

**GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA SEKOLAH DI  
SEKOLAH DASAR NEGERI 2 PERUMNAS WAY KANDIS**

**Tesis**

Di Ajukan Kepada Program Pasca Sarjana Universitas Islam Negeri Raden intan  
Lampung Guna Memenuhi Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar  
Magister Pendidikan (M.Pd) dalam ilmu Manajemen Pendidikan Islam



Oleh:

M. Ridho Hamidan

NPM : 1986131018

**PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN  
LAMPUNG  
TAHUN 2021 M/1442 H**

**GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA SEKOLAH DI  
SEKOLAH DASAR NEGERI 2 PERUMNAS WAY KANDIS**

**Tesis**

Di Ajukan Kepada Program Pasca Sarjana Universitas Islam Negeri Raden intan  
Lampung Guna Memenuhi Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar  
Magister Pendidikan (M.Pd) dalam ilmu Manajemen Pendidikan Islam



**Pembimbing I : Dr. H. Amiruddin, M.Pd.I**

**Pembimbing II : Dr. H. Subandi, MM**

**PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN  
LAMPUNG  
TAHUN 2021 M/1442 H**

## ABSTRAK

Fokus penelitian ini tentang gaya kepemimpinan Situasional kepala sekolah di Sekolah Dasar Negeri 2 Perumnas Way kandis Bandar Lampung . Tujuan diadakannya penelitian ini adalah untuk mengetahui gaya kepemimpinan Situasional kepala sekolah di Sekolah Dasar Negeri 2 Perumnas Way kandis. Seperti sudah diketahui bahwa gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh setiap kepala sekolah ialah berbeda-beda. Tidak ada gaya yang dikatakan paling tepat untuk diterapkan mengingat beragamnya karakter masing-masing kepala sekolah hingga berbedanya tingkat kematangan atau *maturity* tiap-tiap bawahan. Sehingga sangat diperlukan kemampuan kepala sekolah untuk dapat mengetahui karakter atau kematangan masing-masing bawahan serta untuk memahami situasi agar kepala sekolah dapat memilih gaya kepemimpinan seperti apa yang tepat untuk diterapkan.

Penelitian ini digali berdasarkan rumusan masalah meliputi: Bagaimana gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah di Sekolah Dasar Negeri 2 Perumnas Way kandis terhadap tingkat kematangan tenaga pendidik.

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan (field research). Subjek dalam penelitian ini adalah kepala sekolah dan tenaga pendidik, dan objek penelitian ini adalah gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah di Sekolah Dasar Negeri 2 Perumnas Way kandis Bandar Lampung.

Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah di Sekolah Dasar Negeri 2 Perumnas Way kandis dalam menghadapi tingkat kematangan tenaga pendidik ialah menggunakan gaya kepemimpinan intruksional, kepala sekolah menggunakan gaya kepemimpinan konsultasi, kepala sekolah menggunakan gaya kepemimpinan partisipasi, dan untuk menghadapi pendidik kepala sekolah menggunakan gaya kepemimpinan delegasi. Semua gaya yang digunakan kepala sekolah dalam menghadapi tenaga pendidik mulai dari gaya kepemimpinan yang ada pada teori kepemimpinan situasional. Kepala sekolah juga menekankan pentingnya pengawasan atau kontrol dalam menghadapi semua tingkat kematangan pendidik.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan situasional Kepala Sekolah



**KEMENTERIAN AGAMA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG**  
**PROGRAM PASCASARJANA (PPs)**

*Alamat : Jl. Yulius Usman Labuhan Ratu Kedaton Telp/Fax (0721) 787392 Bandar Lampung*

**PERSETUJUAN**

**Judul Tesis** : **Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah di Sekolah Dasar N 2 Perumnas Way Kandis**  
**Nama** : **M. Ridho Hamidan**  
**NPM** : **1986131018**  
**Jenjang Pendidikan** : **Program Megister**  
**Program studi** : **Manajemen Pendidikan Islam**

**MENYETUJUI**

Telah diajukan pada Sidang Terbuka  
Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung

**Pembimbing I**

**Dr. H. Amiruddin, M.Pd.I**  
**NIP. 196903051996031001**

**Pembimbing II**

**Dr. H. Subandi, MM.**  
**NIP. 196308081993121002**

**Mengetahui**

**Ketua Prodi Manajemen Pendidikan Islam**  
**Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung**

**Dr. Yetri, M.Pd**  
**NIP. 19652151994032001**

**PENGESAHAN**

Tesis yang berjudul "GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA SEKOLAH DI SEKOLAH DASAR N 2 PERUMNAS WAY KANDIS ditulis oleh: M. RIDHO HAMIDAN, NPM: 1986131018 telah diujikan dalam Ujian Terbuka Tesis tanggal 08 september 2021 pada Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.

**Tim Penguji**

Ketua : Dr.H. Jamal Fakhri, M.Ag.

Sekretaris : Dr. Yetri, M.Pd.

Penguji I : Dr. H. Andi Thahir, MA.

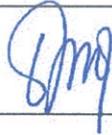
Penguji II : Dr. H. Amiruddin, M.Pd.I.

Penguji III : Dr. H. Subandi, MM.

Direktur Program Pascasarjana  
UIN Raden Intan Lampung

**Prof. Dr. Idham Kholid, M.Ag.**  
NIP.196010201988051005

Lembar Persetujuan Perbaikan Ujian Terbuka

PERSETUJUAN PANITIA UJIAN ATAS PERBAIKAN UJIAN TERBUKA TESIS			
No	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
1	Dr. H. Jamal Fakhri, M.Ag. (Ketua)		15/9 2021
2	Dr. Yetri, M.Pd. (Sekretaris)		15/9 2021
3	Dr. H. Andi Thahir, MA. (Penguji I)		15/9 2021
4	Dr. H. Amiruddin, M.Pd.I (Penguji II)		16/9 2021
5	Dr. H. Subandi, MM. (Penguji III)		16/9 2021

Bandar Lampung,  
Mengetahui  
Ketua Prodi

2021



Dr. Yetri, M.Pd  
NIP. 19652151994032001

## ABSTRAK

Fokus penelitian ini tentang gaya kepemimpinan Situasional kepala sekolah di Sekolah Dasar Negeri 2 Perumnas Way kandis Bandar Lampung .Tujuan di adakannya peneitian ini adalah untuk mengetahui igaya kepemimpinan Situasional kepala sekolah di Sekolah DasarNegeri 2 Perumnas Way kandis. Seperti sudah diketahui bahwa gaya kepemimpinanya di miliki oleh setiap kepala sekolah ialah berbeda-beda. Tidak ada gaya yang dikatakan paling tepat untuk diterangkan mengingat beragamnya karakter masing-masing kepala sekolah hingga berbedanya tingkat kematangan atau *maturity* tiap-tiap bawahan. Sehingga sangat diperlukan kemampuan kepala sekolah untuk dapat mengetahui karakter atau kematangan masing-masing bawahan serta untuk memahami situasi agar kepala sekolah dapat memilih gaya kepemimpinan seperti apa yang tepat untuk diterapkan.

Penelitian ini digali berdasarkan rumusan masalah meliputi: Bagaimana gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah di Sekolah Dasar Negeri 2 Perumnas Way kandis terhadap tingkat kematangan tenaga pendidik.

Penelitian in imerupakan penelitian lapangan (*field research*).Subjek dalam penellitian ini adalah kepala sekolah dan tenaga pendidik, dan objek penelitian ini adalah gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah di Sekolah Dasar Negeri 2 Perumnas Way kandis Bandar Lampung.

Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah di Sekolah Dasar Negeri 2 Perumnas Way kandis dalam menghadapi tingkat kematangan tenaga pendidik ialah menggunakan gaya kepemimpinan intruksional, kepala sekolah menggunakan gaya kepemimpinan konsultasi, kepala sekolah menggunakan gaya kepemimpinan partisipasi, dan untuk menghadapi pendidik kepala sekolah menggunakan gaya kepemimpinan delegasi. Semua gaya yang digunakan kepala sekolah dalam menghadapi tenaga pendidik mulai dari gaya kepemimpinan yang ada pada teori kepemimpinan situasional. Kepala sekolah juga menekankan pentingnya pengawasan atau control dalam menghadapi semua tingkat kematangan pendidik.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah

## MOTTO

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولَى الْأَمْرِ مِنْكُمْ ۖ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ۚ ذَٰلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٥٩﴾

Artinya : “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. (Q.S.An-Nisa: 59)



## PERSEMBAHAN

Puji syukur saya panjatkan kehadirat Allah SWT. Yang telah melimpahkan rahmat dan karunianya yang tiada henti sehingga telah terselesainya tesis ini. Dari lubuk hati yang paling dalam karya ini ku persembahkan untuk

1. Terima kasih untuk ayahanda Sihatarmuddin dan ibunda Rustina Malinda yang senantiasa menyayangi, membimbingku, mengajari arti kehidupan mengingatkanku di setiap untuk tidak putus asa dalam meraih semuacita-citadan harapanku, hingga mneghantarkanku menyelesaikan pendidikan di UIN Raden Intan Lampung, semoga Allah SWT memuliakan mereka baik didunia maupun di akhirat.
2. Kakanda Azhar Hafiz dan Raihan Mubaraq ayunda, VinindiaKusuma yang selalu member motivasi, semangat, perhatian dan saran sehingga studiku dapat terselesaikan.
3. Irma Widiyanti, M.Pd yang sudah memberikan doa dan dukungannya dalam \ proses penyelesaian Tesis ini
4. Almamaterku tercinta UIN Raden Intan Lampung.

## RIWAYAT HIDUP

**M.RidhoHamidan**, lahir di Bandar Lampung, pada tanggal 21 Desember 1995, Anak keempat dari empat bersaudara dari pasangan Bapak Sihatarmuddin dan Ibu Rustina Malinda.

Penulis mulai menempuh pendidikan formal tingkat dasar di SDN 2 Perumnas Way Kandis Kecamatan Tanjung Senang Bandar Lampung tamat pada Tahun 2008, kemudian melanjutkan pendidikan di MTSN 2 Bandar Lampung tamat pada tahun 2011, pendidikan selanjutnya dijalani di MAN 1 Bandar Lampung Kecamatan Sukarame Bandar Lampung tamat pada tahun 2014. Dan di tahun yang sama melanjutkan pendidikan di Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Intan Lampung pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Jurusan Manajemen Pendidikan Islam. Setelah menyelesaikan pendidikan S1 penulis melanjutkan pendidikan program S2 di UIN Raden Intan Lampung dan mengambil jurusan Manajemen Pendidikan Islam (Pascasarjana). Dan penulis telah menyelesaikan tesis dengan judul: “Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah di Sekolah Dasar Negeri 2 Perumnas Waykandis Bandar Lampung”.

## KATA PENGANTAR

### *Bismillahirrahmanirrahim*

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan taufik dan hidayah-nya kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini, kemudian shalawat beserta salam Tetap tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW yang telah membawa manusia dari alam yang gelap menuju alam yang terang benerang yakni adanya islam, yang telah membawa ajaran yang paling sempurna diantaranya yaitu menganjurkan kepada manusia untuk menuntut ilmu pengetahuan agar dapat dimanfaatkan dalam segala aspek kehidupan.

Dalam usaha penyelesaian tesis ini, penulis banyak mendapatkan bantuan, bimbingan, petunjuk, dari berbagai pihak baik berupa material maupun spiritual, untuk itu penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada semua pihak yang telah menyumbangkan tenaga, pikiran maupun ilmu pengetahuan begitu pula kepada seluruh dosen/serta seluruh karyawan pascasarjana UIN Raden Intan Lampung. Dan penulis ucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Idham Kholid, M,Ag selaku Direktur program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.
2. Ibu Dr. Yetri, M.Pd selaku ketua jurusan yang telah banyak membantu dan membimbing penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
3. Dr.H.Amiruddin M.Pd.I selaku pembimbing I yang telah banyak membantu dan membimbing penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

4. Dr. H. Subandi, MM selaku pembimbing II yang telah banyak membantu dan membimbing penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
5. Seluruh dosen UIN Raden Intan Lampung yang telah banyak membantu penulis dalam mengikuti perkuliahan hingga terselesainya tesis ini.
6. Bapak A. Kholid, S.Pd selaku kepala sekolah SDN 2 Perumnas Waykandis Bandar Lampung yang telah membantu menjadi responden pada penelitian.
7. Kedua orang tua tercinta yang senantiasa memberikan dukungan dan do'a yang tiada hentinya setiap saat sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
8. Rekan-rekan seperjuangan khususnya jurusan Manajemen Pendidikan Islam angkatan 2019 yang selalu memberikan motivasi.

Semoga Allah SWT membalas semua kebaikan yang telah diberikan kepada penulis dengan kebaikan yang lebih besar disertai dengan curahan rahmat dan kasih sayang-Nya Amin.

Akhir kata penulis menyadari bahwa penyusunan tesis ini masih sangat jauh dari kata sempurna, maka dengan segala kerendahan hati, penulis memohon maaf atas kekurangan serta keterbatsannya. Oleh karena itu, saran dan kritik yang membangun sangat penulis harapkan. Semoga apa yang telah penulis kerjakan senantiasa bermanfaat dan mendapat keridhoan Allah SWT Amin.

**Bandar Lampung, Agustus 2021**  
**Penulis**

**M. Ridho Hamidan**  
**NPM. 1986131018**

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>I</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>ii</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>iii</b>
<b>PERSEMBAHAN.....</b>	<b>iv</b>
<b>RIWAYAT HIDUP .....</b>	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>viii</b>

### **BAB I PENDAHULUAN**

A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Fokus dan Sub Fokus Penelitian .....	12
C. Rumusan Masalah .....	13
D. Tujuan Penelitian .....	13
E. Manfaat Penelitian .....	14
F. Manfaat Penelitian .....	14

### **BAB II LANDASAN TEORI**

A. Konsep Kepemimpinan Situasional.....	15
1. Pengertian Kepemimpinan .....	15
2. Kepemimpinan Situasional .....	17
3. Teori Kepemimpinan .....	30
4. Tipe Kepemimpinan .....	31
B. Konsep Kepala Sekolah.....	34
1. Pengertian Kepala Sekolah .....	34
2. Tugas dan Fungsi Kepala Sekolah.....	34
C. Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah .....	67
1. Gaya Kepemimpinan Instruktif .....	67
2. Gaya Kepemimpinan Konsultatif .....	68
3. Gaya Kepemimpinan Partisipatif.....	68
4. Gaya Kepemimpinan Delegatif .....	69

### **BAB III METODE PENELITIAN**

A. Tempat dan Waktu Penelitian .....	76
B. Metode dan Prosedur Penelitian.....	76
C. Data dan Sumber Data Penelitian .....	79
D. Teknik dan Prosedur Pengumpulan data .....	80
E. Prosedur Analisis Data .....	82
F. Pemeriksaan Keabsahan Data .....	84

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Gambaran Umum Latar Penelitian.....	86
B. Temuan Penelitian.....	94
1. Gaya kepemimpinan intruksi.....	94
2. Gaya kepemimpinan Konsultatif.....	99
3. Gaya kepemimpinan Partisipasi .....	102
4. Gaya kepemimpinan Delegasi .....	104
C. Analisis Data .....	111

### **BAB V KESIMPULAN**

A. Kesimpulan .....	117
B. Saran .....	118
C. Analisis Data dan Kasus.....	118

### **DAFTAR PUSTAKA**

### **LAMPIRAN DOKUMENTASI**

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Pendidikan sebagai usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran sehingga peserta didik secara aktif dapat mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan masyarakat, bangsa dan negara.<sup>1</sup> Oleh karena itu pendidikan sangatlah penting bagi setiap manusia.

