukan dan fungsi untuk mengarahkan dan mendorong bawahannya agar tugas dan kegiatan disekolah dapat berjalan dengan baik, efektif dan efisien. Sebagai manajer dialah yang membuat perencanaan, mengatur pelaksanaan, mengendalikan dan mengawasi pelaksanaan tugas- tugas, serta menyusun laporan pelaksanaan kegiatan dari kepala sekolah tersebut. Namun demikian, dilingkungan sekolah juga terdapat tuntutan agar kepala sekolah juga mampu untuk berkomunikasi serta mampu memobilisasi partisipasi masyarakat.

Tugas dan tanggung jawab kepala sekolah selaku pemimpin pendidikan ada yang berkenaan dengan tujuan sekolah yang hendak dicapai. Misalnya, mendeskripsikan tujuan institusional sekolah sehingga mudah dipahami oleh guru-guru maupun staf lainnya, bersama-sama dengan Guru-guru maupun staf lainnya memikirkan dan merencanakan kegiatan-kegiatan yang dapat menyokong tujuan institusional sekolah, melakukan pendelegasian kepada guru-guru dan staf lainnya dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang telah direncanakan, mendorong dan mengawasi pelaksanaan tugas-tugas yang telah didelegasikannya.

Hasil wawancara dengan guru.

“Kepala sekolah senantiasa mengarahkan kami para bawahannya agar suka dan dapat bekerja dalam upaya pencapaian tujuan, agar tujuan itu dapat tercapai, kepala sekolah bersama-sama dengan Guru-guru maupun staf lainnya memikirkan dan merencanakan kegiatan-kegiatan yang dapat menyokong tujuan institusional sekolah”.<sup>119</sup>

Kepala sekolah memfasilitasi guru untuk mengembangkan standar kompetensi setiap mata pelajaran yang diampunya, memfasilitasi guru untuk menyusun silabus dan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) setiap mata pelajaran, memfasilitasi guru untuk memilih sumber dan bahan ajar yang sesuai untuk setiap mata pelajaran, memfasilitasi guru untuk memilih media dan alat pelajaran yang sesuai untuk setiap materi pelajaran, mengarahkan tenaga pendidik

---

<sup>119</sup> Wawancara dengan ibu Ria Maulina, S.Pd pada tanggal 8 maret 2016

dan kependidikan untuk menyusun rencana dan program pelaksanaan kurikulum; membimbing para guru untuk mengembangkan memperbaiki dan mengembangkan proses belajar mengajar seperti pemberian motivasi guru untuk melakukan penelitian tindakan kelas (*classroom action research*), mengarahkan tim pengembang kurikulum untuk mengupayakan kesesuaian kurikulum dengan kebutuhan siswa dan kemamauan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni (IPTEKS), tuntutan dan kebutuhan masyarakat, dan kebutuhan stakeholders; menggali dan memobilisasi sumber daya pendidikan, mengidentifikasi kebutuhan bagi pengembangan kurikulum lokal, mengevaluasi pelaksanaan kurikulum di sekolahnya masing-masing, melakukan penelitian dan pengembangan terhadap usaha untuk meningkatkan kualitas dan manajemen sekolah bermutu.

#### **5) Kepala sekolah menggerakkan guru dan pegawai**

Menggerakkan ialah kegiatan untuk mengarahkan orang lain agar suka dan dapat dalam upaya pencapaian.

Mengarahkan para bawahan agar mereka suka untuk mengerjakan apa yang diperintahkan kepala sekolah, memberikan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan yang mereka sanggupi.

Setelah organisasi pelaksana tersusun, menurut kepala sekolah SD Plus Darul Ilmi Murni Medan, maka tugas kepala sekolah adalah menggerakkan orang-orang dalam organisasi sekolah tersebut untuk bekerja secara optimal. Salah satu cara menggerakkan guru dan staff lain adalah dengan menerapkan prinsip motivasi. Artinya, kepala sekolah merangsang agar guru dan staf lain termotivasi untuk mengerjakan tugas.

Dalam hal ini berdasarkan wawancara dengan para guru dan pegawai tata usaha, mereka mengatakan:

“Kepemimpinan beliau bersifat tegas akan tetapi santai, artinya beliau memberikan tugas, mengerakkan dan mengarahkan dengan tegas, akan tetapi cara beliau memberikan arahan tersebut seperti tidak dengan cara memaksa, sehingga para guru dan pegawai merasa tidak terbebani dan merasa nyaman dengan tugas-tugas yang diberikan”.<sup>120</sup>

---

<sup>120</sup> Wawancara dengan Ibu Novita Sari SE. Pada tanggal 15 maret 2016

Kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah, yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan. Disamping itu kepala sekolah juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja guru dan prestasi siswa. Berkenaan dengan ini kepala sekolah harus mampu menjadi pemimpin yang dapat memberi contoh dalam memotivasi peserta didik untuk meningkatkan rasa cinta terhadap ilmu pengetahuan.

