

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Konsep Kepemimpinan

1. Definisi Kepemimpinan

Menurut Mulyasa yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan pada pencapaian suatu tujuan organisasi.¹ Dimana jika organisasi tersebut adalah sekolah maka kemampuan kepala sekolah dalam mempengaruhi guru atau staf lainnya dalam pencapaian tujuan pendidikan.

Hal tersebut juga disampaikan oleh Dirawat dkk, dalam bukunya "pengantar kepemimpinan pendidikan" yang menyatakan bahwa:

Kepemimpinan berarti kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh itu dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu mencapai sesuatu maksud atau tujuan-tujuan tertentu.²

Dengan ini bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan dari seseorang pemimpin mendapat pengaruh atau dapat diajak dan dikerahkan untuk mencapai tujuan yang dikehendaki. Hal ini sesuai dengan firman Allah SWT dalam surah Al Imron ayat 104, yakni:

¹ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep, Strategi dan Implementasi* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011), 107.

² Dirawat dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional cet III, 1986), hlm. 23

وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدُ عُنُونٍ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ
وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ (العمران : 104)³

Artinya : “Dan hendaklah di antara kamu ada segolongan orang yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh (berbuat) yang makruf, dan mencegah dari yang munkar. Dan mereka itulah orang-orang yang beruntung.

Kepemimpinan merupakan faktor manusiawi yang paling menentukan sukses tidaknya suatu organisasi, dan dalam konteks ini adalah kepemimpinan pendidikan atau yang lebih tepat disebut dengan kepala sekolah atau madrasah. Kepala madrasah merupakan motor penggerak dan bertanggung jawab atas segala aktifitas dan fasilitas di sekolah. Hal itu sesuai dengan pendapat Sudarwan Danim dalam bukunya yang berjudul *Kepemimpinan Pendidikan*, yang mengatakan bahwa “kepemimpinan adalah setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinir dan memberi arah kepada individu atau kelompok lain yang bergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya”.⁴ Dengan demikian bahwa kepemimpinan di madrasah merupakan motor penggerak dan penentu arah dari tercapainya tujuan dari pendidikan.

³ QS. Al Imran (3): 104.

⁴ Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan: Kepemimpinan Jenius (IQ + EQ), Etika, Perilaku Motivasi dan Mito* (Bandung: Alfabeta, 2010), 6.

2. Tipe-tipe Kepemimpinan

Menurut pendapat Bahar Agus Setiawan dan Abd. Muhith dalam bukunya yang berjudul *Transformasional Leadership*, mengatakan bahwa terdapat empat tipe kepemimpinan yakni:

a. Kepemimpinan kharismatik

Kepemimpinan kharismatik merupakan kepemimpinan yang memiliki daya tarik, energi dan pembawaan luar biasa untuk memengaruhi orang lain, sehingga ia memiliki pengikut yang luar biasa jumlahnya (kuantitas) dan pengawal-pengawal (pengikut) yang sangat setia dan patuh mengabdikan padanya tanpa ada *reserve* (kualitas).

b. Kepemimpinan transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan pola kepemimpinan yang berupaya untuk mencoba membangun kesadaran para bawahannya dengan menyerukan cita-cita yang besar dan moralitas yang tinggi seperti kejayaan, kebersamaan, dan kemanusiaan dalam organisasi.

c. Kepemimpinan kultural

Kepemimpinan kultural sangat terkait dengan budaya atau tradisi organisasi sebagai satu kesatuan utuh untuk mencapai keefektifan kinerja organisasi. Perilaku yang diterapkan akan mewarnai budaya organisasi baik dengan menemukan berbagai budaya baru (*inovatif*) maupun dengan mempertahankan (*maintenance*) berbagai budaya lama yang sudah ada.

d. Kepemimpinan partisipatif

Kepemimpinan model ini juga dikenal dengan istilah kepemimpinan terbuka, bebas, *non directive*. Orang yang menganut pendekatan sedikit memegang kendali dalam proses pengambilan keputusan. Ia hanya menyajikan informasi mengenai sesuatu permasalahan dan memberikan kesempatan kepada anggota tim untuk mengembangkan strategi dan pemecahannya.⁵

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan

Dalam menjalankan tugas kepemimpinannya, seseorang yang menduduki profesi sebagai pemimpin pendidikan dipengaruhi oleh faktor-faktor yang mewarnai pola kepemimpinannya. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh Hendyat Soetopo dan Wasty Soemanto, sebagai berikut:

- a. Faktor-faktor legal yang berpengaruh dalam kependidikan.
- b. Kondisi sosial ekonomi dan konsep-konsep pendidikan sebagai pengaruh dalam kepemimpinan.
- c. Hakekat dan atau ciri sekolah sebagai pengaruh kepemimpinan.
- d. Kepribadian pemimpin pendidikan dan latihan-latihan sebagai faktor yang mempengaruhi kepemimpinan.
- e. Perubahan-perubahan yang terjadi dalam teori pendidikan sebagai faktor yang mempengaruhi kepemimpinan.⁶

B. Kepemimpinan Transformasional

1. Definisi Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional menurut Robbins adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikut untuk mengesampingkan kepentingan pribadi

⁵ Bahar Agus Setiawan dan Abd. Muhith, *Transformational Leadership Ilustrasi Di Bidang Organisasi Pendidikan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013), 21-30.