Dalam UUD 1945 pun disebutkan bahwa salah satu tujuan Negara adalah mencerdaskan kehidupan bangsa. Dalam hal ini pemerintah juga berupaya untuk mencetak individu-individu yang berkualitas, salah satunya melalui pendidikan. Tujuan pendidikan tercantum dalam Undang-Undang No. 20 tahun 2003 yang berbunyi:

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 dan berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi Negara demokratis serta bertanggung jawab.<sup>2</sup>

Tempat terbaik untuk kegiatan pendidikan ialah sekolah. Sekolah ialah tempat bertemunya pendidik dan peserta didik untuk melaksanakan kegiatan belajar mengajar atau transfer ilmu dari pendidik kepada peserta didik

---

<sup>1</sup> Made Pidarta, *Landasan Kependidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009). h. 10-11.

<sup>2</sup> Departemen Pendidikan Nasional, *Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*, (Bandung: Citra Umbara, 2003).h. 6

bertatap muka secara langsung. Diantara berbagai jenis macam dan tingkatan-tingkatan pemimpin-pemimpin dalam pendidikan ada kepala sekolah yang merupakan pemimpin pendidikan yang sangat penting. Dapat tidaknya tujuan pendidikan di sekolah dilaksanakan sangat tergantung dengan kecakapan dan kebijaksanaan kepala sekolah dalam memimpin suatu sekolah atau lembaga pendidikan yang ia naungi.

Kepemimpinan pendidikan mengacu pada kualitas tertentu yang harus dimiliki kepala sekolah untuk dapat mengemban tanggung jawabnya secara berhasil. Apa saja kualitas itu? Pertama, kepala sekolah harus tahu persis apa yang ingin dicapainya (visi), dan bagaimana mencapainya (misi). Kedua, kepala sekolah harus memiliki sejumlah kompetensi untuk melaksanakan misi guna mewujudkan visi itu. Dan ketiga, kepala sekolah harus memiliki karakter tertentu yang menunjukkan integritasnya.<sup>3</sup> Oleh karena itu kepala sekolah mempunyai fungsi utama yaitu menciptakan situasi belajar mengajar sehingga guru-guru dapat mengajar dengan baik dan murid-murid dapat belajar dengan baik pula.

Menurut George Terry kepemimpinan ialah suatu proses mempengaruhi orang lain untuk bekerja keras dengan penuh kemauan untuk tujuan kelompok.<sup>4</sup> Sehingga dalam bidang pendidikan, kepemimpinan mengandung arti suatu proses mempengaruhi orang lain untuk bekerja keras dengan penuh kemauan agar dapat mencapai tujuan pendidikan yang telah

---

<sup>3</sup> Veithzal Rivai dan Sylviana Murni, *Education Management (Analisis Teori dan Praktik)*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012).h. 296

<sup>4</sup> Veithzal Rivai dan Sylviana Murni, *Education Management (Analisis Teori dan Praktik)*, h.285.

ditetapkan secara efektif dan efisien. Kegiatan mempengaruhi orang lain untuk bekerja keras dengan penuh kemauan ini ialah tugas seorang kepala sekolah, karena itulah kepala sekolah mempunyai tugas yang sangat berat. Oleh karena tugas yang sangat berat itulah, kepala sekolah dituntut untuk mempunyai kemampuan yang mumpuni dan kompeten dibidangnya.

Kepemimpinan pendidikan mengacu pada kualitas tertentu yang harus dimiliki kepala sekolah untuk dapat mengemban tanggung jawabnya secara berhasil. Apa saja kualitas itu? Pertama, kepala sekolah harus tahu persis apa yang ingin dicapainya (visi), dan bagaimana mencapainya (misi). Kedua, kepala sekolah harus memiliki sejumlah kompetensi untuk melaksanakan misi guna mewujudkan visi itu. Dan ketiga, kepala sekolah harus memiliki karakter tertentu yang menunjukkan integritasnya.<sup>5</sup> Oleh karena itu kepala sekolah mempunyai fungsi utama yaitu menciptakan situasi belajar mengajar sehingga guru-guru dapat mengajar dengan baik dan murid-murid dapat belajar dengan baik pula.

Gaya kepemimpinan ialah pola perilaku pemimpin dalam mempengaruhi sikap, perilaku dan sebagainya para pengikutnya. Pengertian pola perilaku bukan dalam pengertian statis akan tetapi pengertian dinamis. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin dapat berubah-ubah tergantung pada kuantitas dan kualitas para pengikut, situasi dan budaya sistem sosialnya.

---

<sup>5</sup> Veithzal Rivai dan Sylviana Murni, *Education Management*. h. 296.

Seorang pemimpin dapat mempergunakan sejumlah pola perilaku atau gaya yang berbeda dalam mempengaruhi pengikutnya.<sup>6</sup>

Kepemimpinan adalah inti dari manajemen, demikian pendapat para ahli tentang kedudukan sentral kepemimpinan dalam manajemen. Pendapat ini sebenarnya mendukung pendapat masyarakat tradisional yang menganggap bahwa seorang pemimpin itu adalah dewa. Bagaimana sebenarnya seseorang itu dapat menjadi pemimpin? Beberapa teori berusaha menjawab tentang kemungkinan seseorang disebut sebagai pemimpin. Penelitian mengenai konsep kepemimpinan ini berkembang dengan pesat di negara-negara maju, terutama setelah terjadinya Revolusi Industri, baik di Eropa maupun di Amerika Serikat. Industri membutuhkan pemimpin atau manajer yang mampu mengerahkan bawahannya untuk mencapai tujuan industri tersebut mencapai keuntungan sebesar-besarnya, tanpa merugikan karyawannya. Efektivitas dan efisiensi organisasi menjadi sasaran utama penelitian ini. Penelitian mengenai konsep kepemimpinan ini menjadi tugas utama para psikolog dan ahli-ahli ilmu sosial lain seperti sosiolog, antropolog dalam menjawab berbagai tantangan yang dihadapi para penguasa industri untuk mendapatkan seorang manajer yang dapat mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dengan memerhatikan tingkat kepemimpinan bawahan, si pemimpin dapat menentukan gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi yang dibutuhkan.<sup>7</sup>

Dalam mengelola sekolah, kepala sekolah dapat menekankan salah satu

---

<sup>6</sup> Wirawan, *Kepemimpinan*, (Jakarta: Rajawali Pres, 2013).h. 352

<sup>7</sup>Veithzal Rivai dan Sylviana Murni, *Education Management*. h. 288

gaya kepemimpinan yang ada atau bahkan mengkombinasikan salah satu gaya dengan gaya lainnya. Gaya kepemimpinan mana yang paling tepat masih menjadi pertanyaan. Akan tetapi menurut hemat peneliti gaya kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard lah yang paling tepat digunakan oleh para pimpinan khususnya pemimpin di lembaga pendidikan atau sekolah karena teori ini menekankan hubungan pemimpin dengan anggota hingga tercipta kepemimpinan yang efektif, karena anggota dapat menentukan keanggotaan pribadi yang dimiliki pemimpin. Kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard adalah didasarkan pada saling berhubungannya diantara hal-hal berikut: Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pimpinan dan tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.

Prestasi peserta didik di sekolah akan sangat memengaruhi minat masyarakat terhadap sekolah itu sendiri. Tidak sedikit orang tua yang memasukkan anak-anaknya ke sebuah lembaga pendidikan Negeri, khususnya sekolah dasar , bukan hanya karena kurikulum dan pembelajarannya, tetapi juga prestasi yang telah diraih oleh sekolah tersebut. Selain prestasi dalam bidang akademik, banyak pula orang tua yang memilih lembaga pendidikan Negeri yang memiliki banyak prestasi dalam bidang non-akademik, khususnya prestasi dalam bidang non-akademik keagamaan. “Hal tersebut

dimaksudkan agar anak-anak mereka berhasil mencetak prestasi, setidaknya dalam hal meningkatkan keterampilannya.<sup>8</sup>

Kepala Sekolah sebagai agen perubahan dalam sekolah mempunyai peranan aktif dalam meningkatkan mutu pendidikan. Oleh karena itu, kepala sekolah harus mempunyai kemampuan leadership yang baik. Kepala Sekolah yang baik adalah kepala sekolah yang mampu dan dapat mengelola semua sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan. Kepala Sekolah hendaknya mampu menciptakan iklim organisasi yang baik agar semua komponen sekolah dapat memerankan diri secara bersama untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi.<sup>9</sup>

Dari beberapa penjelasan diatas kita bisa menggaris bawahi bahwasanya posisi Kepala Sekolah akan menentukan arah suatu lembaga. Kepala Sekolah merupakan pengatur dari program yang ada di sekolah. Oleh karena itu Kepala Sekolah diharapkan menjadi semangat kerja guru, serta kultur sekolah dalam peningkatan mutu belajar siswa.

Ada perubahan zaman sejak terjadinya covid 19 adaptasi situasi dan kondisi dapat menyesuaikan diri dengan kondisi tersebut untuk tetap dapat menghasilkan lulusan yang bermutu. Pendidikan harus mampu menerapkan teknologi digital dalam proses pembelajaran, yang kapasitasnya mampu menembus tembok ruang kelas, batas-batas sekolah, dan bahkan negara. Hal ini tentu menjadi tantangan tersendiri bagi seluruh lembaga pendidikan di

---

<sup>8</sup>Suryadi and Wike Silfia, "Madrasah Sebagai Pilihan Orang Tua Bagi Pendidikan Anak Di Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif 01 KH. Shiddiq Jember," *Jurnal Ilmiah PGMI (JIP)* 5, no. 2 (2019): h. 195–207.

<sup>9</sup>Baharuddin, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Era Otonomi Pendidikan*, *Jurnal elHarakah*, Vol.63.No.1, Januari-April 2006.h. 20

Indonesia, termasuk lembaga pendidikan SDN 2 Perumnas Way Kandis Bandar Lampung.

Banyak hal yang memengaruhi prestasi peserta didik. "Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap prestasi peserta didik adalah kepemimpinan kepala sekolah. Hal ini disebabkan karena keberhasilan suatu sekolah ditentukan oleh keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah."<sup>10</sup> Kepala sekolah diharapkan mampu menciptakan iklim sekolah yang baik sehingga dapat meningkatkan kinerja guru yang dapat berdampak pada peningkatan prestasi peserta didik.

Diantara indikator keberhasilan kepala sekolah yaitu "Kepala sekolah selaku pimpinan tertinggi di sekolah dianggap berhasil jika dapat meningkatkan kinerja guru melalui berbagai macam bentuk kegiatan pembinaan guru."<sup>11</sup> Hal ini menjadi tantangan bagi kepala sekolah yang berfungsi sebagai penggerak untuk tetap sehat, tetap aman, dan tetap bekerja dalam situasi dan kondisi apapun, terutama dalam kondisi pandemi Covid-19 ini. Dalam situasi pandemi Covid-19 yang mana mereka diminta untuk bekerja dari rumah, kepala sekolah dituntut untuk tetap melaksanakan tugas mereka dalam membimbing guru yang ada di lembaga mereka.

Untuk menghasilkan sekolah yang bermutu, kepala sekolah harus dapat mengoptimalkan fungsi kepemimpinannya. Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok

---

<sup>10</sup>Novianty Djafri, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Yogyakarta: Deepublish, 2017) h. 3.

<sup>11</sup>Kepala sekolah budaya kerja dan komitmen kerja dan terhadap profesionalisme guru, *jurnal manajemen mutu pendidikan*, 4:1 (april 2016), h. 1-9

masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam, bukan berada di luar situasi itu, sehingga pemimpin harus berusaha menjadi bagian di dalam situasi kelompok atau organisasinya.

Secara operasional, terdapat lima fungsi pokok kepemimpinan kepala sekolah, yaitu:<sup>12</sup> 1) Instruktif, yaitu pemimpin berfungsi sebagai komunikator yang menentukan apa, bagaimana, kapan, dan di mana, agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif; 2) Konsultatif, yaitu pemimpin dapat menggunakan fungsi ini sebagai komunikasi dua arah. Hal tersebut digunakan dalam usaha menetapkan keputusan yang memerlukan bahan pertimbangan dan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya; 3) Partisipasi, yaitu pemimpin berusaha memberi kesempatan kepada orang-orang yang dipimpinnya untuk aktif, baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam pelaksanaannya; 4) Delegasi, yaitu pemimpin memberikan pelimpahan wewenang, membuat, atau menetapkan keputusan; 5) Pengendalian, yaitu pemimpin harus mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal.

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 staff

---

<sup>12</sup>A. Rusdiana, *Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2016) h. 14-19.

dan para siswa, kepala sekolah adalah mereka yang menentukan irama bagi sekolah mereka.<sup>13</sup>

Berdasarkan rumusan hasil studi di atas 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 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.

Sesuai dengan ciri-ciri sekolah sebagai organisasi yang bersifat kompleks dan unik tugas dan fungsi kepala sekolah seharusnya dilihat dari berbagai sudut pandang. Dari sisi tertentu kepala sekolah dapat dipandang sebagai pejabat formal, sedang dari sisi lain seorang kepala sekolah dapat berperan sebagai manajer, sebagai pemimpin, sebagai pendidik, dan yang tidak kalah penting kepala sekolah juga berperan sebagai staf. Tetapi sebelum masing-masing pperan tersebut diuraikan ada dua buah kata kunci yang dapat dipakai sebagai landasasn untuk memahami lebih jauh tugas dan fungsi kepala sekolah.

---

<sup>13</sup>Lipham James H, et.al; *The Princhipalship Concept, Competencies, and Cases*, Longman Inc., 1560 Broadway New York, N.Y. 10036. h. 1

Dengan adanya wabah Covid-19 ini sangat berpengaruh dalam proses KBM di SDN 2 way kandis memiliki beberapa perubahan yang sebelumnya proses belajar dapat dilakukan secara langsung atau tatap muka di situasi pandemi ini proses KBM menggunakan teknologi digital, contohnya google meet, whatsapp, classroom, yang dilaksanakan secara daring.

Berdasarkan hasil observasi penulis berkenaan dengan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah di SDN 2 Perumnas Way Kandis Bandar Lampung yang kurang optimal dapat dilihat dari guru maupaun siswa masih mengalami kesulitan dalam mengoperasikan digital teknologi, lemahnya signal pada saat proses KBM.

Kepemimpinan situasional menggambarkan gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin yang akan berbeda-beda tergantung dari kesiapan para pengikutnya. Kepemimpinan Situasional adalah teori yang memfokuskan pada pengikut.