Wawancara kepala sekolah SD Plus Darul Ilmi Murni Medan.

“Kepala sekolah menghimbau kepada guru untuk meningkatkan belajar siswa melalui pengayaan dan perbaikan pembelajaran (Remedial Teaching), dan juga membuat les-les tambahan, baik les tambahan disekolah maupun dirumah, ini di sampaikan kepada setiap wali murid”.<sup>121</sup>

Hal ini sebagai bentuk usaha kepala sekolah untuk meningkatkan hasil prestasi peserta didiknya kepala sekolah berusaha mengembangkan program sekolah melalui kegiatan pengayaan dan perbaikan pembelajaran hal ini dilakukan agar pemahaman peserta didik terhadap pelajaran dapat diperbaiki dan hasil prestasi yang dimiliki peserta didiknya dapat memuaskan. Untuk semua kelas, kepala sekolah menggerakkan dan meningkatkan Tim Evaluasi Hasil Belajar Peserta Didik sebagai bekal penuntasan KKM yang telah ditetapkan.

Dijelaskan oleh Rahmi “Usaha kepala sekolah untuk menggerakkan tim evaluasi belajar siswa ditujukan untuk mengontrol hasil belajar siswa agar kedepan hasil prestasi siswa dapat menjadi lebih baik dan dilakukan perbaikan pelaksanaan pembelajaran, bukti hasil kerja sama yang selama ini kami menunjukkan prestasi siswa meningkat signifikan”.<sup>122</sup>

Sebagai pengelola pendidikan kepala sekolah bertanggung jawab terhadap keberhasilan penyelenggaraan kegiatan pendidikan dengan cara melaksanakan administrasi sekolah dengan seluruh substansinya. Kepala sekolah juga bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas pendidikan. Oleh karena itu, kepala sekolah

---

<sup>121</sup> Wawancara dengan Bapak Wiradi Putra, S.Pd. Pada tanggal 20 Februari 2016

<sup>122</sup> Wawancara dengan Ibu Rahmi Warda Hrp, S.Pd.I Pada tanggal 20 Februari 2016

sebagai pengelola pendidikan mempunyai tugas mengembangkan kinerja para personal, terutama para guru ke arah profesionalisme yang diharapkan.

Sebagai pemimpin formal, kepala sekolah bertanggung jawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya mengerakkan para bawahan ke arah pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini, kepala sekolah mempunyai tugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun penciptaan iklim sekolah yang kondusif bagi terlaksananya proses belajar mengajar yang efektif dan efisien.

Untuk mendukung beberapa informasi yang didapatkan dari wakil kepala sekolah maupun guru, peneliti mengadakan wawancara bersama pengurus yayasan dalam hal ini diwakili Direktur Yayasan Pendidikan Islam Haji Masri,

Bapak Indra Suardi, Lc, MA.

“Bukan tanpa alasan kami memilih kepala sekolah yang sekarang ini, pertama-tama kami mengadakan seleksi alam, memantau setiap aktifitas yang dilakukan oleh guru-guru, apakah itu kedisiplinan maupun cara dia bergaul, berinteraksi bersama teman-teman guru, terlebih-lebih bersama murid-murid, memang kepala sekolah kita yang sekarang ini beliau pernah menjabat wakil kepala sekolah bidang kurikulum, kami lihat pekerjaannya yang dia lakoni cukup baik, kemudian kami mengadakan penyampaian visi-misi bagi beberapa orang guru, kemudian hasil dari penyampain visi-misi ini kami bisa mengambil beberapa kesimpulan, bahwa siapa yang terbaik dan siapa yang bisa memimpin SD Plus DIM ini, hasilnya terpilihlah bapak Mustar ini, perlu kami beritahukan bahwasanya SD Plus Darul Ilmi Murni ini mempunyai akreditasi A (Sangat Memuaskan) satu-satunya sekolah di kecamatan namorambe ini yang mempunyai akreditasi A. Dalam pantauan kami selama ini beliau juga sangat mengayomi para guru-guru, Alhamdulillah sudah terbukti hasil kerja sama yang selama ini, beberapa prestasi sudah disabet baik dibidang lomba hafalan ayat-ayat pendek ditingkat kecamatan maupun perlombaan yang resmi yang diadakan pemerintah kabupaten seperti O2SN dan banyak lagi prestasi yang diperoleh, dalam pantauan kami juga ada beberapa kegiatan yang dilakukan oleh kepala sekolah dan guru-guru seperti malam tahajjud dll”<sup>123</sup>.