⁶ Hendyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Bina Aksara, 1984), 16.

mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang besar terhadap diri para pengikutnya. Mereka menaruh perhatian terhadap kebutuhan pengembangan diri para pengikutnya, mengubah kesadaran para pengikut atas isu-isu yang ada dengan cara membantu orang lain memandang masalah lama dengan cara yang baru, serta mampu menyenangkan hati dan menginspirasi para pengikutnya untuk bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama.⁷

Selain itu menurut Bahar Agus Setiawan dan Abd. Muhith yang mengutip dari pendapatnya Bernard M. Bass dan Bruce J. Avolio mengungkapkan bahwa:

Kepemimpinan Transformasional merupakan sebuah proses dimana pemimpin mengambil tindakan-tindakan untuk meningkatkan kesadaran rekan kerja mereka tentang apa yang benar dan apa yang penting untuk meningkatkan kematangan motivasi rekan kerja mereka serta mendorong mereka untuk melampaui minat pribadi mereka demi mencapai kemaslahatan kelompok, organisasi, atau masyarakat.⁸

Pada aspek lain, seorang pemimpin transformasional akan lebih memandang nilai-nilai organisasi pendidikan perlu dirancang dan ditetapkan oleh para staff atau bawahan, sehingga para staff atau bawahan mempunyai rasa memiliki dan komitmen dalam pelaksanaan setiap kegiatan organisasi pendidikan.

Terdapat sebagian kalangan yang menganggap bahwa kepemimpinan transformasional sebagai agen perubahan dan bertindak sebagai kasalisator, yaitu yang memberi peran mengubah sistem ke arah yang lebih baik dengan

⁷ Robbins, *Perilaku Organisasi* (Jakarta: Salembaempat, 2008), 90.

⁸ Bahar Agus Setiawan dan Muhith, *Transformational Leadership Ilustrasi Di Bidang Organisasi Pendidikan*, 98.

meningkatkan sumber daya manusia yang ada. Kepemimpinan transformasional ini berperan sebagai pelopor dan pembawa perubahan.

Kepemimpinan dengan gaya memengaruhi yang demikian maka parameter yang digunakan dalam mengukur kepemimpinannya adalah dengan melihat dari tingkat kepercayaan, kepatuhan, kekaguman, kesetiaan, dan rasa hormat para pengikutnya. Sebab para pengikut pemimpin transformasional akan termotivasi untuk terus melakukan hal yang lebih baik lagi untuk mencapai sasaran organisasi.⁹

2. Komponen-komponen kepemimpinan transformasional

a. Pengaruh idealisme (*Idealized Influence*)

Berdasarkan konsep Bass dan Avolio yang dikutip oleh Euis Karwati dan Donni Juni Priansa mengungkapkan bahwa pengaruh idealisme sebagai perilaku yang menghasilkan rasa hormat (*respect*) dan rasa percaya diri (*trust*) dari guru, staf, dan pegawai lainnya. *Idealized influence* mengandung makna saling berbagi resiko, melalui pertimbangan atas kebutuhan yang dipimpin diatas kebutuhan pribadi dan perilaku moral serta etis.¹⁰

Sedangkan dalam bukunya Bahar Agus Setiawan dan Abd. Muhith menambahkan bahwa ini perilaku kepemimpinan transformasional merupakan perilaku pemimpin yang memiliki keyakinan diri yang kuat, komitmen tinggi, mempunyai visi yang jelas, tekun, pekerja keras, konsisten, mampu

⁹ Ibid., 100-101.