Ada 4 dimensi teori gaya kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard yaitu

- a. Telling/ memberitahukan: Kemampuan pemimpin untuk mendefinisikan peranan-peranan yang dibutuhkan untuk melakukan tugas dan mengatakan pada pengikutnya apa dimana, bagaimana, dan kapan melakukan tugas-tugasnya.
- b. Selling/menjajakan: kemampuan pemimpin untuk menyediakan intruksi-intruksi terstruktur bagi bawahannya disamping juga harus supportif

- c. Participating/mengikutsertakan: intraksi antara pemimpin dan bawahan dimana pimpinan dan bawahan saling berbagi dalam keputusan mengenai bagaimana yang paling baik untuk menyelesaikan tugas dengan baik.
- d. Delegating/mendelegasikan: kemampuan pimpinan dalam menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan pada bawahan agar dapat melakukan efektifitas pekerjaan

**Tabel 2**  
**Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah**

No	Indikator	dilaksanakan	Tidak dilaksanakan
1	Intruksi	✓	
2	Konsultasi	✓	
3	Partisipasi	✓	
4	Delegasi		✓

Berdasarkan data awal diatas maka dapat dilihat bahawasannya ada 4 gaya kepemimpinan, tetapi ada salah satu yang belum dilaksanakan oleh kepala sekolah SDN 2 perumnas way kandis, kepala sekolah merupakan faktor penentu bagi sekolah yang dimana dengan situasi pandemi Covid-19 ini dapat merubah proses KBM maka dari itu peran kepala sekolah disini harus dapat menyesuaikan kondisi dan situasi.

فِيضَلُّكَ الْهَوَىٰ تَتَّبِعِ وَلَا بِالْحَقِّ النَّاسِ بَيْنَ فَا حَكْمُ الْأَرْضِ فِي خَلِيفَةً جَعَلْنَاكَ إِنَّا يَدَا أُوْرُدُّ  
 الْحِسَابِ يَوْمَ نَسُوا بِمَا شَدِيدُ عَذَابِ لَهُمْ اللَّهُ سَبِيلِ عَنِ يَضِلُّونَ الَّذِينَ إِنَّ اللَّهَ سَبِيلِ عَنِ



*Artinya: Hai Daud, sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan. (Q.S. Shad [38]: 26)*

Isi dari ayat tersebut menjelaskan bahwa Allah SWT memerintahkan kepada nabi Daud AS untuk selalu berbuat adil dalam membuat keputusan. Hal tersebut memberikan makna bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang berlaku adil dalam segala aspek, baik dari instruksi, keputusan, aturan, maupun kebijakannya.

## **B. Fokus**

Fokus dari penelitian ini adalah Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah di SDN 2 Perumnas Way Kandis Bandar Lampung.

## **C. Sub fokus**

penelitian adalah sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan Intruksi Kepala sekolah SDN 2 Perumnas Way Kandis

2. Gaya kepemimpinan Konsultasi Kepala sekolah SDN 2 Perumnas Way Kandis
3. Gaya kepemimpinan Partisipasi Kepala sekolah SDN 2 Perumnas Way Kandis
4. Gaya kepemimpinan Delegasi Kepala sekolah SDN 2 Perumnas Way Kandis

#### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan pembatasan masalah tersebut, maka dirumuskan dalam masalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah Gaya Kepemimpinan Intruksi kepala sekolah di SDN 2 Perumnas Way Kandis Bandar Lampung?
2. Bagaimanakah Gaya Kepemimpinan Konsultasi kepala sekolah SDN 2 Perumnas Way Kandis Bandar Lampung?
3. Bagaimanakah Gaya Kepemimpinan Partisipasi kepala sekolah di SDN 2 Perumnas Way Kandis Bandar Lampung?
4. Bagaimanakah Gaya Kepemimpinan Delegasi kepala sekolah di SDN 2 Perumnas Way Kandis Bandar Lampung?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Tujuan dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sesuai rumusan masalah di SDN 2 Perumnas Way Kandis Bandar Lampung.

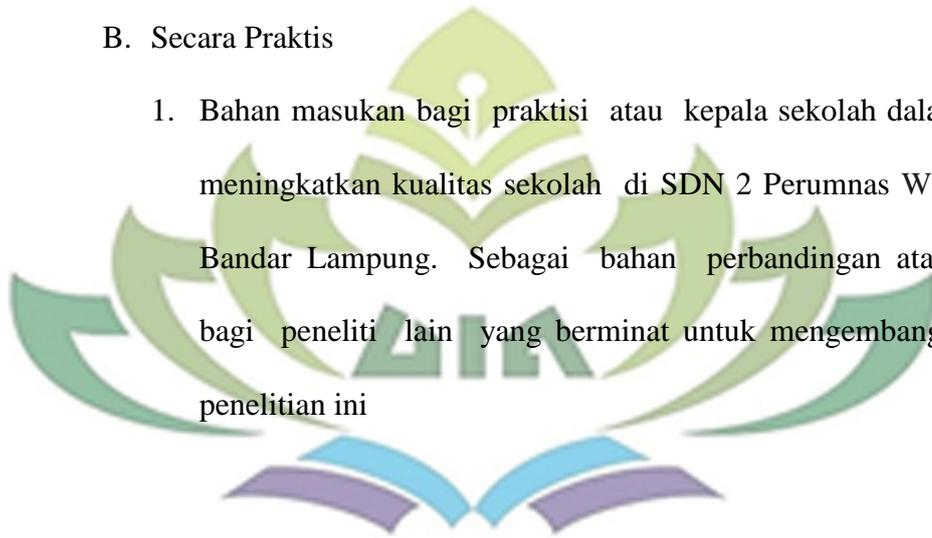
## **F. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat yang diharapkan dari peneliti ini adalah :

A. Secara teoritis Hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan secara konseptual kepada lembaga pendidikan tentang kepemimpinan dalam di SDN 2 Perumnas Way Kandis Bandar Lampung, sehingga tetap mampu menjadikan sekolah yang lebih efektif dan efisien dalam masa pandemi Covid-19.

B. Secara Praktis

1. Bahan masukan bagi praktisi atau kepala sekolah dalam rangka meningkatkan kualitas sekolah di SDN 2 Perumnas Way Kandis Bandar Lampung. Sebagai bahan perbandingan atau rujukan bagi peneliti lain yang berminat untuk mengembangkan hasil penelitian ini



## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Konsep Gaya Kepemimpinan Situasional

##### 1. Pengertian Kepemimpinan

Secara etimologi kepemimpinan berasal dari kata dasar “pimpin” (lead) berarti bimbing atau tuntun.<sup>14</sup>

Kepemimpinan dalam bahasa Inggris disebut Leadership dan dalam bahasa Arab disebut Zi'amah atau Imamah. Dalam terminologi yang dikemukakan oleh Marifield dan Hamzah, kepemimpinan adalah menyangkut dalam menstimulasi, memobilisasi, mengarahkan, mengkoordinasi motif-motif dan kesetiaan orang-orang yang terlibat dalam usaha bersama.<sup>15</sup>

Kepemimpinan merupakan kemampuan dalam diri seseorang dan mencakup sifat-sifat, seperti kepribadian, kemampuan, dan kesanggupan. Kepemimpinan tidak dapat dipisahkan dari gaya, perilaku, dan kedudukan pemimpin bersangkutan dan interaksinya dengan para pengikut serta situasi.

Kepemimpinan merupakan bagian dari fungsi-fungsi manajemen yang menduduki posisi strategis dalam sistem dan hirarki kerja dan

---

<sup>14</sup> Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2007). h. 167

<sup>15</sup>Hamzah Zakub, *Menuju Keberhasilan, Manajemen Dan Kepemimpinan* (Bandung: CV Diponegoro, 2017).h.125

tanggung jawab pada sebuah organisasi. Berikut merupakan definisi dari kepemimpinan, berdasarkan para pakar.<sup>16</sup>

Kepemimpinan adalah inti dari manajemen, demikian pendapat para ahli tentang kedudukan sentral kepemimpinan dalam manajemen. Pendapat ini sebenarnya mendukung pendapat masyarakat tradisional yang menganggap bahwa seorang pemimpin itu adalah dewa. Bagaimana sebenarnya seseorang itu dapat menjadi pemimpin? Beberapa teori berusaha menjawab tentang kemungkinan seseorang disebut sebagai pemimpin. Penelitian mengenai konsep kepemimpinan ini berkembang dengan pesat di negara-negara maju, terutama setelah terjadinya Revolusi Industri, baik di Eropa maupun di Amerika Serikat. Industri membutuhkan pemimpin atau manajer yang mampu mengerahkan bawahannya untuk mencapai tujuan industri tersebut mencapai keuntungan sebesar-besarnya, tanpa merugikan karyawannya. Efektivitas dan efisiensi organisasi menjadi sasaran utama penelitian ini. Penelitian mengenai konsep kepemimpinan ini menjadi tugas utama para psikolog dan ahli-ahli ilmu sosial lain seperti sosiolog, antropolog dalam menjawab berbagai tantangan yang dihadapi para penguasa industri untuk mendapatkan seorang manajer yang dapat mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

---

<sup>16</sup>Nasharuddin Aziz and Baidan Erwati, *Etika Islam Dalam Berbisnis* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014).h. 126

- a. Kootz & O'donnel , mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi sekelompok orang sehingga mau bekerja sungguh-sungguh untuk meraih tujuan kelompoknya.
- b. Georger R. Terry, kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang untuk berusaha mencapai tujuan bersama.
- c. Slamet, kepemimpinan merupakan suatu kemampuan, proses, atau fungsi, pada umumnya untuk mempengaruhi orang-orang agar berbuat sesuatu dalam rangka mencapai tujuan tertentu
- d. Thoha, kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar supaya mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu.

Dari beberapa pendapat para pakar diatas penulis mendefinisikan kepemimpinan adalah suatu usaha untuk mengarahkan, membimbing dan memotivasi serta bersama-sama mengatasi problem dalam proses pencapaian tujuan suatu organisasi.

## **2. Kepemimpinan Situasional**

Berapa tokoh mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses dimana pimpinan dilukiskan akan memberi perintah atau pengaruh, bimbingan atau proses mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Stephen Robin yang dikutip Nawawi mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok kearah pencapaian (tujuan).<sup>17</sup>

Hersey dan Blanchard dalam Robbin, telah mengembangkan suatu model Kepemimpinan yang telah memperoleh pengikut yang kuat di kalangan spesialis pengembangan manajemen. Model ini disebut teori kepemimpinan situasional.

William berpendapat "*Leadership is of the spirit, compounded of personality, emotion and vision.*"<sup>18</sup> Sedang Michael memaknai kepemimpinan merupakan roh yang diperkuat adanya keperibadian, dan emosi. Kepemimpinan situasional adalah Kebutuhan untuk memahami kepemimpinan yang bertautkan dengan situasi tertentu dan memfokuskan pada para pengikut, kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan memiliki gaya kepemimpinan yang tepat. Merujuk pada Danim pemimpin yang efektif mampu menguasai semua gaya dan mengenali kapan dan dengan siapa gaya itu akan digunakan. Dari beberapa teori tersebut menurut peneliti bahwa pemimpin harus memiliki daulat kedalam dan daulat keluar.

Sedang kepemimpinan situasional merupakan pengembangan dari kepemimpinan tiga dimensi, yang didasarkan pada hubungan antara tiga faktor, yaitu perilaku tugas (*task behavior*), perilaku hubungan (*relationship behavior*), dan kematangan (*maturity*). Perilaku merupakan

---

<sup>17</sup>Nawawi Hadari, *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2006).h.20

<sup>18</sup>Michael William, *Mastering Leadership* (London: Thorogood, 2006).h.14

pemberian petunjuk oleh pimpinan terhadap bawahan meliputi penjelasan tertentu, apa yang harus dikerjakan, bilamana, dan bagaimana mengerjakannya, serta mengawasi mereka. Kepemimpinan situasional ini merupakan teori kontingensi yang menfokuskan pada anggota organisasi sebagai bawahan.<sup>19</sup> Perilaku hubungan merupakan ajakan yang disampaikan oleh pemimpin melalui komunikasi dua arah yang meliputi mendengar, dan melibatkan bawahan dalam memecahkan masalah. Adapun kematangan adalah sebuah kemampuan dan kemauan bawahan dalam mempertanggungjawabkan tugas yang dibebankan kepadanya. Dari tiga faktor tersebut, tingkat kematangan bawahan merupakan faktor paling dominan, karena itu tekanan utama dari teori ini adalah terletak pada perilaku pemimpin dalam hubungannya dengan bawahan. Maka perlu seorang pemimpin yang handal, berdedikasi tinggi dan memiliki kompetensi, serta bertanggung jawab dalam kepemimpinannya.

Dasar model kepemimpinan situasional, adalah:

1. Kadar bimbingan dan pengarahan yang diberikan oleh pemimpin (perilaku tugas).
2. Kadar dukungan sosio emosional yang disediakan oleh pemimpin (perilaku hubungan).
3. Tingkat kesiapan atau kematangan yang diperlihatkan oleh anggota dalam melaksanakan tugas dan fungsi mereka dalam mencapai tujuan tertentu.

---

<sup>19</sup> Ibid.24

Konsep ini menjelaskan hubungan antara perilaku kepemimpinan yang efektif dengan tingkat kematangan anggota kelompok atau pengikutnya. Teori ini menekankan hubungan pemimpin dengan anggota hingga tercipta kepemimpinan yang efektif, karena anggota dapat menentukan keanggotaan pribadi yang dimiliki pemimpin.

Kematangan atau *maturity* yang dimaksud disini bukan kematangan secara psikologis melainkan menggambarkan kemauan dan kemampuan anggota dalam melaksanakan tugas masing-masing termasuk tanggung jawab dalam melaksanakan tugas tersebut juga kemauan dan kemampuan mengarahkan diri sendiri. Jadi, variabel kematangan yang dimaksud adalah kematangan dalam melaksanakan tugas masing-masing tidak berarti kematangan dalam segala hal.

Gaya kepemimpinan situasional menjadi kajian utama dengan mempertimbangkan tingkat kematangan (*maturity*) anggota organisasi. Dalam gaya kepemimpinan situasional; motivasi, kemauan, dan kemampuan bawahan harus terus menerus dinilai agar dapat ditentukan kombinasi gaya yang paling tepat. Dalam situasi pendidikan, kematangan bawahan diukur berdasarkan kemampuan bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan oleh kepala sekolah antara lain; melaksanakan program pengajaran, tugas-tugas administratif dan tugas pengembangan profesional staf. Selanjutnya kepala sekolah menilai kematangan para guru dengan kriteria yang ditetapkan sesuai dengan tugas-tugas yang dibebankan.