Berdasarkan dari semua wawancara yang dilakukan, dapatlah disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang dilaksanakan oleh kepala sekolah

---

<sup>123</sup>Wawancara dengan Bapak Indra Suardi, Lc, MA. Pada tanggal 26 Maret 2016

sangat baik dan sangat efektif, keefektifan ini penulis nilai dari keprofesionalan dan kreatifitas guru dalam menjalankan tugas dengan baik. Kemudian kepala sekolah bisa memposisikan dirinya kapan dia menerapkan gaya kepemimpinan demokratis, kapan dia menerapkan gaya kepemimpinan otokratis dan *laissez-faire*, peternalistik dan kapan dia menerapkan gaya kharismatik.

Hasil observasi yang dilakukan oleh penulis mengenai kepemimpinan kepala sekolah di SD Plus Darul Ilmi Murni Medan yaitu:

- 1) Kepala sekolah bertindak dengan sikap bersahabat dan suportif dalam melakukan kegiatan mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan guru dan pegawai.
- 2) Kepala sekolah berusaha memahami masalah-masalah yang dihadapi guru dan pegawainya.
- 3) Kepala sekolah menunjukkan kepercayaan dan percaya diri kepada guru dan pegawainya.
- 4) Kepala sekolah menerima masukan dari bawahan dalam upaya peningkatan kinerja guru.

Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai pemimpin dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan dalam berkomunikasi. Kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin akan tercermin pada sifat-sifatnya (1) jujur, (2) percaya diri, (3) tanggung jawab, (4) berani mengambil resiko dan keputusan, (5) berjiwa besar, (6) emosi yang stabil, dan (7) teladan.

Pemahaman terhadap visi dan misi akan tercermin dari kemampuannya untuk: (1) mengembangkan visi sekolah, (2) mengembangkan misi sekolah, (3) melaksanakan program untuk mewujudkan visi dan misi ke dalam tindakan. Sedangkan Kemampuan mengambil keputusan akan tercermin dari kemampuannya untuk (1) berkomunikasi dengan lisan (2) menuangkan gagasan dalam bentuk lisan, (3) berkomunikasi secara lisan dengan peserta didik, dan (4) berkomunikasi secara lisan dengan orang tua dan masyarakat dalam lingkungan sekolah.

Sedangkan tipe-tipe kepemimpinan kepala sekolah dapat digolongkan menjadi beberapa bagian, antara lain sebagai berikut.

1) Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah kepemimpinan yang bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggota kelompoknya. Baginya memimpin adalah menggerakkan dan memaksa kelompok. Apa yang diperintahnya harus dilaksanakan secara utuh, ia bertindak sebagai penguasa dan tidak dapat dibantah sehingga orang lain harus tunduk kepada kekuasaannya. Ia menggunakan ancaman dan hukuman untuk menegakkan kepemimpinannya. Kepemimpinan otoriter hanya akan menyebabkan ketidakpuasan dikalangan guru.

2) Kepemimpinan Paternalistic

Tipe kepemimpinan ini banyak terdapat dilingkungan masyarakat yang masih bersifat tradisional. Salah satu cirri dari kepemimpinan demikian ialah rasa hormat yang tinggi yang ditujukan oleh para anggotanya kepada yang dituakan (pemimpinnya). Ketergantungan hidup bawahannya berada pada pemimpinnya itu. Para bawahannya biasanya mengharapkan para pemimpin paternalistic mempunyai sifat kebapak-an, yang tidak mementingkan diri sendiri melainkan memberikan perhatian kepada bawahannya. Akan tetapi pemimpin yang paternalistic mengharapkan bahwa kehadiran / keberadaan dari organisasi tidak lagi dipertanyakan oleh orang lain.

3) Kepemimpinan Karismatik

Literatur yang ada tentang kepemimpinan tidak memberikan petunjuk yang cukup bagi penulis untuk melakukan analisis tentang kepemimpinan yang karismatik. Artinya tidak banyak hal yang dapat disimak dari literature yang ada tentang kriteria kepemimpinan yang karismatik itu. Memang ada ada karakteristiknya yang khas yaitu daya tarik ayang sangat memikat sehingga mampu memperoleh pengikut atau dukungan yang jumlahnya kadang-kadang sangat besar. Tegasnya seorang pemimpin yang karismatik adalah orang yang dikagumi oleh banyak pengikut meskipun para pengikut tersebut tidak selalu dapat menjelaskan secara konkret mengapa orang tertentu itu dikagumi.