Teori gaya kepemimpinan situasional ini akan efektif jika disesuaikan dengan tingkat kemampuan bawahan. Makin matang bawahan, pemimpin harus mengurangi perilaku tugas, menambah perilaku hubungan. Apabila bawahan bergerak mencapai tingkat rata-rata kematangan, pemimpin harus mengurangi perilaku tugas dan perilaku hubungan. Selanjutnya, pada saat bawahan mencapai tingkat kematangan penuh dan sudah dapat mandiri, pemimpin dapat mendelegasikan wewenang pada bawahan. Menurut Priansa empat pola perilaku kepemimpinan yang lazim digunakan kepala sekolah yaitu gaya intruktif, konsultatif, partisipatif dan delegatif.<sup>20</sup> Perilaku tugas adalah kadar sejauh mana pemimpin menyediakan arah pada orang-orangnya dengan memberitahukan mereka apa yang harus dilakukan, kapan, dimana, dan bagaimana melakukannya. Hal itu berarti pemimpin menyusun tujuan dan menetapkan peranan mereka. Perilaku hubungan adalah kadar sejauhmana pemimpin melakukan hubungan dua arah dengan orang-orangnya; menyediakan dukungan, dorongan, “sambaran-sambaran psikologis”, dan memudahkan perilaku. Ini berarti pemimpin secara aktif menyimak dan mendukung upaya orang-orangnya dalam pelaksanaan pekerjaan mereka. Jadi gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah yang tepat untuk diterapkan dalam keempat tingkat kematangan bawahan dan kombinasi yang tepat antara perilaku tugas dan perilaku hubungan adalah sebagai berikut:

---

<sup>20</sup> Doni Juni Periansa dan Rismi Somad, *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala sekolah*, (Bandung: Alfabeta, 2013) h. 201.

a. Gaya Instruktif (memberitahukan)

Gaya ini diterapkan jika bawahan dalam tingkat kematangan rendah, dan memerlukan petunjuk serta pengawasan yang jelas. Gaya ini disebut memberitahukan karena pemimpin dituntut untuk mengatakan apa, bagaimana, kapan, dan dimana tugas dilakukan. Gaya ini menekankan pada tugas, sedangkan hubungan hanya dilakukan sekedar saja. Gaya kepemimpinan ini menurut Nawawi efektif dilingkungan organisasi yang kesiapan dan kematangan anggotanya rendah.<sup>21</sup>

Kepala Sekolah SDN 2 Perumnas Waykandis memberikan tugas kepada bawahannya sesuai dengan tugas dan fungsi yang ada. Pemberian tugas sudah sesuai dengan bidang kerja masing-masing, adapun tugas yang diberikan kepada bawahannya yang tidak sesuai dengan tugas pokok dan bidangnya akan tetapi Kepala Sekolah SDN 2 Perumnas Waykandis telah mengetahui sejauh mana kemampuan bawahannya tersebut, serta memberikan pujian bila telah selesai dalam melaksanakan tugas tersebut an memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk bertanya jika suatu tugas yang diberikan belum dipahami. Hal tersebut menciptakan hubungan yang baik antara pimpinan dengan bawahan serta memberkan motivasi kerja kepada setiap pegawai untuk selalu mengerjakan

---

<sup>21</sup>Ibid.206

tugas yang diberikan dengan rasa tanggung jawab serta tepat waktu sesuai dengan tujuan organisasi. Adapun sasaran kerja pegawainya setiap tahun berubah sesuai jabatan yang dimiliki seperti sasaran kerja pegawai Administrasi sebagai berikut: 1) Membuat arsip dan dokumentasi, 2) Membuat laporan pelaksanaan tugas, 3) Menghimpun data dan menyiapkan bahan untuk kenaikan pangkat pegawai, 4) Membuat surat menyurat dinas, dll.

b. Gaya Konsultatif (menawarkan)

Gaya ini diterapkan apabila kondisi bawahan dalam taraf rendah sampai moderat. Mereka telah memiliki kemauan melakukan tugas, tetapi belum didukung oleh kemampuan yang memadai. Gaya ini disebut menjual karena pemimpin selalu memberi petunjuk yang banyak. Dalam tingkat kematangan bawahan seperti ini, diperlukan tugas serta hubungan yang tinggi agar dapat memelihara dan meningkatkan kemauan yang telah dimiliki. Merujuk pada periansa, kepala sekolah mau mendengar aspirasi guru tentang pengambilan keputusan dan bantuan kepada guru tetapi keputusan tetap pada kepala sekolah.<sup>22</sup>

Gaya konsultatif ini biasanya diterapkan kepada pegawai yang mempunyai tingkat kemampuan sedang. Dalam hal ini, pegawai yang tidak mempunyai kemampuan untuk megemban tugas

---

<sup>22</sup>*Ibid* 223.

dan tanggung jawab, atau pegawai yang memiliki keyakinan dan merasa mampu untuk melaksanakan tugas akan tetapi tidak ditunjang dengan kemampuan kerja dan pengetahuan yang dimiliki. Dengan demikian gaya konsultasi ini cenderung memberikan perilaku mengarahkan, serta memberikan dukungan terhadap pegawai. Gaya kepemimpinan konsultatif atau kepemimpinan transaksional yaitu, mengilhami dan memotivasi pegawai untuk berbuat lebih dari yang diharapkan. Lalu tentang bagaimana perumusan kebijakan oleh pimpinan dapat kita ketahui bahwa Kepala Sekolah SDN 2 Perumnas Waykandis mengikutsertakan sejumlah pegawai nya dalam perumusan kebijakan yang akan diambil oleh pimpinan. Keikutsertaan pegawai terhadap perumusan kebijakan merupakan salah satu langkah yang baik dalam pelaksanaan kepemimpinan, karena dalam perumusan kebijakan banyak memperhatikan permasalahan yang perlu dipertimbangkan apakah keputusan yang akan dirumuskan berdampak baik atau buruk. Keuntungan dari perumusan bersama oleh pimpinan dan pegawai, jelas dilihat bahwa dengan hal tersebut pimpinan mengetahui keadaan pegawai dan keinginan dari pegawai sehingga mampu merumuskan kebijakan yang menguntungkan semua pihak. Hal tersebut berdampak baik karena mampu menunjang motivasi pegawai untuk bekerja karena apa yang pegawai inginkan mendapatkan perhatian dari pimpinan.

c. Gaya Partisipatif (peran serta)

Gaya ini diterapkan jika tingkat kematangan bawahan berada pada taraf kematangan moderat sampai tinggi. Mereka mempunyai kemampuan tetapi kurang memiliki kemauan kerja dan kepercayaan diri. Gaya ini disebut peran serta karena pemimpin dan bawahan bersama-sama berperan di dalam proses pengambilan keputusan. Dalam kematangan seperti ini, upaya tugas tidak diperlukan, namun upaya hubungan perlu ditingkatkan dengan membuka komunikasi dua arah.

Partisipasi pimpinan dalam memberikan tugas kepada pegawai selalu memperhatikan kebijakan bersama yang telah ditetapkan dari hasil konsultasi dan pendapat dari pegawai. Tugas yang dilaksanakan pegawai selalu mendapatkan pengawasan dari pimpinan hal tersebut juga merupakan bagian dari partisipasi pimpinan terhadap tugas yang diberikan. Pengawasan serta arahan yang diberikan merupakan partisipasi pimpinan untuk mengetahui serta melibatkan diri dengan pegawai tentang tugas yang diberikan, hal tersebut guna meningkatkan situasi kerja yang lebih kondusif. Pengarahan terhadap pegawai serta koreksi yang diberikan kepada pegawai mengenai hasil kerja yang dilaksanakan merupakan bentuk partisipasi terhadap tugas yang diberikan, akan tetapi pengawasan serta koreksi tugas yang diberikan oleh pimpinan harus lebih bersifat membangun motivasi kerja oleh pegawai

sehingga tugas yang keliru dapat diperbaiki oleh pegawai dengan senang hati, oleh karena itu dibutuhkan kemampuan tersendiri bagi pimpinan untuk dapat membangun motivasi kerja pegawai.

d. Gaya Delegatif (mendelegasikan)

Gaya diterapkan jika kemampuan dan kemauan bawahan telah tinggi. Gaya ini disebut mendelegasikan karena bawahan diberi kepercayaan melaksanakan kegiatan sendiri, melalui pengawasan umum. ini akan efektif jika jika bawahan berada pada tingkat kesiapan dan kematangannya tinggi, sehingga layak untuk diberikan pelimpahan wewenang dalam bekerja.<sup>23</sup>

Gaya kepemimpinan Kepala Sekolah SDN 2 Perumnas Waykandis Bandar Lampung dalam melaksanakan tugas dilihat dari bagaimana pendelegasian tugas atau wewenang kepada tenaga pendidiknya. Pendelegasian dari pimpinan terhadap pegawai juga prlu dilakukan hal tersebut bertujuan untuk menilai serta membentuk sikap disiplin dari setiap pegawai dalam melaksnakan tugas. Dengan disiplin tinggi yang dimiliki oleh pegawai maka berpengaruh baik terhadap hasil kerja dan sesuai dengan tujuan organisasi.

Tugas hanya diperlukan sekedarnya saja, demikian pula upaya hubungan. Dari uraian diatas, dalam penelitian ini yang dimaksud situasional kepemimpinan kepala sekolah adalah cara yang digunakan

---

<sup>23</sup> *Ibid* 102

pemimpin sekolah dalam berinteraksi dengan guru yang bersifat situasional, dalam rangka mempengaruhi guru agar bekerja dengan baik guna mencapai tujuan dan sasaran proses belajar mengajar.

Kepemimpinan Situasional didasarkan atas hubungan antara

- (1) kadar bimbingan dan arahan (perilaku tugas) yang diberikan pemimpin;
- (2) kadar dukungan sosio-emosional (perilaku hubungan) yang disediakan pemimpin
- (3) level kesiapan (“kematangan”) yang diperlihatkan pengikut dalam pelaksanaan tugas,

Allah Berfirman dalam QS. Al-Ahzab ayat 21

بِإِذْنِ اللَّهِ وَذَكَرَ الْآخِرَ وَالْأَوَّلَ يَوْمَ اللَّهُ يُرْجُوا كَان لِمَنْ حَسَنَةً أُسْوَةَ اللَّهِ رَسُولٍ فِيكُمْ كَان لَقَدْ



*Artinya : “Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri tauladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah” (QS.Al-Ahzab: 21)*

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.<sup>24</sup>

Wiles mengetengahkan pengertian kepemimpinan adalah “segenap kemampuan yang dapat diberikan oleh seseorang bagi penetapan dan pencapaian tujuan kelompok.”<sup>25</sup>

Ada hubungan yang sangat erat antara manajemen dengan kepemimpinan. Sondang P. Siagian menegaskan bahwa inti manajemen adalah kepemimpinan.<sup>26</sup> Manifestasi yang paling nyata dari manajemen adalah kepemimpinan. Dalam pengertian lain, manajemen lebih luas daripada kepemimpinan atau kepemimpinan berada dalam lingkup manajemen.

Dalam bahasa Arab, kepemimpinan sering diterjemahkan sebagai al'riayah, al-imarah, al-qiyadah, atau al-zaamah. Kata-kata tersebut memiliki satu makna sehingga disebut sinonim atau mureodif, sehingga bisa digunakan salah satu dari keempat kata tersebut untuk menerjemahkan kata kepemimpinan.<sup>27</sup>

---

<sup>24</sup>Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h. 250

<sup>25</sup>Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), h. 62

<sup>26</sup>Sondang P. Siagian, *Fungsi-Fungsi Manajerial*, (Jakarta: Bina Aksara, 2000), h. 8

<sup>27</sup>Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2007), h. 265

D.E. McFarland yang dikutip Sudarwan Danim mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses dimana pimpinan dilukiskan akan memberi perintah atau pengaruh, bimbingan atau proses mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>28</sup>

Menurut Oteng Sutisna, kepemimpinan adalah kemampuan untuk menciptakan perubahan yang paling efektif dalam perilaku kelompok: bagi yang lain dia adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan kelompok ke arah penetapan tujuan dan pencapaian tujuan.<sup>29</sup>

Lain halnya dengan Kartono mengemukakan Fungsi kepemimpinan ialah: memadu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan komunikasi-komunikasi yang baik, memberikan supervisi/pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju, sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

Mengenai bagaimana seseorang pemimpin dalam memberi perintah atau pengaruh. Pernyataan Handoko tersebut sesuai apa yang dikemukakan oleh Lussier menambahkan bahwa pemimpin adalah orang yang mampu mempengaruhi orang lain dan memiliki wewenang pemimpin.<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 6

<sup>29</sup> Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional*, (Bandung: Angkasa, 2007), h. 253

<sup>30</sup> Lussier, Robert N. *Management Fundamentals. Concepts-Applications-Skill Development*. (Printed in the USA. 2009), h. 176

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi seseorang untuk melakukan suatu kegiatan agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan efektif dan efisien. Dalam lingkup pendidikan, kepemimpinan ada di tangan kepala madrasah. Kepala madrasah sebagai pengelola dan eksekutif di madrasah yang menunjukkan dirinya sebagai pelaksana teknis pemimpinial yang memiliki keterampilan-keterampilan untuk menjalankan sekolah.

Dengan demikian kepemimpinan kepala sekolah yang dimaksud dalam penelitian ini adalah suatu kegiatan yang dilakukan kepala sekolah sebagai pimpinan di sekolah untuk mempengaruhi dan mendorong para guru dan staf lainnya di sekolah untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan sebaik-baiknya, sehingga tercapai tujuan sekolah dengan efektif dan efisien.

### **3. Teori Kepemimpinan**

Teori dalam kepemimpinan adalah sala satu keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifatnya yaitu, harus memiliki pengetahuan yang luas, rasa tepat waktu (*inkuisitif*) dan kemampuan untuk bertumbuh dan berkembang agar dapat membedakan urgen dan yang penting, mampu mendidik dan berkomunikasi secara lancar.<sup>31</sup>

Menurut A dale Timpe berpendapat bahwa sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seseorang pemimpin agar kepemimpinannya dapat

---

<sup>31</sup>Eneng Muslihah, *Kinerja Kepala Sekolah*, (Tangerang: Haja Mandiri, 2014), h. 95

mengefektifkan organisasi, maka pemimpin itu harus mempunyai sifat-sifat sebagai berikut:

- a. Kelancaran berbicara
- b. Kemampuan memecahkan masalah
- c. Pandangan kedalam masalah kelompok
- d. Keluwesan
- e. Kecerdasan
- f. Kesiediaan menerima tanggungjawab
- g. Kesadaran akan diri sendiri dan lingkungannya.<sup>32</sup>

Berdasarkan teori pendekatan sifat dapat disimpulkan oleh peneliti bahwa seorang pemimpin dalam hal ini harus memiliki sifat-sifat yang terpuji sehingga dapat menjadi panutan oleh bawahannya.

#### **4. Tipe Kepemimpinan**

Berdasarkan konsep dan acara pemimpin tersebut melakukan dan mengembangkan kegiatan kepemimpinan, maka kepemimpinan pendidikan dapat di klarifikasi kedalam empat tipe yaitu:

Menurut Jarmanto ada beberapa tipe kepemimpinan yang sering digunakan dalam masyarakat yaitu:

- a. Tipe kepemimpinan otoriter, ciri-cirinya:
  - 1) Tiap penetapan kebijaksanaan dilakukan oleh seorang yang kuat (pemimpin).