4) Kepemimpinan Laissez Faire

Bentuk kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari kepemimpinan otoriter. Yang mana kepemimpinan *laissez faire* menitik beratkan kepada kebebasan bawahan untuk melakukan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Pemimpin *laissez faire* banyak memberikan kebebasan kepada personil untuk menentukan sendiri kebijaksanaan dalam melaksanakan tugas, tidak ada pengawasan dan sedikit sekali memberikan pengarahan kepada personilnya. Kepemimpinan *Laissez Faire* tidak dapat diterapkan secara resmi di lembaga pendidikan, kepemimpinan *laissez faire* dapat mengakibatkan kegiatan yang dilakuakn tidak terarah, perwujudan kerja simpang siur, wewenang dan tanggungjawab tidak jelas, yang akhirnya apa yang menjadi tujuan pendidikan tidak tercapai.

#### 5) Kepemimpinan Demokratis

Bentuk kepemimpinan demokratis menempatkan manusia atau personilnya sebagai factor utama dan terpenting. Hubungan antara pemimpin dan orang-orang yang dipimpin atau bawahannya diwujudkan dalam bentuk human relationship atas dasar prinsip saling harga-menghargai dan hormat-menghormati.

Dalam melaksanakan tugasnya, pemimpin demokratis mau menerima dan bahkan mengharapkan pendapat dan saran-saran dari bawahannya, juga kritik-kritik yang membangun dari anggota diterimanya sebagai umpan balik atau dijadikan bahan pertimbangan kesanggupan dan kemampuan kelompoknya. Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, terarah yang berusaha memanfaatkan setiap personil untuk kemajuan dan perkembangan organisasi pendidikan.

### **C. Pembahasan Hasil Penelitian**

Berikut ini akan diuraikan hasil kajian lapangan yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah.

Temuan pertama, kepala sekolah berupaya untuk mempengaruhi bawahannya baik guru-guru maupun pegawai, untuk menjadikan sekolah tersebut lebih maju. Pola kepemimpinan akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan terhadap kemajuan sekolah. Oleh karena itu, dalam pendidikan

modern, kepemimpinan kepala sekolah perlu mendapat perhatian serius dari semua pihak.

Temuan kedua, Kepala sekolah mendorong guru dan pegawai, Dalam pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah sebagai figur kunci dalam mendorong perkembangan dan kemajuan sekolah. kepala sekolah sebagai pendidik selain mengatur sekolah secara umum juga memberikan pembelajaran baik kepada guru dan staf ataupun siswa/i, oleh karen itu maka kepala sekolah juga menjadi guru dalam bimbingan dan penyuluhan, membimbing guru dalam menyusun, melaksanakan program pembelajaran sampai teknik evaluasi bagian pekerjaan yang dilaksanakan oleh kepala sekolah.

Dalam melakukan perannya, sebagai edukator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesioalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, inilah yang sudah diterapkan oleh kepala sekolah di sekolah yang ia pimpin, kemajuan-kemajuan yang ada disekolah tersebut berkat kerjasama yang dilakukan oleh kepala sekolah bersama bawahannya, yang kemudian didukung oleh pihak Yayasan.

Adapun upaya atau kiat-kiat lain yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kerja guru antara lain dengan : 1) Memberikan dorongan timbulnya kemauan yang kuat kepada guru agar percaya diri dan semangat dalam menjalankan tugasnya. 2) Memberi bimbingan, pengarahan dan dorongan untuk berdiri didepan demi kemajuan dan memberikan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan. 3) Membujuk dan memberi keyakinan kepada guru dalam mengerjakan tugasnya. 4) Menghindari sikap dan perbuatan yang bersifat memaksa atau bertindak keras dalam memberikan tugas kepada para guru. 5) Kemudian kepala sekolah juga memberikan pengayoman kepada bawahannya, secara tidak langsung pengayoman itu bisa merubah tingkah laku

yang baik , sebagai contoh misalnya: datang tepat pada waktunya, menjalankan sholat dhuha setiap hari, dan menerapkan 3S, Senyum, Salam dan Sapa.

Perilaku kepala sekolah disini juga meningkatkan kinerja guru yaitu dengan memberikan dorongan, bimbingan dan kepercayaan penuh kepada para guru dalam mengerjakan tugasnya. Sebagai kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru tidak selalu berjalan dengan lancar, pastinya ada kendala dan hambatan-hambatan antara lain: a) Dalam hal berkomunikasi dengan para bawahan masih ada rasa segan. b) Masing-masing guru mempunyai kepentingan sendiri. c) Sikap, latar belakang dan tingkat sosial guru yang berbeda-beda. Kepala sekolah merupakan komponen yang sangat penting dan bertanggung jawab terhadap pelaksanaan pendidikan, hambatan-hambatan yang terjadi seperti sikap segan bawahan kepada atasan itu hal yang biasa terjadi, kemudian juga guru mempunyai kepentingan sendiri, kepala sekolah selalu menyampaikan kepada guru-guru ketika sampai kesekolah, harus mementingkan sekolah daripada kepentingan pribadi, ketika terjadi kepentingan yang sangat mendesak bisa dibicarakan baik-baik kepada kepala sekolah, kemudian sikap, latar belakang dan tingkat sosial guru-guru yang berbeda-beda pasti akan terjadi, kepala sekolah bisa meredam itu semua, kepala sekolah bertanggung jawab mengarahkan apa yang baik untuk anggotanya sedangkan beliau sendiri harus berbuat baik dan sabar dan memposisikan dirinya kapan ia bergaya demokratis, kapan ia menerapkan gaya *laissez-paire* dan kapan ia bergaya otokratis, dari beberapa kepemimpinan yang ia terapkan disekolah, selama kepemimpinan beliau banyak memperoleh penghargaan seperti: dari *PRECISE SCHOOL ROADSHOW 2012/2013*, *INSTITUT OLIMPIADE SAINS DAN TENAGA PENDIDIK INDONESIA (IOSTPI)*. Dalam pelaksanaan *SCIENCE COMPETITION EXPO (SCE) 2015 SE SUMATERA UTARA*, JUARA 5 CERDAS CERMAT SD/MI dalam kegiatan *LOGIKA USU 2016 MATH IS POWER*, Juara tahfidz qur'an sekecamatan namorambe, Juara O2SN dan banyak lagi prestasi yang diperoleh oleh sekolah SD PLUS Darul Ilmi Murni Medan, Semua itu berkat kerjasama yang dilakukan oleh kepala sekolah bersama guru-guru dan juga *stakeholders* untuk memajukan sekolah tersebut.

Temuan ketiga, kepala sekolah membimbing guru : Dalam rangka membimbing siswa/i dalam kegiatan ekstrakurikuler OSIS kepala sekolah juga mengirimkan siswa/i mengikuti perlombaan, hal ini dimaksud untuk membekali siswa/inya pengetahuan baru dan pengalaman juga untuk mengembangkan kemampuan komunikasi intra dan antarpersonal. Dengan demikian peningkatan profesionalisme guru tidak luput dari perhatian kepala sekolah seperti mengikut sertakan guru-guru dalam berbagai penataran dan pelatihan.

Kepala sekolah juga memberikan contoh dalam mendidik misalkan dengan mengajar 6 jam seminggu, sebelum mengajar kepala sekolah membuat program tahunan, program semester, syllabus, rencana pembelajaran, analisis, sistem evaluasi. Hal ini dilakukan untuk memberi tauladan kepada rekan kerja atau guru-guru yang lain, sebagai manajer ia mampu menyusun program, *schedule*, dan mengoptimalkan seluruh sumber daya yang ada.

Temuan keempat, kepala sekolah mengarahkan guru, Pengarahan adalah kegiatan membimbing anak buah dengan jalan memberi perintah (komando), memberi petunjuk, mendorong semangat kerja, menegakan disiplin, memberikan berbagai usaha lainnya agar mereka dalam melakukan pekerjaan mengikuti arah yang ditetapkan dalam petunjuk, peraturan atau pedoman yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan kepala sekolah dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja guru adalah segala upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen sumberdaya pengajar disekolah dalam mewujudkan tujuan pendidikan. Kepala sekolah mempunyai kedudukan dan fungsi untuk mengarahkan dan mendorong bawahannya agar tugas dan kegiatan disekolah dapat berjalan dengan baik, efektif dan efisien. Sebagai manajer dialah yang membuat perencanaan, mengatur pelaksanaan, mengendalikan dan mengawasi pelaksanaan tugas- tugas, serta menyusun laporan pelaksanaan kegiatan dari kepala sekolah tersebut. Namun demikian, dilingkungan sekolah juga terdapat tuntutan agar kepala sekolah juga mampu untuk berkomunikasi serta mampu memobilisasi partisipasi masyarakat.

Temuan kelima, kepala sekolah menggerakkan guru, Sebagai pengelola pendidikan kepala sekolah bertanggung jawab terhadap keberhasilam

penyelenggaraan kegiatan pendidikan dengan cara melaksanakan administrasi sekolah dengan seluruh substansinya. Kepala sekolah juga bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas pendidikan. Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai pengelola pendidikan mempunyai tugas mengembangkan kinerja para personal, terutama para guru ke arah profesionalisme yang diharapkan.