---

<sup>32</sup> A Dale Timpe, *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia Produktivitas*, (Jakarta: Gramedia, 1993), h. 38

- 2) Teknik dan langkah untuk mencapai tujuan (yang sangat tertutup) didikte oleh yang berwenang pada suatu saat, hingga arah seterusnya selalu tidak menentu.
- 3) Penguasa biasanya menetapkan otokratis hal-hal yang harus dikerjakan masing-masing warga kelompok dan dengan siapa ia seharusnya bekerjasama.
- 4) Penguasa mengkritik dan menghargai kegiatan-kegiatan orang tanpa alasan yang obyektif dan tetap menjauhi peran serta aktif dalam kelompok. Ia selalu bersikap impersonal disbanding dengan sikap yang bersahabat atau menjauhi permusuhan.

b. Tipe kepemimpinan demokratik, ciri-cirinya:

- 1) Semua kebijaksanaan merupakan masalah keputusan kelompok yang didorong dan diberikan semangat oleh pemimpin.
- 2) Kegiatan yang diharapkan dikerjakan, diberikan penjelasan secara keseluruhan tentang proses dan sebagainya pada saat pertemuan pertama sebelum dikerjakan.
- 3) Anggota kelompok bebas untuk bekerjasama dengan siapapun yang ia pilih, dan pembagian tugas diserahkan kepada kelompok sendiri.
- 4) Pemimpin mencoba dan berusaha menjadi warga kelompoknya dalam semangat dan diskusi, tetapi tidak banyak melakukan

pekerjaan. Ia memberikan penghargaan dan kritik yang objektif.

c. Tipe kepemimpinan Paternalistik, ciri khasnya selalu memikirkan kesejahteraan anggota kelompoknya. Tetapi kelemahannya adalah apabila seorang pemimpin paternalistic lenyap dari kalangan kelompoknya, maka mereka merasa menjadi terlantar dan berantakan

d. Tipe kepemimpinan tradisional, rasional, karismatik

1) kepemimpinan tradisional yaitu kepemimpinan yang bersumber kepada kepercayaan yang telah mapan terhadap kesuciaan tradisi kuno dan kedudukan yang sah dari mereka yang berhak melaksanakan fungsi kepemimpinan berdasarkan kewenangan menurut tradisi yang berlaku.

2) Kepemimpinan rasional ialah tipe kepemimpinan yang peranannya didasarkan pada pola-pola peraturan yang sah dan bersifat mengikat.

3) Tipe kepemimpinan karismatik ialah tipe kepemimpinan yang bersumber kepada karisma dari seorang pemimpin.<sup>33</sup>

Dari pendapat di atas, dapat dipahami bahwa di antara tipe kepemimpinan tersebut semuanya baik apabila disesuaikan dengan tempat, situasi dan keadaan. Misalnya apabila dalam suatu rapat terjadi perselisihan pendapat di antara para bawahan, maka pada saat itu

---

<sup>33</sup> Jarmanto, *Kepemimpinan Sebagai Ilmu dan Seni*, (Yogyakarta: Liberty, 1983), h. 104- 118

pemimpin dapat menerapkan tipe kepemimpinan otoriter dengan mengambil wewenang penuh untuk menentukan keputusan.

Allah SWT berfirman surah Al- Baqarah ayat 30

هَٰ يُفْسِدُ مَنْ فِيهَا اتَّجَعَلُ قَالُوا خَلِيفَةَ الْأَرْضِ فِي جَاعِلٍ إِنِّي لِلْمَلَكَةِ رَبُّكَ قَالَ وَإِذْ  
تَعَلَّمُونَ لَا مَا أَعْلَمُ إِنِّي قَالُ لَكَ وَتُقَدِّسُ بِحَمْدِكَ نُسَبِّحُ وَنُحْنُ الدِّمَاءِ وَيَسْفِكُ فِيهِ



*Artinya: “ Ingatlah ketika tuhanmu berfirman kepada malaikat, aku hendak menjadikan khalifah di bumi. Mereka berkata,apakah engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah disana, sedangkan kami bertasbih memujimu dan mensucikan namamu,Sungguh aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.(QS. Al- Baqarah: 30)*

## B. Konsep Kepala Sekolah

### 1. Pengertian kepala sekolah

Kepala sekolah terdiri dari kata “kepala dan sekolah”. Kata kepala dapat diartikan “ketua atau pemimpin” dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga, sedang “sekolah” adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.<sup>34</sup> Secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai “seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.”<sup>35</sup>

<sup>34</sup>[Http://www.kamusbesar.com](http://www.kamusbesar.com), diunduh 09 februari 2021, jam 21.00 WIB

<sup>35</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, h..83

Pengertian kepala sekolah menurut para ahli adalah sebagai berikut: Kepala Sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan yang paling berperan penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan seperti yang diungkapkan antara lain:

Menurut Supriyadi bahwa “erat hubungannya antara mutu kepala madrasah dengan berbagai aspek kehidupan madrasah seperti disiplin sekolah. Iklim budaya madrasah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara micro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah. Sebagaimana dikemukakan dalam pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 bahwa madrasah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.<sup>36</sup>

M. Darwanto menjelaskan bahwa Kepala sekolah merupakan personel sekolah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan sekolah, mempunyai wewenang dan tanggung jawab untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolah yang dipimpinnya dengan dasar Pancasila yang bertujuan untuk:

Meningkatkan ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa,  
Meningkatkan kecerdasan dan ketrampilan, Mempertinggi budi pekerti,

---

<sup>36</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* : Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK, hlm 24-25

Memperkuat kepribadian, Mempertebal semangat kebangsaan dan cinta tanah air.<sup>37</sup>

E.Mulyasa menjelaskan bahwa kepala madrasah adalah motor penggerak dan penentu kebijakan madrasah, yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan dalam pendidikan pada umumnya dapat direalisasikan.<sup>38</sup>

Kepala Sekolah sebagai agen perubahan dalam sekolah mempunyai peranan aktif dalam meningkatkan mutu pendidikan. Oleh karena itu, kepala sekolah harus mempunyai kemampuan leadership yang baik. Kepala Sekolah yang baik adalah kepala sekolah yang mampu dan dapat mengelola semua sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan. Kepala Sekolah hendaknya mampu menciptakan iklim organisasi yang baik agar semua komponen sekolah dapat memerankan diri secara bersama untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi.<sup>39</sup>

Dari beberapa penjelasan diatas kita bisa menggaris bawahi bahwasanya posisi Kepala Sekolah akan menentukan arah suatu lembaga. Kepala Sekolah merupakan pengatur dari program yang ada di sekolah. Oleh karena itu Kepala Sekolah diharapkan menjadi semangat kerja guru, serta kultur sekolah dalam peningkatan mutu belajar siswa.

Kepala sekolah sebagai unsur vital bagi efektivitas dalam lembaga pendidikan menentukan tinggi rendahnya kualitas lembaga tersebut,

---

<sup>37</sup>Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta:Reneka Cipta, 2010). h. 80

<sup>38</sup>Mulyasa, *Menejemen Berbasis Sekolah*, (Bandung:Rosdakarya, 2004).h.126

<sup>39</sup> Baharuddin, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Era Otonomi Pendidikan*, Jurnal elHarakah, Vol.63.No.1, Januari-April 2006. h 20.

kepala sekolah diibaratkan sebagai panglima pendidikan yang melaksanakan fungsi kontrol berbagai pola kegiatan pengajaran dan pendidikan didalamnya, oleh karena itu suksesnya sebuah madrasah tergantung pada sejauh mana pelaksanaan misi yang dibebankan diatas pundaknya, kepribadian, dan kemampuannya dalam bergaul dengan unsur-unsur yang ada didalamnya.

Keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah. Kepala sekolah yang berhasil apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai seseorang yang diberi tanggung jawab untuk 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 staff dan para siswa, kepala sekolah adalah mereka yang menentukan irama bagi sekolah mereka.<sup>40</sup>

## 2. Ciri Karakteristik Kepala Sekolah

Mengacu pada paparan diatas dan harapan masyarakat Islam, karakteristik kepala sekolah Islam sangat kompleks. Namun secara umum setidaknya terdapat empat indikator pokok yang dapat dijadikan

---

<sup>40</sup> Lipham James H, et.al; *The Princhipalship Concept, Competencies, and Cases*, Longman Inc., 1560 Broadway New York, N.Y. 10036, hlm. 1.

acuan, yaitu: a) sifat dan ketrampilan kepemimpinan, b) kemampuan pemecahan masalah, c) ketrampilan sosial dan, d) pengetahuan dan kompetensi professional.<sup>41</sup>

Menurut Schiendalam Yuki bahwa karakteristik kepemimpinan pada budaya organisasi yaitu: a) perhatian para pemimpin mengkomunikasikan nilai-nilai, dan perhatian baik secara emosional atau dalam rapat-rapat formal kepada para anggota untuk mencapai tujuan organisasi b) reaksi terhadap krisis pemimpin yang menggunakan pendekatan ini selalu menghadapi krisis dalam organisasi c) permodelan peran, peran pemimpin dalam mengkomunikasikan nilai-nilai dan harapan-harapan serta banyak memberi tauladan secara pribadi, menunjukkan loyalitas, pengorbanan diri dan pelayanan kepada semua anggota organisasi d) alokasi imbalan-imbalan kriteria atau imbalan yang diberikan kepada para anggota disamping bersifat peningkatan upah dan promosi juga dilakukan pujian yang bersifat formal dan informal e) kriteria menseleksi dan menghentikan para pemimpin dalam mempengaruhi budaya dengan merekrut kriteria anggota atau pegawai yang sesuai dengan nilai-nilai dan promosi yang dimiliki organisasi.

Menurut Mulyana kriteria kepemimpinan kepala sekolah yang efektif adalah sebagai berikut

---

<sup>41</sup>Sulistiyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Surabaya: ELKAF, 2006), hal. 152

- a) Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik lancar dan produktif
- b) Dapat menjalankan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan
- c) Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara efektif dalam rangka mewujudkan tujuan madrasah dan pendidikan
- d) Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di madrasah
- e) Mampu bekerja dengan tim manajemen madrasah
- f) Berhasil mewujudkan tujuan madrasah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditentukan<sup>42</sup>

### 3. Syarat-Syarat Kepala Sekolah

Pengalaman kerja merupakan syarat penting yang tidak dapat diabaikan. Tugas dan tanggung jawab kepala sekolah sangat besar, oleh sebab itu untuk menjadi kepala sekolah harus memenuhi syarat-syarat tertentu. Adapun syarat tersebut antara lain:

- a) Memiliki ijazah yang sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh pemerintah.
- b) Mempunyai pengalaman kerja yang cukup, terutama di sekolah yang sejenis dengan sekolah yang dipimpinnya.

---

<sup>42</sup>Mulyasa E, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi dan Implementasi*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2003), hal. 126

- c) Mempunyai sifat kepribadian yang baik, terutama sikap dan sifat yang diperlukan bagi kepentingan pendidikan.
- d) Mempunyai keahlian dan pengetahuan yang luas, terutama mengenai bidang-bidang pengetahuan pekerjaan yang diperlukan bagi madrasah yang dipimpinnya.
- e) Mempunya ide dan inisiatif yang baik untuk kemajuan dan pengembangan sekolahnya.<sup>43</sup>

Melihat penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kedudukan kepala sekolah benar-benar orang yang terpilih menjadi kepala sekolah, dengan beberapa syarat yang diajukan diharapkan unsur di dalam lembaga pendidikan tersebut dapat lebih meningkat yang akhirnya tujuan pendidikan dapat tercapai.

#### 4. Tugas Dan Fungsi Kepala Sekolah

Kepala madrasah mempunyai peranan yang sangat penting dalam menggerakkan kehidupan madrasah untuk mencapai tujuan. Sebagai seorang pemimpin, bawahannya dalam organisasi mengharapkan pemimpinnya dapat memberi arahan untuk kepentingan pencapaian tujuan sekolah. Kepala sekolah memiliki keleluasaan dalam mengatur segenap sumber daya sekolah yang ada, yang dapat dimanfaatkan. Kemudian kepala sekolah yang profesional akan mengetahui kebutuhan dunia pendidikan serta kebutuhan sekolah secara spesifik, dengan demikian ia akan melakukan penyesuaian agar pendidikan dan

---

<sup>43</sup> M.Daryanto, *Administrasi Pendidikan*.h .92

sekolah mampu untuk berkembang dan maju, sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan jaman.<sup>44</sup>

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Untuk itu kepala sekolah harus mengetahui tugas-tugas yang harus ia laksanakan.

Tugas kepala sekolah menurut Wahjosumidjo adalah:

1. Saluran komunikasi
2. Bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan
3. Kemampuan menghadapi persoalan
4. Berpikir analitik dan konseptual
5. Sebagai mediator atau juru penengah
6. Sebagai politisi
7. Sebagai diploma
8. Pengambil keputusan sulit.<sup>45</sup>

Kepala sekolah adalah seorang pemimpin yang memiliki tugas dan tanggung jawab membina dan mengembangkan sekolah, baik berupa moral maupun materil demi mencapai kemajuan sekolah dan mencapai tujuan yang diharapkan oleh orang tua peserta didik, masyarakat, ataupun pemerintah

Kepala sekolah adalah sumber amanat dan tanggung jawab. Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin seharusnya dalam praktik

<sup>44</sup>[https://id.m.wikipedia.org/wiki/Kepala\\_sekolah](https://id.m.wikipedia.org/wiki/Kepala_sekolah) (Diakses tanggal 27 April 2016)

<sup>45</sup>Ibid, hlm. 51-52

sehari-hari selalu berusaha memperhatikan dan mempraktokkan fungsi kepemimpinan di dalam kehidupan sekolah, yaitu:

Kepala sekolah harus dapat memperlakukan sama terhadap orang-orang yang menjadi bawahannya, sehingga tidak terjadi diskriminasi, sebaliknya dapat diciptakan semangat kebersamaan di antara mereka yaitu guru, staf, dan para siswa. Sugesti atau saran sangat diperlukan oleh para bawahan dalam melaksanakan tugas. Para guru, staf dan siswa suatu sekolah hendaknya selalu mendapatkan saran anjuran dari kepala sekolah sehingga dengan saran tersebut selalu dapat memelihara bahkan meningkatkan semangat, rela berkorban, rasa kebersamaan dalam melaksanakan tugas masing-masing.

Dalam mencapai tujuan setiap organisasi memerlukan dukungan, dana, sarana dan sebagainya. Kepala sekolah bertanggung jawab untuk memenuhi atau menyediakan dukungan yang diperlukan oleh para guru, staf, dan siswa, baik berupa dana, peralatan, waktu, bahkan suasana yang mendukung.