Sebagai pemimpin formal, kepala sekolah bertanggung jawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya mengerakkan para bawahan ke arah pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini, kepala sekolah mempunyai tugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun penciptaan iklim sekolah yang kondusif bagi terlaksananya proses belajar mengajar yang efektif dan efisien.

Dari hasil penelitian dilapangan, penulis memperoleh sejumlah data tentang respon atau sikap balik dari guru-guru maupun pegawai sekolah dalam menanggapi kepemimpinan kepala sekolah. sikap baik yang dimaksud adalah sebagai berikut :

1. Kepala sekolah selalu melakukan tukar pikiran atau tukar pendapat tentang suatu masalah yang timbul dalam proses belajar mengajar.
2. Kepala sekolah memberikan perintah atau intruksi kepada guru berkaitan
3. Kepala sekolah menerima masukan dan kritikan dari bawahannya demi kemajuan sekolah.
4. Kepala sekolah bersama-sama dengan guru wali kelas menanggulangi masalah siswa.
5. Kepala sekolah mempunyai sikap mengayomi bagi bawahan, dan murid-muridnya, baik dalam hal berbicara maupun tingkahlaku.<sup>124</sup>

## **BAB V**

---

<sup>124</sup> Observasi di SD *Plus* Darul ‘Ilmi Murni, pada tanggal 6 februari 2016.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **A. Kesimpulan**

Setelah penulis mengkaji dan mengadakan analisa tentang kepemimpinan kepala sekolah di SD plus Darul Ilmi Murni Medan, maka penulis dapat menyimpulkan gambaran singkat dari penelitian tesis ini sebagai berikut:

Kepala sekolah SD plus Darul Ilmi Murni Medan telah menunjukkan kepemimpinannya dengan gaya demokratis, terlihat dari:

- a. Dimana kepemimpinan disini cenderung pada melaksanakan tindakan-tindakan yang selalu menyerap aspirasi bawahannya.
- b. Tidak gegabah dalam bersikap dan mengambil keputusan.
- c. Setiap ada suatu permasalahan selalu di diskusikan atau di musyawarahkan kepada bawahan.

Kepemimpinan kepala sekolah dalam pembinaan untuk meningkatkan kinerja guru yang dilakukan kepala sekolah SD plus Darul Ilmi Murni Medan yaitu:

- 1) Pembinaan disiplin dengan cara memberi pengarahan, menjadi teladan bagi guru dan para peserta didik. Selain itu juga mengadakan dan menyuruh guru untuk mengikuti seminar dan pelatihan, bekerja sama dengan lembaga pendidikan lain, mendatangkan para ahli, memberi kesempatan kepada para guru untuk melanjutkan pendidikan, menempatkan guru pada proporsi yang tepat, mengevaluasi kerja guru, memberi kesempatan kepada guru untuk saling mengadakan supervisi, menyediakan dan mengoptimalkan sarana dan perlengkapan pendidikan.
- 2) Pemberian motivasi kepada para guru dengan menciptakan situasi dan kerjasama yang harmonis antar guru, melibatkan guru dalam setiap kegiatan sekolah, memberi hak kepada guru untuk mengeluarkan pendapat untuk perkembangan-perkembangan sekolah, berusaha untuk memenuhi keinginan-keinginan guru dan melengkapi segala kebutuhan yang diperlukan dalam menjalankan tugasnya.

- 3) Pemberian penghargaan atau kesejahteraan kepada guru untuk meningkatkan kinerja yaitu: pertama peningkatan kesejahteraan mental dengan cara menciptakan iklim sekolah yang aman, damai, menerapkan prinsip kekeluargaan dan komunikasi dengan didasari niat ibadah, pengabdian dan ikhlas, memperlakukan guru sebagai partner dan mengakui keberadaannya dan segala kemampuan yang dimilikinya. Kedua, peningkatan kesejahteraan yang berupa materi dengan cara mengatur pemberian gaji guru pada setiap awal bulan.

Dalam pelaksanaannya untuk meningkatkan kinerja guru, kepala sekolah sudah mengikutkan para guru setiap ada pelatihan-pelatihan sesuai dengan bidang studi yang dimilikinya. selain itu kepala sekolah juga memberikan pelatihan ESQ kepada para guru dan karyawan. Pelatihan ESQ ini bertujuan untuk melatih mental dan spiritual Agar mampu mengontrol dirinya sendiri, mampu menemukan jati dirinya. Selain itu juga bertujuan agar para guru, pegawai dan para siswa mempunyai motivasi spiritual untuk membangun bangsa.

Kepala sekolah mempengaruhi guru dan pegawai, Kepala Sekolah adalah pemimpin tertinggi di sekolah. Pola kepemimpinan akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan terhadap kemajuan sekolah. Oleh karena itu, dalam pendidikan modern, kepemimpinan kepala sekolah perlu mendapat perhatian serius.