Kepala sekolah sebagai katalisator, dalam arti mampu menimbulkan dan menggerakkan semangat para guru, staf, dan siswa dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Kepala sekolah sebagai pemimpin harus dapat menciptakan rasa aman di lingkungan sekolah. Kepala sekolah pada hakekatnya adalah sumber semangat bagi para guru, staf, dan siswa. Oleh sebab itu kepala sekolah harus selalu membangkitkan semangat para guru, staf, dan siswa. Pada

dasarnya Islam memperkenankan umatnya menduduki jabatan tinggi, sepanjang kedudukannya itu untuk tujuan kemaslahatan. Bahkan yang demikian merupakan keharusan, karena tanpa kepemimpinan tidak mungkin perintah Allah dapat dilaksanakan dalam suatu masyarakat. Allah SWT berfirman yang artinya:

Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha Melihat.<sup>46</sup>

Menurut Mulyasa fungsi kepala sekolah yaitu: pendidik (educator), manajer, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator.

a. Kepala sekolah sebagai educator (pendidik)

Pendidik adalah orang yang mendidik. Sedangkan mendidik diartikan memberi latihan (ajaran, pimpinan) mengenai akhlak dan kecerdasan pikiran sehingga pendidikan dapat diartikan proses perubahan sikap dan tingkah laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan latihan.<sup>47</sup>

Setiap kepala sekolah sebagai pendidik, ada dua hal pokok yang perlu diperhatikan, yaitu sasaran atau kepada siapa perilaku

<sup>46</sup>Departemen Agama RI.h.69

<sup>47</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahan*.h.122

sebagai pendidik itu diarahkan. Sedangkan yang kedua bagaimana peranan sebagai pendidik itu dilaksanakan.

Memahami arti pendidik tidak cukup berpegang pada konotasi yang terkandung dalam definisi pendidik, melainkan harus dipelajari keterkaitannya dengan makna pendidikan, sarana pendidikan, dan bagaimana strategi pendidikan itu dilaksanakan. Untuk kepentingan tersebut, kepala madrasah harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai, yakni pembinaan mental, moral, fisik dan artistik. Pembinaan mental yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak.

Dalam hal ini kepala sekolah harus mampu menciptakan iklim yang kondusif agar setiap tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugas dengan baik, secara proporsional dan profesional. Untuk itu, kepala sekolah harus berusaha melengkapi sarana, prasarana dan sumber belajar agar dapat memberi kemudahan kepada para guru dalam melaksanakan tugas utamanya, mengajar. Kepala sekolah sebagai pendidik harus menguasai keberadaan sekolah karena sekolah merupakan cara khusus untuk mengatur lingkungan, direncanakan dan diorganisasi. Di sekolah, anak belajar dan guru mengajar. Di sekolah, kepala sekolah dapat menolong guru dan peserta didik

menciptakan kehidupan yang harmonis, tenteram, aman, dan nyaman dalam mengikuti pembelajaran.

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. Kepala sekolah profesional harus berusaha memberikan nasehat kepada seluruh warga sekolah, misalnya pada setiap upacara bendera atau pertemuan rutin. Pembinaan fisik yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan dan penampilan mereka secara lahiriah. Kepala madrasah profesional harus mampu memberikan dorongan agar para tenaga kependidikan terlibat secara aktif dan kreatif dalam berbagai kegiatan olah raga baik yang diprogramkan di sekolah maupun yang diselenggarakan oleh masyarakat sekitar sekolah.

Kepala sekolah sebagai educator harus memiliki strateg yang tepat untuk meningkatkan keprofesionalisme tenaga kependidikan disekolah, menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kerja kependidikan serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik.

Kegiatan belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksana dan pengembang utama kurikulum disekolah. Kepala sekolah yang menunjukkan komitmen tinggi fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar disekolah tentu saja akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus juga akan senantiasa berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan secara efektif.

b. Kepala sekolah sebagai manajer

Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan usaha anggota-anggota organisasi serta pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. hal penting dan perlu diperhatikan, yaitu: proses, pendayagunaan seluruh sumber organisasi dan pencapaian tujuan organisasi. Sekolah memerlukan pengelolaan dan pengembangan yang baik dalam melaksanakan tugas dan perannya agar dapat memberikan kontribusi optimal dalam upaya meningkatkan kinerja sehingga kepala sekolah dapat memberi sumbangan yang makin meningkatkan pencapaian tujuan. Meningkatnya kinerja para guru akan berdampak pada semakin baiknya kinerja sekolah dalam menjalankan perannya di masyarakat

Seorang kepala sekolah pada hakikatnya adalah seorang manajer, organisator, pemimpin dan seorang pengendali. Keberadaan seorang manajer pada suatu organisasi sangat diperlukan, sebab organisasi sebagai alat mencapai tujuan organisasi didalamnya berkembang berbagai macam pengetahuan serta organisasi yang menjadi tempat untuk membina dan mengembangkan karier sumber daya manusia.<sup>48</sup>

Peran kepala madrasah sebagai manajer juga memerlukan sebuah manajemen, karena semua manajer bagaimanapun memerlukan sebuah manajemen, bagaimanapun memerlukan ketangkasan dan keterampilan yang khusus, mengusahakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan dapat didayagunakan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan. Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

Dalam mengelola tenaga kependidikan, salah satu tugas yang harus dilakukan kepala sekolah adalah melaksanakan kegiatan

---

<sup>48</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahan*.h. 94-96

pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Dalam hal ini kepala sekolah seyogyanya dapat memfasilitasi dan membrikan kesempatan yang luas kepada para guru untk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan.

c. Kepala sekolah sebagai administrator

Kepala sekolah sebagai administrator pendidikan bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di sekolahnya. Oleh karena itu, untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik kepala madrasah hendaknya memahami, menguasai dan mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan yang berkenaan dengan fungsinya sebagai administrator pendidikan. Kepala sekolah sebagai administrator pendidikan di sekolah harus menguasai tentang administrasi sekolah. Karena jika tidak menguasai administrasi pendidikan di sekolah, sudah tentu sekolah yang dipimpinnya tidak berjalan lancar apalagi mencapai tujuan yang diharapkan Dalam setiap kegiatan administrasi hendaknya membuat perencanaan, menyusun organisasi madrasah, bertindak sebagai koordinator dan pengaruh dalam melaksanakan pengelolaan kepegawaian.<sup>49</sup>

Sebagai seorang administrator berarti bahwa seorang kepala sekolah haruslah mamu menguasai dan melaksanakan tugas-

---

<sup>49</sup>Ngalim Purwanto, *Administrasi Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008).h. 106

tugasnya dengan baik, antara lain adalah membuat perencanaan, misalnya menyusun program tahunan yang mencakup program pengajaran, kesiswaan, kepegawaian, keuangan dan menyediakan fasilitas-fasilitas yang diperlukan. Perencanaan ini selanjutnya akan dituangkan rencana tahunan sekolah yang kemudian dijabarkan dalam program semester kepala sekolah sebagai supervisor.<sup>50</sup>

Kepala sekolah hendaknya terbuka tetapi tetap menjaga jarak dengan para tenaga pendidik, agar mereka dapat mengemukakan berbagai permasalahan yang dihadapi dalam melaksanakan tugasnya sebagai tenaga pendidikan. Tanpa perencanaan atau planning, pelaksanaan suatu kegiatan akan mengalami kesulitan dan bahkan mungkin juga kegagalan. Salah satu fungsi utama yang menjadi tanggung jawab kepala madrasah adalah membuat atau menyusun perencanaan. Perencanaan merupakan salah satu syarat mutlak bagi setiap organisasi atau lembaga dan bagi setiap kegiatan, baik perorangan maupun kelompok. Untuk itu, kepala madrasah harus mampu menjabarkan kemampuan di atas dalam tugas-tugas operasional sebagai berikut:

- 1) Kemampuan mengelola kurikulum
- 2) Kemampuan mengelola administrasi peserta didik
- 3) Kemampuan mengelola administrasi personalia
- 4) Kemampuan mengelola administrasi sarana prasarana.

---

<sup>50</sup>Purwanti, Sri (2013), *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Guru dan Pegawai di SMA Bakti Sejahtera Kecamatan Kongbeng Kab. Kuta Timur*, e Jurnal Administrasi Negara, h. 221

5) Kemampuan mengelola administrasi kearsipan<sup>51</sup>

d. Kepala sekolah sebagai leader

Kepala sekolah sebagai leader harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan meningkatkan kemauan tenaga pendidikan, memberikan komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas, dan kepala sekolah bisa menerapkan kedua gaya kepemimpinan secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada dan sangat berkaitan dengan kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin akan tercermin sifat-sifat seperti jujur, percaya diri, tanggung jawab, berani mengambil resiko dan keputusan berjiwa besar, emosional yang stabil dan teladan.<sup>52</sup>

e. Kepala sekolah sebagai supervisor

Supervisi ialah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif, efisien, berhasil guna. Supervisi yang dilaksanakan kepala sekolah bukan hanya sekedar kontrol melihat apakah segala kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan rencana atau program yang telah digariskan, melainkan lebih dari itu. Supervisi yang dilakukan kepala sekolah mencakup penentuan kondisi-kondisi atau syarat-

<sup>51</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), h. 107-108

<sup>52</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya 2003), h. 7

syarat personel maupun maupun material yang diperlukan untuk terciptanya situasi pembelajaran yang efektif dan upaya memenuhi syarat-syarat itu. kepala sekolah sebagai supervisor mencakup kegiatan-kegiatan yang bersangkutan dengan pembangkitan semangat dan kerjasama guru, pemenuhan alat dan pembinaan pengetahuan serta ketrampilan guru, dan kerjasama antara sekolah dan masyarakat yang semuanya ditunjukkan untuk mempertinggi mutu pendidikan dan pengajaran siswa.<sup>53</sup>

f. Kepala sekolah sebagai inovator

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai inovator, 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 madrasah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.

g. Kepala sekolah sebagai motivator

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

---

<sup>53</sup> Ngalim Purwanto, *Administrasi Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), h. 112-123

sumber belajar (PSB).<sup>54</sup> Motivasi dorongan besar yang menggerakkan seseorang bertindak laku. Dorongan ini berada pada diri seseorang untuk melakukan sesuatu sesuai dengan dorongan dalam dirinya. Oleh karena itu, perbuatan seseorang yang didasarkan atas motivasi tertentu mengandung tema sesuai dengan motivasi yang mendasarinya. Maka kepala sekolah harus mampu memberi motivasi dan menjadi motivasi bagi orang-orang di lingkungan sekolah baik itu guru, siswa, maupun yang lainya agar terus meningkatkan kualitas dirinya.

Dalam mengelola sekolah, kepala sekolah dapat menekankan salah satu gaya kepemimpinan yang ada atau bahkan mengkombinasikan salah satu gaya dengan gaya lainnya. Gaya kepemimpinan mana yang paling tepat masih menjadi pertanyaan. Akan tetapi menurut hemat peneliti gaya kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard lah yang paling tepat digunakan oleh para pimpinan khususnya pemimpin di lembaga pendidikan atau sekolah karena teori ini menekankan hubungan pemimpin dengan anggota hingga tercipta kepemimpinan yang efektif, karena anggota dapat menentukan keanggotaan pribadi yang dimiliki pemimpin.

Kepemimpinan situasional menurut Harsey dan Blanchard adalah didasarkan pada saling berhubungannya diantara hal-hal berikut Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, jumlah dukungan

---

<sup>54</sup>E, Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya 2007) h. 115-120.

sosioemosional yang diberikan oleh pimpinan dan tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.

## 5. Kompetensi Kepala Sekolah

Istilah kompetensi berasal dari bahasa Inggris yaitu *competency* yang berarti kecakapan, kemampuan dan wewenang. Menurut kamus besar bahasa Indonesia istilah “kompetensi” adalah “kewenangan (kekuasaan) untuk menentukan (memutuskan) sesuatu.”<sup>55</sup>

Makna kompetensi jika merujuk pada SK Mendiknas No. 048/U2002, dinyatakan sebagai seperangkat tindakan cerdas yang penuh tanggung jawab yang dimiliki seseorang sebagai syarat untuk dianggap mampu oleh masyarakat dalam melaksanakan tugas-tugas di bidang tertentu, di dalam pembelajaran kompetensi merupakan kemampuan dasar serta sikap dan nilai penting yang dimiliki siswa telah mengalami pendidikan dan latihan sebagai pengalaman belajar yang dilakukan secara berkesinambungan.

kompetensi merupakan komponen utama dari standar profesi di samping kode etik sebagai regulasi perilaku profesi yang ditetapkan dalam prosedur dan sistem pengawasan tertentu. Kompetensi dimaknai dan diartikan sebagai perangkat perilaku efektif yang terkait dengan eksplorasi dan investigasi, menganalisis dan memikirkan, serta memberikan perhatian, dan mempersepsi yang mengarahkan seseorang

---

<sup>55</sup> Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1990).h. 483

menemukan cara-cara untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien. Kompetensi bukanlah suatu titik akhir dari suatu upaya melainkan suatu proses yang berkembang dan belajar sepanjang hayat (lifelong learning process).

Sagala menyatakan bahwa kompetensi adalah “seperangkat pengetahuan, ketrampilan, dan perilaku yang harus dimiliki oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.<sup>56</sup> Sejalan dengan itu Syah mengemukakan “pengertian dasar kompetensi adalah kemampuan atau kecakapan”.<sup>57</sup> Usman mengemukakan kompetensi berarti suatu hal yang kualitatif maupun kuantitatif.<sup>58</sup> Mc Ahsan dalam Mulyasa, mengemukakan bahwa kompetensi:

*Is a knowledge, skill, and abilities or capabilities that a person achieves, which become part of his or her being to the extent he or she can satisfactory perform particular cognitive, affective and psychomotor behaviours.”* (“Kompetensi diartikan kemampuan ketrampilan dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang sehingga ia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, afektif dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya.<sup>59</sup>

Gordon dalam Mulyasa menjelaskan beberapa aspek atau ranah yang terkandung dalam konsep kompetensi sebagai berikut:

<sup>56</sup>Syaiful Sagala, *Kinerja dan Pengembangan SDM*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009).h. 126

<sup>57</sup>Muhibbin Syah, *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2002).h.229

<sup>58</sup>Moh. Uzer Usman, *Manajemen Guru Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004). h. 1

<sup>59</sup>E. Mulyasa. *Kepala Sekolah dan Kompetensinya*. (Bandung: Rosda Karya, 2003), h. 38.

1. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif
2. Pemahaman (*understanding*), yaitu kedalaman kognitif
3. Kemampuan (*skill*), yaitu sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melakukan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya.
4. Nilai (*value*) yaitu suatu standar perilaku yang diyakini psikologis telah menyatu dalam diri seseorang
5. Sikap (*attitude*), yaitu perasaan (senang tidak senang, suka tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar
6. Minat (*interest*), yaitu kecenderungan seseorang untuk melakukan sesuatu perbuatan.<sup>60</sup>

Berdasarkan beberapa definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan semua pengetahuan, ketrampilan, nilai dan sikap dasar yang dimiliki dan direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak yang bersifat dinamis, berkembang, dapat diraih dan dilaksanakan setiap waktu. Kebiasaan berfikir dan bertindak secara konsisten dan terus-menerus memungkinkan seseorang menjadi kompeten, dalam arti memiliki pengetahuan, ketrampilan, nilai dan sikap-sikap dasar dalam melakukan sesuatu. Kebiasaan berfikir dan bertindak itu disadari

---

<sup>60</sup> E. Mulyasa, *Kepala Sekolah dan Kompetensinya*. h. 39

oleh budi pekerti yang luhur baik dalam kehidupan pribadi, sosial, kemasyarakatan, keberagaman, dan kehidupan berbangsa dan bernegara.