Kepala sekolah mendorong guru dan pegawai, Dalam pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah sebagai figur kunci dalam mendorong perkembangan dan kemajuan sekolah. kepala sekolah sebagai pendidik selain mengatur sekolah secara umum juga memberikan pembelajaran baik kepada guru dan staf ataupun siswa/i, oleh karena itu maka kepala sekolah juga menjadi guru dalam bimbingan dan penyuluhan, membimbing guru dalam menyusun, melaksanakan program pembelajaran sampai teknik evaluasi bagian pekerjaan yang dilaksanakan oleh kepala sekolah.

Kepala sekolah membimbing guru dan pegawai Dalam rangka membimbing siswa/i dalam kegiatan ekstrakurikuler OSIS kepala sekolah juga mengirimkan siswa/i mengikuti perlombaan, hal ini dimaksud untuk membekali

siswa/inya pengetahuan baru dan pengalaman juga untuk mengembangkan kemampuan komunikasi intra dan antarpersonal. Dengan demikian peningkatan profesionalisme guru tidak luput dari perhatian kepala sekolah seperti mengikutsertakan guru-guru dalam berbagai penataran dan pelatihan.

Kepala sekolah mengarahkan guru dan pegawai Pengarahan adalah kegiatan membimbing anak buah dengan jalan memberi perintah (komando), memberi petunjuk, mendorong semangat kerja, menegakan disiplin, memberikan berbagai usaha lainnya agar mereka dalam melakukan pekerjaan mengikuti arah yang ditetapkan dalam petunjuk, peraturan atau pedoman yang telah ditetapkan.

Kepala sekolah menggerakkan guru dan pegawai, Sebagai pemimpin formal, kepala sekolah bertanggung jawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya menggerakkan para bawahan ke arah pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini, kepala sekolah mempunyai tugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun penciptaan iklim sekolah yang kondusif bagi terlaksananya proses belajar mengajar yang efektif dan efisien.

Jadi pola kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah di SD Plus Darul Ilmi Murni Medan yaitu pola kepemimpinan demokrasi.

## **B. Saran**

1. Diharapkan kepada kepala sekolah SD Plus Darul Ilmi Murni Medan, dalam melaksanakan kepemimpinan kepala sekolah memotivasi kerja guru untuk memelihara dan lebih meningkatkan komunikasi yang kondusif dengan guru dan pegawai sekolah sehingga dapat lebih memperlancar jalannya proses belajar mengajar
2. Diharapkan kepada guru-guru dan pegawai sekolah untuk lebih bersikap positif dalam menanggapi kepemimpinan kepala sekolah yang dilakukan oleh kepala sekolah sehingga dapat meningkatkan hubungan manusiawi dan mengembangkan sikap kerjasama antara orang-orang yang berada dilingkungan sekolah tersebut.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anzizhan & Syafaruddin. *Psikologi Organisasi dan Manajemen*, Jakarta: Grasindo, 2007
- Arcaro, Jerome S. *Pendidikan Berbasis Mutu*, Yogyakarta : Pustaka peajar, 2007
- Arikunto, Suharmi. *Prosedur Penelitian suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2002
- Asmara, U. Husna. *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, Bogor: Ghalia Indonesia, 1985
- Asrul & Syafaruddin. *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*, Bandung: Citapustaka Media, 2007
- Departemen Agama RI Al Hikmah, *Al Qur'an dan Terjemahannya*, Bandung: Diponegoro 2005
- Depdiknas, *Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*, Jakarta: Depdiknas RI, 2003
- Faisal, Sanafiah. *Penelitian Kualitatif, Dasar-dasar dan Aplikasi*, Malang: Yayasan Asih Asuh, 1990
- Fatah, Nanang. *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 1999.
- Hardjosoedarmo, Soewarso. *Total Quality Manajement*, Yogyakarta: Andi Offset, 2004
- Lius Zen, Wahyuni. & Amiruddin Siahaan. *Paradigma Baru Administrasi Pendidikan Peningkatan Kualitas Manajemen SDM Satuan Pendidikan*, Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2010.
- Machali, Imam. & Ara Hidayat. *Pengelolaan Pendidikan : Konsep, Prinsip, dan Dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*, Yogyakarta: Kaukaba, 2012
- Margono, S. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Jakarta: Rineka Cipta, 1997
- Martoyo. Susilo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 3. Yogyakarta: BPFE, 1994
- Mesiono, *Manajemen dan Organisasi*, Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2010
- Moleong, Lexy. J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2000