Adapun istilah kepala sekolah/madrasah berasal dari kata kepala yang berarti ketua atau pemimpin dan sekolah/madrasah yang berarti sebuah lembaga yang di dalamnya terdapat aktivitas belajar mengajar.<sup>61</sup> Sekolah dan madrasah merupakan kata yang secara bahasa berarti sama yaitu suatu tempat yang didalamnya terdapat aktifitas belajar antara guru dan siswa. Istilah sekolah yang lazim dipakai biasanya terdapat pada lembaga pendidikan dibawah naungan Kementriam Pendidikan dan Kebudayaan, misalnya Sekolah Dasar (SD), Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama (SLTP) dan Sekolah Menengah Atas (SMA), sedangkan istilah madrasah biasanya dibawah wewenang Kementrian Agama, contohnya Madrasah Ibtidaiyah (MI), Madrasah Tsanawiyah (MTs), dan Madrasah Aliyah (MA). Namun istilah sekolah dan madrasah pada dasarnya sama yaitu tempat belajar.

Selanjutnya bahwa secara norma kepala sekolah adalah “ seseorang 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 siswa yang menerima pelajaran.”<sup>62</sup> Sementara Rahmat dkk mengungkapkan bahwa “ Kepala sekolah/madrasah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat

---

<sup>61</sup> Wahyosumidjo, *KepemimpinanKepala Sekolah TinjauanTeoritik dan Permasalahan*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2002).h. 83

<sup>62</sup>Wahyosumidjo, *KepemimpinanKepala Sekolah TinjauanTeoritik dan Permasalaha*. h. 82

untuk menduduki jabatan struktural (kepala sekolah) disekolah atau madrasah.<sup>63</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 dan siswa, guru yang bertugas memberi pelajaran dan siswa yang menerima pelajaran.

Dari beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi kepala madrasah adalah seperangkat pengetahuan, ketrampilan, dan nilai-nilai dasar yang dikuasai dan dimiliki oleh seorang kepala sekolah dan direfleksikan atau diterapkan dalam pekerjaan atau jabatannya.

Selanjutnya bahwa kepala madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan, menyelenggarakan pendidikan serta mengelola semua sumber daya yang ada untuk keberhasilan tujuan pendidikan. Seperti adanya penjelasan sebagai berikut:

Erat hubungannya antara mutu kepala sekolah/madrasah dengan berbagai aspek kehidupan sekolah seperti disiplin sekolah, iklim budaya sekolah, dan menurunnya prilaku nakal peserta didik. Oleh karena itu, Kepala sekolah/madrasah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah. Kepala sekolah/madrasah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan,

---

<sup>63</sup>Rahman dkk, h. 106

tenaga kependidikan lainnya dan pemberdayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.<sup>64</sup>

Penjelasan ini juga menyebutkan bahwa:

Kepala sekolah/madrasah dikatakan berhasil apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranannya sebagai orang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin. Bahkan lebih jauh disimpulkan bahwa keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah/madrasah.<sup>65</sup>

Beberapa uraian di atas melukiskan bahwa kepala madrasah dipandang sebagai orang yang mampu menjalankan amanat dalam menciptakan keberhasilan dalam mewujudkan tujuan pendidikan. Keberhasilan ini tentunya harus didukung dengan berbagai macam kemampuan dan keterampilan yang harus dikuasai dan dimiliki sehingga mampu menjalankan tugas-tugas madrasah. Dalam pelaksanaannya, keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah sangat dipengaruhi hal-hal sebagai berikut:

- a) Kepribadian yang kuat. Kepala sekolah harus mengembangkan kepribadiannya agar percaya diri, berani, bersemangat, murah hati, dan memiliki kepekaan sosial.

---

<sup>64</sup> Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Rosda, 2003 ), h 25

<sup>65</sup> Gary Yuki, *Kepemimpinan dalam Organisasi (Leadership In Organization) edisi bahasa Indonesia* (Jakarta: Prenhalindo,1994), h 122

- b) Memahami tujuan pendidikan dengan baik. Pemahaman yang baik merupakan bekal utama kepala sekolah agar dapat menjelaskan kepada guru, staf, dan pihak lain serta menemukan strategi yang tepat untuk mencapainya.
- c) Pengetahuan yang luas. Kepala sekolah harus memiliki pengalaman dan pengetahuan yang luas tentang bidang tugasnya maupun bidang yang lain yang terkait.
- d) Ketrampilan profesional yang terkait dengan tugasnya sebagai kepala sekolah, yakni ketrampilan teknis seperti penyusunan jadwal pelajaran dan memimpin rapat; ketrampilan hubungan kemanusiaan misalnya bekerja sama dengan orang lain, memotivasi guru/staf; serta ketrampilan konseptual, seperti memperkirakan masalah yang muncul serta mencari pemecahnya.<sup>66</sup>

Beberapa kriteria di atas adalah sebagai landasan seorang kepala madrasah dalam menjalankan tugas dan fungsinya sehingga pada akhirnya akan mampu mencapai tujuan. Jika seorang kepala madrasah memenuhi semua persyaratan di atas, maka tujuan pendidikan akan dapat dicapai sesuai yang direncanakan. Oleh karena itu seorang kepala madrasah sebagai pemimpin/leader sangat dianjurkan untuk dapat memahami, mendalami, dan menerapkan beberapa konsep ilmu manajemen.

Standar kompetensi tentang Standar Kepala Sekolah atau Madrasah terdapat dalam Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007.

---

<sup>66</sup>Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Aplikasi Manajemen Sekolah*, (Jogjakarta: Diva Press, 2012), h. 185-186

Kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah adalah “(1) kompetensi kepribadian, (2) kompetensi manajerial, (3) kompetensi kewirausahaan, (4) kompetensi supervisi dan (5) kompetensi sosial”.<sup>67</sup>

a. Kompetensi Kepribadian

Ketika seseorang membicarakan mengenai kepribadian tentunya harus dilihat dari sudut pandang psikologi dan harus pula dianalisis melalui psikologi kepribadian. Kepribadian merupakan suatu masalah yang abstrak, hanya dapat dilihat lewat penampilan, tindakan, ucapan, dan cara berpakaian seseorang, setiap seseorang memiliki kepribadian yang berbeda.

Identitas pribadi seseorang menurut Erikson dalam Sagala yaitu tumbuh dan terbentuk melalui perkembangan proses krisis psikososial yang berlangsung dari fase ke fase. Erikson berasumsi bahwa setiap individu yang sedang tumbuh dipaksa harus menyadari dan berinteraksi dengan lingkungan sosialnya yang berkembang makin luas. Jika individu bersangkutan mampu mengatasi krisis demi krisis yang akan muncul dengan suatu kepribadian yang sehat dan ditandai dengan kemampuannya menguasai lingkungannya, fungsi-fungsi psiko fisiknya terintegrasi, dan memahami dirinya secara optimal.<sup>68</sup>

Oleh karena itu kompetensi kepribadian merupakan suatu performansi pribadi (sifat-sifat) yang harus dimiliki seseorang. Dimensi

---

<sup>67</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007, tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

<sup>68</sup> *Ibid*, h. 127

kompetensi kepribadian kepala sekolah dalam segala dijabarkan sebagai berikut:

- a) Memiliki integritas kepribadian yang kuat sebagai pemimpin
- b) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah
- c) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi
- d) Mampu mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah.
- e) Memiliki bakti dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.<sup>69</sup>

#### b. Kompetensi Manajerial

Seorang kepala sekolah, di samping harus mampu melaksanakan proses manajemen yang merujuk pada fungsi-fungsi manajemen, juga dituntut untuk memahami sekaligus menerapkan seluruh substansi kegiatan pendidikan.

Kompetensi manajerial yang tertuang dalam Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 adalah sebagai berikut:

- a) Mampu menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.

---

<sup>69</sup>*Ibid*, h. 128

- b) Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
- c) Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.
- d) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- e) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
- f) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- g) Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal. Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencairan dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah.
- h) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik

- i) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan sekolah sesuai standar pengawasan yang berlaku.<sup>70</sup>

c. Kompetensi Kewirausahaan

Kewirausahaan (entrepreneurship) adalah proses menciptakan sesuatu yang baru dan berani mengambil resiko dan mendapatkan keuntungan. Para ahli sepakat bahwa yang dimaksud dengan kewirausahaan menyangkut tiga perilaku yaitu : (a) kreatif, (b) komitmen (motivasi tinggi dan penuh tanggungjawab), (c) berani mengambil resiko dan kegagalan.

Dimensi kompetensi kewirausahaan kepala sekolah menurut Wahyudi dijabarkan sebagai berikut:

- a) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah
- b) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah
- c) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah.
- d) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah.

---

<sup>70</sup>Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007.

- e) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah sebagai sumber belajar peserta didik.<sup>71</sup>

d. Kompetensi Supervisi

Untuk mencapai hasil yang diinginkan atau yang akan direncanakan, kepala sekolah dalam mengelola kegiatan perlu melakukan pembinaan dan penilaian. Pembinaan lebih kearah member bantuan kepada guru-guru dan personel lainnya sedangkan penilaian lebih kearah mengukur dengan cara melakukan audit mutu tentang prosedur kerja dan instruksi kerja yang telah ditetapkan secara bersama-sama dapat tercapai atau tidak.

Oleh karena itu kepala sekolah harus mempunyai kemampuan mensupervisi dan mengaudit kinerja guru dan personel lainnya di sekolah dengan kegiatan sebagai berikut:

- a) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan kinerja guru
- b) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat
- c) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan kinerja guru.<sup>72</sup>

---

<sup>71</sup>Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran* (Learning Organization). h. 31

<sup>72</sup>Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007, tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

e. Kompetensi Sosial

Pakar psikologi pendidikan menyebut kompetensi sosial itu sebagai *social intelligence* atau kecerdasan sosial. Kecerdasan sosial merupakan salah satu dari sembilan kecerdasan (logika, bahasa, musik, raga, ruang, pribadi, alam, dan kuliner). Semua kecerdasan itu dimiliki oleh seseorang, hanya mungkin beberapa diantaranya menonjol dan yang lain biasa saja atau kurang. Unikny beberapa kecerdasan tersebut bekerja secara terpadu ketika seseorang berpikir dan atau mengerjakan sesuatu. Menurut Ramly kepala sekolah/madrasah merupakan suatu cermin. Kepala sekolah/madrasah sebagai cermin memberikan gambaran (pantulan diri) bagaimana dia memandang dirinya, masa depannya, dan profesi yang ditekuninya.<sup>73</sup>

Berdasarkan uraian tersebut, yang dimaksud dengan kompetensi sosial merupakan suatu kemampuan seorang kepala sekolah/madrasah dalam hal berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan orang-orang yang terkait dalam dunia pendidikan. Seorang kepala sekolah/madrasah harus mampu berkomunikasi secara efektif, empati, dan santun dengan siapa saja dan mampu bersikap kooperatif, bertindak objektif, serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga dan status sosial ekonomi, dan pada akhirnya mampu beradaptasi di tempat tugas dengan keberagaman sosial budaya yang berbeda.

---

<sup>73</sup>Soehatman Ramly. *Manajemen Berbasis Kompetensi*, (Jakarta: Gramedia, 2006), h. 87.

Dimensi kompetensi sosial kepala sekolah dalam Wahyudi dijabarkan sebagai berikut:

- a) Bekerjasama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah.
- b) Berpartisipasi dalam kegiatan social kemasyarakatan.
- c) Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.<sup>74</sup>

Dari berbagai pendapat tentang kompetensi kepala sekolah/madrasah yang peneliti sebutkan diatas, maka perlu kiranya seorang kepala sekolah dituntut profesional dalam menjalankan tugasnya agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan maksimal. Kompetensi-kompetensi di atas merupakan syarat ideal kepala madrasah dalam membangun pendidikan ditengah-tengah tuntutan zaman dan tuntutan masyarakat. Siapapun kepala madrasah yang memimpin suatu lembaga pendidikan apabila mampu melakukan fungsi komunikasi yang baik dengan semua pihak, maka penilaian yang umum diberikan oleh guru, siswa, staf dan masyarakat sudah cukup untuk menyatakan bahwa kepala madrasah tersebut adalah kepala madrasah yang ideal, sehingga akan dapat memotivasi kerja, menciptakan budaya kerja disiplin bagi para tenaga kependidikan dalam melakukan tugasnya di sekolah.

Namun demikian bahwa, beberapa kompetensi yang ada pada kepala madrasah, peneliti hanya membatasi pada aspek kompetensi supervisi saja, hal ini agar penelitian lebih fokus pada aspek supervisi.

---

<sup>74</sup>Wahyudi, Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization). h. 32

### C. Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah

Kepemimpinan dan proses belajar adalah mutlak saling melengkapi. Pembelajaran melibatkan upaya memahami situasi sebaik mungkin. Kemampuan pemimpin untuk menentukan tujuan akan dipengaruhi oleh pengetahuan situasional. Pengetahuan ini mencakup informasi tentang organisasi dan anggotanya dan pengetahuan tentang diri sendiri. Semakin banyak pengetahuan tentang diri sendiri, kelemahan diri dan gaya personal, semakin siap pemimpin untuk mengambil langkah perubahan.<sup>75</sup>

Menurut Wahjosumidjo mengatakan bahwa perilaku pemimpin dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah sesuai dengan gaya kepemimpinan seseorang. Gaya tersebut adalah sebagai berikut:

#### 1. Gaya Kepemimpinan Instruktif

- a. Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan berkaitan dengan seluruh pekerjaan menjadi tanggung jawab pemimpin dan ia hanya memberikan perintah kepada bawahannya untuk melaksanakannya.
- b. Pemimpin menentukan semua standar bagaimana bawahan menjalankan tugas.
- c. Pemimpin melakukan pengawasan kerja dengan ketat.
- d. Pemimpin memberikan ancaman dan hukuman kepada bawahan yang tidak berhasil melaksanakan tugas-tugas yang telah ditentukan.

---

<sup>75</sup> Dan O'Hair, dkk, Strategic Communication: In Business and The Professions, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group 2009), hal. 201

- e. Hubungan dengan bawahan rendah, tidak memberikan motivasi kepada bawahannya untuk dapat mengembangkan dirinya secara optimal, karena pemimpin kurang percaya dengan kemampuan bawahannya.

## 2. Gaya Kepemimpinan Konsultatif

- a. Pengambilan keputusan dan pemecahan masalah dilakukan oleh pemimpin setelah mendengarkan keluhan dari bawahan.
- b. Pemimpin menentukan tujuan dan mengemukakan berbagai ketentuan yang bersifat umum setelah melalui proses diskusi dan konsultasi dengan para bawahan.
- c. Penghargaan dan hukuman diberikan kepada bawahan dalam rangka memberikan motivasi kepada bawahan.
- d. Hubungan dengan bawahan baik.

## 3. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

- a. Pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah atau dengan kata lain apabila pemimpin akan mengambil keputusan, dilakukan setelah adanya saran dan pendapat dari bawahan.
  - b. Pemimpin memberikan keleluasaan bawahan untuk melaksanakan pekerjaan.
  - c. Hubungan dengan bawahan terjalin dengan baik dan dalam suasana yang penuh persahabatan dan saling mempercayai.
- d. Motivasi yang diberikan kepada bawahan tidak hanya didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan ekonomis, melainkan juga didasarkan

atas pentingnya peranan bawahan dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.

#### 4. Gaya Kepemimpinan Delegatif

- a. Pemimpin mendiskusikan masalah-masalah yang dihadapi dengan bawahan dan selanjutnya mendelegasikan pengambilan keputusan dan pemecahan masalah kepada bawahan.
- b. Bawahan memiliki hak untuk menentukan langkah-langkah bagaimana keputusan dilaksanakan dan hubungan bawahan rendah.

Dari empat gaya kepemimpinan di atas, gaya kepemimpinan konsultatif hampir seimbang dengan partisipatif, yaitu lebih tepat digunakan pada kondisi lingkungan perusahaan atau lembaga yang menuntut kreatifitas, dukungan dan motivasi kerja yang tinggi dari para pegawainya. Disamping itu gaya kepemimpinan konsultatif ini cocok diterapkan bagi pimpinan yang selalu mengharapkan saran atau konsultasi dari keputusan dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan. Gaya kepemimpinan konsultatif ini juga bersifat umum yang sering memberi penghargaan untuk bawahannya guna memberikan motivasi kepada bawahannya.<sup>76</sup>

Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku, baik kata-kata maupun tindakan dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain.

---

<sup>76</sup>Fitriani, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Provinsi Kalimantan Timur", Jurnal Administrasi Negara, Vol. 1, No. 3, 2013, Hal. 992-993

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba memengaruhi perilaku orang lain seperti yang dia lihat. Gaya kepemimpinan berkaitan dengan cara seseorang pemimpin melakukan kegiatannya dalam membimbing, menggerakkan, dan mengarahkan para bawahannya kepada suatu tujuan tertentu.<sup>77</sup>

Dari pemaparan tentang gaya kepemimpinan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah adalah sikap perilaku kepala sekolah terhadap bawahan dalam mencapai tujuan organisasi sekolah. Setiap pemimpin mempunyai berbagai macam gaya kepemimpinan yang diterapkan ke dalam organisasi salah satunya yaitu gaya kepemimpinan situasional. Pemimpin yang baik akan mengomunikasikan antusiasmenya, energinya, kesabarannya, kesukarannya, dan arahannya demi mencapai tujuan yang diharapkan.

Proses kepemimpinan kepala sekolah berkaitan dengan gaya kepemimpinan yang digunakannya. Dari berbagai gaya kepemimpinan kepala sekolah, gaya kepemimpinan situasional cenderung lebih fleksibel dalam kondisi operasional sekolah. Gaya kepemimpinan situasional berangkat dari anggapan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan kepala sekolah yang terbaik, melainkan bergantung pada situasi dan kondisi sekolah. Situasi dan kondisi tersebut antara lain meliputi tingkat kematangan guru dan staf, yang dapat dilihat dari dua dimensi, yakni

---

dimensi kemampuan (kesadaran dan pemahaman), dan dimensi kemauan (tanggung jawab, kepedulian, dan komitmen).<sup>78</sup> Pendekatan situasional didasarkan pada pandangan bahwa seorang pemimpin harus dapat menyesuaikan perilaku dan gayanya dengan situasi yang ada yang berinteraksi dengan sifat dan perilaku pemimpin. Pendekatan ini berpendapat bahwa kepemimpinan tidak bisa hanya dijelaskan oleh satu faktor baik itu sifat maupun perilaku, namun seluruh faktor situasi di mana pemimpin berperan harus dipertimbangkan.<sup>79</sup>

Ada beberapa studi kepemimpinan yang menggunakan pendekatan situasional ini yaitu:

a. Teori Kepemimpinan Kontingensi

Teori ini dikembangkan oleh Fiedler and Chemers, berdasarkan hasil penelitiannya tahun 1950, disimpulkan bahwa seseorang menjadi pemimpin bukan saja karena faktor kepribadian yang dimiliki, tetapi juga karena berbagai faktor situasi dan saling hubungan antara pemimpin dengan situasi. Keberhasilan pemimpin bergantung baik pada diri pemimpin maupun kepada keadaan organisasi.

Teori kontingensi berpendapat bahwa situasi dapat dinilai dengan menggunakan tiga faktor: hubungan pemimpin-anggota, tingkat struktur tugas, dan kekuasaan posisi. Setelah dinilai ketiga, teori kontingensi menyatakan gaya tertentu akan efektif dalam situasi tertentu. Pemimpin berorientasi tugas akan melakukannya dengan baik ketika semuanya

---

<sup>78</sup> Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2013) hal. 20

<sup>79</sup> Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. h. 46

berjalan lancar atau ada krisis, sementara para pemimpin hubungan berorientasi akan melakukannya dengan baik dalam situasi yang moderat.<sup>80</sup>

Menurut teori ini keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh tingkat kedewasaan atau kematangan bawahan.<sup>81</sup> Oleh karena itu, kesuksesan akan bersumber dari kemampuan si pemimpin dalam menyelaraskan kepemimpinannya dengan kedewasaan para SDM yang dihadapi pada waktu itu.

Dalam implementasinya, perilaku kepemimpinan kepala sekolah dapat dianalisis dari gaya kepemimpinan situasional, yakni mendikte, menjual, partisipatif, dan mendelegasikan. Gaya-gaya tersebut sering dimiliki secara bersamaan oleh seorang pemimpin sehingga dalam melaksanakan kepemimpinannya, gaya-gaya tersebut muncul secara situasional. Dengan demikian, kepala sekolah sebagai pemimpin mungkin bergaya mendikte, menjual, partisipatif dan mungkin bergaya mendelegasikan.

Dengan menganalisis motivasi pokok bawahannya, pemimpin dapat menempatkan pada situasi yang sesuai. Kualitas hubungan pemimpin dengan anggota kelompok adalah yang paling berpengaruh pada

---

<sup>80</sup> M.Liga Suryadana, *Pengelolaan SDM Berbasis Kinerja*, (Bandung: Alfabeta, 2015) hal. 98

<sup>81</sup> Gouzali Saydam, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Toko Gunung Agung, 1996). h. 220

keefektifan kepemimpinannya sehingga kepemimpinannya tidak begitu perlu mendasarkan pada kekuasaan formalnya.<sup>82</sup>

b. Teori Kepemimpinan Tiga Dimensi

Teori ini dikemukakan oleh Reddin, seorang guru besar Universitas New Brunswick, Canada. Menurutnya ada tiga dimensi yang dapat dipakai untuk menentukan gaya kepemimpinan, yaitu perhatian pada produksi atau tugas, perhatian pada orang, dan dimensi efektivitas.

c. Teori Kepemimpinan Situasional

Teori kepemimpinan situasional merupakan teori yang didasarkan pada hubungan antara tiga faktor, yaitu perilaku tugas (*Task Behavior*), perilaku Hubungan (*Relationship Behavior*) dan kematangan (*Maturity*). Perilaku tugas merupakan pemberian petunjuk oleh pemimpin terhadap anak buah meliputi penjelasan tertentu, apa yang harus dikerjakan, bilamana, dan bagaimana mengerjakannya, serta mengawasi mereka secara ketat. Perilaku hubungan merupakan ajakan yang disampaikan oleh pemimpin melalui komunikasi dua arah yang meliputi mendengar dan melibatkan anak buah dalam pemecahan masalah. Adapun kematangan adalah kemampuan dan kemauan anak buah dalam mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya. Dari ketiga faktor tersebut, tingkat kematangan anak buah merupakan faktor yang paling dominan. Karena itu, tekanan utama dari teori ini terletak pada perilaku

---

<sup>82</sup> Husani Usman, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), hal. 313

pemimpin dalam hubungannya dengan anak buah.<sup>83</sup>

Menurut teori ini gaya kepemimpinan akan efektif jika di sesuaikan dengan tingkat kematangan (kedewasaan) anak buah. Makin matang anak buah, pemimpin harus mengurangi perilaku tugas dan menambah perilaku hubungan. Apabila anak buah bergerak mencapai tingkat rata-rata kematangan, pemimpin harus mengurangi perilaku tugas dan perilaku hubungan. Selanjutnya, pada saat anak buah mencapai tingkat kematangan penuh dan sudah dapat mandiri, pemimpin sudah dapat mendelegasikan wewenang kepada anak buah.

Sebagai model kepemimpinan situasional harus ada proses menyelami pikiran, perasaan dan harapan orang-orang dalam organisasi melalui dialog, penajakan pendapat, dan komunikasi. Hal ini dapat menjadi tempat beranjak pimpinan dalam menentukan arah, mencerahkan dan memotivasi anggota dalam mengejar tujuan, kepuasan, kinerja, mutu dan pengembangan organisasi.<sup>84</sup>

Dari penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa penerapan bermacam-macam gaya kepemimpinan situasional tidak mungkin digunakan sekaligus, akan tetapi harus digunakan sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi oleh seorang pemimpin. Demikian pula penerapan gaya kepemimpinan situasional tidak mungkin dilakukan kepada semua bawahan dalam waktu yang bersamaan, akan tetapi harus terhadap orang-perorang. Artinya setiap bawahan membutuhkan gaya

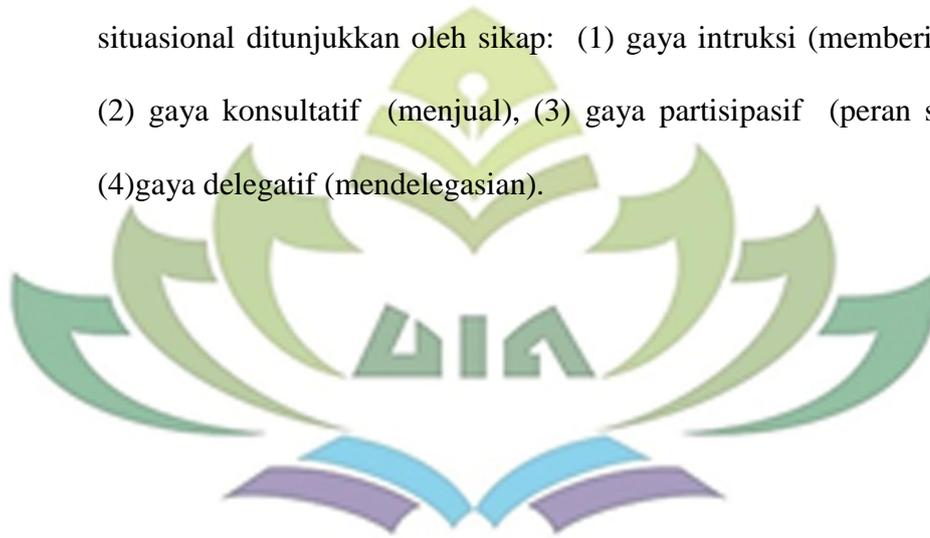
---

<sup>83</sup> Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. h 112

<sup>84</sup> Syafaruddin dan Asrul, *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*, Bandung: Citapustaka Media, 2013. h. 66

kepemimpinan yang tidak sama, tergantung pada kondisi kematangan melaksanakan tugas masing-masing.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan kepemimpinan situasional kepala sekolah adalah cara yang digunakan pimpinan sekolah dalam berinteraksi dengan guru yang bersifat situasional, dalam rangka mempengaruhi guru agar bekerja dengan baik guna mencapai tujuan dan sasaran proses belajar mengajar. Indikator kepemimpinan yang bersifat situasional ditunjukkan oleh sikap: (1) gaya intruksi (memberitahukan ), (2) gaya konsultatif (menjual), (3) gaya partisipasif (peran serta), dan (4) gaya delegatif (mendelegasian).



## DAFTAR PUSTAKA

- A Dale Timpe, *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia Produktivitas*, (Jakarta: Gramedia, 1993)
- A. Rusdiana, *Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2016)
- AnasSudijono, *Pengantar Evaluasi Pendidikan*, (Jakarta: PT Raja GrafindoPersada, 2008)
- Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1994)
- Dan O'Hair, dkk, *Strategic Communication: In Business and The Professions*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group 2009), hal. 201
- E, Mulyasa *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, ( Bandung: PT. Remaja Rosdakarya 2003)
- E, Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*
- Eneng Muslihah, *Kinerja Kepala Sekolah*, (Tanggerang: Haja Mandiri, 2014)
- Erica Windhiyana Pratiwi, *Dampak Covid-19 Terhadap Kegiatan Pembelajaran Online di Sebuah Perguruan Tinggi Kristen*, (Jaawa Tengah, Depublish 29 April 2020)
- [Http://www.kamusbesar.com](http://www.kamusbesar.com), diunduh 09 februari 2021, jam 21.00 WIB
- Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006)
- Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006)
- Husaini Usman, *Manajemen, Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2016)
- Jarmanto, *Kepemimpinan Sebagai Ilmu dan Seni*, (Yogyakarta: Liberty, 1983)
- Kepala sekolah budaya kerja dan komitmen kerja dan terhadap profesionalisme guru*, jurnal manajemen mutu pendidikan, 4:1 (april 2016)
- Lexy Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2006)

- Lussier, Robert N. *Management Fundamentals. Concepts-Applications-Skill Development.* (Printed in the USA. 2009)
- M. Iqbal Hasan, *Pokok-Pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya,* (Jakarta: Ghia Indonesia, 2002)
- Mardalis, *Metode Penelitian,* (Jakarta: Bumi Aksara, 2004)
- Maulana kautsar, “4 masalah pendidikan yang dihadapi madrasah, “ dream (Jakarta, 3 Desember 2019)
- Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam,* (Jakarta: Erlangga, 2007)
- Ngalim Purwanto, *Administrasi Supervisi Pendidikan,* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008)
- Novianty Djafri, *Manajemen Kepemimpinan kepala sekolah* (Yogyakarta, Deepublish 2017)
- Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional,* (Bandung: Angkasa, 2007)
- Pendidikan Anak di madrasah ibtdaiyah Ma'arif 01 KH. Shiddiq, Jember, *Jurnal Ilmiah PGMI (JIP),* 5: 2 (Maret, 2019)
- Purwanti, Sri (2013), *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Gru dan Pegawai di SMA Bakti Sejahtera Kecamatan Kongbeng Kab. Kuta Timur,* e *Jurnal Administrasi Negara*
- S.Margano, *Metodologi Penelitian Tindakan,* (Jakarta: RinekaCipta, 2010)
- Sondang P. Siagian, *Fungsi-Fungsi Manajerial,* (Jakarta: Bina Aksara, 2000)
- Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan,* (Bandung: Alfabeta, 2010)
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D),*(Bandung: Alfabeta, 2010)
- Suharyadidan Purwantu, *Statistika; untuk Ekonomi Keuangan Modern,* edisi 2, (Jakarta: Salemba Empat, 2011)
- Wina Sanjaya, *Penelitian Tindakan Kelas,*( Jakarta: Prenada Media Group,2009)
- Zakiah Daradjat, *Pengajaran Agama Islam,* (Jakarta: BumiAksara, 2008)