- Muhaimin. *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Pusat Studi Agama, politik da Masyarakat (PSAPM) bekerjasama dengan Pustaka Pelajar, 2003
- Mulyadi, Deddy & Veithzal Rivai. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2011
- Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Anggota IKAPI, 2011
- P. Siagian, Sondang. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Jakarta: Rineka Cipta, 1994.
- Rifa'i, muhammad & Susmaini. *Teori Manajemen*, Bandung : Citapustaka Media, 2007
- Sagala, Syaiful. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung : Alfabeta, 2005
- Salim & Syahrudin. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung : Citapustaka Media, 2007
- Setiadi Akbar, Purnomo & Husaini Usman. *Metodologi Penelitian Sosial*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2009
- Syafaruddin. *Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan, Konsep, Strategi, dan Aplikasi*, Jakarta: Gramedia Widisarana, 2002
- ....., *manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Medan: FT IAIN SU, 2002
- ....., *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Ciputat Press, 2005
- Sudarto, *Metodologi Penelitian Filsafat*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1997
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan; Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2006
- Triyosuprianto & Marno. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Bandung: PT Refika Aditama, 2008
- Usman, Husaini. *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Jakarta : Bumi Aksara, 2006
- Wahjosumidjo, *kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: Rajawali Pers, 2011

## **DAFTAR WAWANCARA**

### **PEDOMAN WAWANCARA**

UNTUK MEMPEROLEH DATA DAN INFORMASI SEHUBUNGAN DENGAN PENELITIAN YANG BERJUDUL “**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DI SD PLUS DARUL ILMU MURNI MEDAN**”.

**Wawancara dengan Guru dan Pegawai Tata Usaha SD Plus Darul Ilmi Murni Medan.**

1. Bagaimana menurut pendapat bapak/ibu tentang kepemimpinan kepala sekolah di sekolah ini, mohon dijelaskan!
2. Sepengetahuan bapak, bagaimana jika informasi itu harus segera mungkin disampaikan kepada guru-guru, sedangkan kepala sekolah mempunyai keterbatasan waktu untuk menyampaikannya ?
3. Apa yang dilakukan kepala sekolah SD Plus Darul Ilmi Murni Medan sebagai manajer pendidikan ?
4. Apa yang dilakukan kepala sekolah SD Plus Darul Ilmi Murni Medan sebagai leader ?
5. Bagaimana komunikasi kepala sekolah dengan guru-guru? Mohon jelaskan!
6. Bagaimana peran kepala sekolah dalam meningkatkan kerja guru? mohon jelaskan!
7. Bagaimana menurut bapak/ibu tentang perhatian kepala sekolah terhadap kegiatan belajar mengajar yang berjalan disekolah ini, mohon dijelaskan!
8. Bagaimana menurut pendapat Bapak tentang kepemimpinan yang dijalankan oleh kepala sekolah di dalam memimpin sekolah ini, mohon dijelaskan!
9. Apakah guru selalu diikuti sertakan dalam rapat sekolah guna mengambil keputusan tentang kebijakan pendidikan disekolah ini, mohon dijelaskan!
10. Bagaimana bentuk kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam menjalankan tugas-tugasnya, mohon dijelaskan!

11. Bagaimana sikap bapak/ibu dalam menanggapi kepemimpinan kepala sekolah, mohon dijelaskan!
12. Apakah bapak melakukan dialog dengan kepala sekolah dalam membicarakan masalah belajar mengajar dikelas, mohon jelaskan!
13. Menurut bapak, apakah sudah tepat kepemimpinan kepala sekolah yang dilakukan oleh kepala sekolah yang sekarang? Mohon jelaskan!
14. harapan para guru terhadap kepala sekolah? mohon jelaskan!
15. Menurut sepengetahuan bapak, apakah kepala sekolah sering menghadiri kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan di sekolah ini, mohon dijelaskan!

## **DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

Nama : Mukhyaruddin Hasibuan  
Tempat/tanggal Lahir : Teluk Pulai luar, 02 April 1986  
Alamat : Jalan Bajak II-H, Marendal. Kec. Medan Amplas  
Istri : Leni Maulina,S.Pd.I  
Anak : Addina Nida Qothrunnada Hasibuan

Orang tua :

1. Ayah : Hajaruddin Hasibuan
2. Ibu : Rusnani Nasution

Mertua :

1. Ayah : Abdullah S
2. Ibu : Delianna Sari Gultom

Riwayat Pendidikan :

1. MIS Al Washliyah Teluk Pulai Luar (1999)
2. MTS TPI Teluk Pulai Luar (2002)
3. MAS Al Washliyah Muallimin UNIVA Medan (2005)
4. IAIN Sumatera Utara Medan (2010)
5. UIN Sumatera Utara Medan (2016)