¹⁰ Euis Karwati dan Donni Juni Priansa, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah*, 188.

menunjukkan ide-ide penting, dan menimbulkan emosi-emosi yang kuat dalam komponen pendidikan.¹¹

b. Motivasi inspirasional (*Inspirational motivation*)

Menurut Bass dan Avolio, motivasi inspirasional tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan dan makna atas pekerjaan guru, staf, dan pegawai lainnya, termasuk didalamnya adalah perilaku yang mampu mengartikulasikan ekspektasi yang jelas dan perilaku yang mampu mendemonstrasikan komitmen terhadap sasaran sekolah. Semangat ini dibangkitkan melalui antusiasme dan optimisme.¹²

Dalam jurnal Agora yang ditulis oleh Melyn Rosintan dan Roy Setiawan, menjelaskan tentang motivasi inspirasional yang diterapkan pada perusahaan yaitu pemimpin dapat memotivasi seluruh karyawannya untuk memiliki komitmen terhadap visi perusahaan dan mendukung semangat tim dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan. Kerangka perilakunya yaitu memberikan motivasi, memberi inspirasi pada pengikut, percaya diri, meningkatkan optimisme dan memberikan semangat pada kelompok.¹³

c. Simulasi intelektual (*Intellectual simulation*)

Kepala sekolah yang mendemonstrasikan tipe kepemimpinan, senantiasa menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dari guru, staf, pegawai lainnya

¹¹ Bahar Agus Setiawan dan Abd. Muhith, *Transformational Leadership Ilustrasi Di Bidang Organisasi Pendidikan*, 154.

¹² Euis Karwati dan Donni Juni Priansa, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah*, 188.

¹³ Melyn Rosintan dan Roy Setiawan, "Analisis Gaya Kepemimpinan Perempuan di PT. Ruci Gas Surabaya", *AGORA*, 2 (2014), 4.

yang ada di sekolah. Ia juga selalu mendorong pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan yang ada di sekolah.¹⁴

Dalam bukunya Bahar Agus Setiawan dan Abd. Muhith menambahkan bahwa perilaku *Intellectual simulation* merupakan salah satu bentuk perilaku dari kepemimpinan transformasional yang berupa upaya meningkatkan kesadaran para pengikut terhadap masalah diri dan organisasi serta upaya memengaruhi untuk memandang masalah tersebut dari perspektif yang baru untuk mencapai sasaran organisasi, meningkatkan intelegensi, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara saksama.¹⁵

d. Pertimbangan pribadi (*Individualized consideration*)

Direfleksikan oleh kepala sekolah yang selalu mendengarkan dengan penuh perhatian, dan memberikan perhatian secara khusus kepada kebutuhan guru, staf, dan pegawai lainnya untuk berprestasi.

Sedangkan dalam bukunya Aan Komariah dan Sei Triatna yang berjudul *Visionary Leadership* dijelaskan bahwa pemimpin merefleksikan dirinya sebagai seorang yang penuh perhatian dalam mendengarkan dan menindak lanjuti keluhan, ide, harapan-harapan, dan segala masukan yang diberikan staf.¹⁶

3. Kelebihan dan kekurangan kepemimpinan Transformasional

a. Kelebihan

- 1) Tidak membutuhkan biaya yang besar (organisasi profit).

¹⁴ Euis Karwati dan Donni Juni Priansa, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah*, 188.

¹⁵ Bahar Agus Setiawan dan Abd. Muhith, *Transformational Leadership Ilustrasi Di Bidang Organisasi Pendidikan*, 170.

¹⁶ Aan Komariah dan Sepi Triatna, *Visionary Leadership menuju sekolah efektif* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 77.

- 2) Komitmen yang timbul pada bawahan bersifat mengikat emosional.
 - 3) Mampu memberdayakan potensi bawahannya.
 - 4) Meningkatkan hubungan interpersonal.
- b. Kekurangan
- 1) Waktu yang lama agar komitmen bawahan tumbuh terhadap pimpinan.
 - 2) Tidak ada jaminan keberhasilan pada bawahan secara keseluruhan.
 - 3) Membutuhkan perhatian yang sangat detail.
 - 4) Sulit dilakukan pada jumlah bawahan yang banyak.¹⁷

C. Kompetensi Pedagogik

1. Definisi kompetensi pedagogik

Kompetensi ini menyangkut kemampuan seorang guru dalam memahami karakteristik atau kemampuan yang dimiliki oleh murid melalui beberapa cara. Cara yang utama yaitu dengan memahami murid melalui perkembangan kognitif murid, merancang pembelajaran dan pelaksanaan pembelajaran serta evaluasi hasil belajar sekaligus pengembangan murid.

Selain itu, Kunandar mengungkapkan pengertian dari kompetensi Pedagogik, yaitu:

Pemahaman terhadap peserta didik, perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.¹⁸

¹⁷ Zaki Ismatullah, "Karakteristik Gaya Kepemimpinan Transformasional Dalam Implementasi Safety Leadership direktorat Produksi PT. Dirgantara Indonesia (PERSERO)" (Skripsi UIN Jakarta., 2014), 19.

¹⁸ Kunandar, *Guru Profesional* (Jakarta: Raja Grafindo persada, 2007), 76.

2. Indikator kompetensi pedagogik

Adapun indikator dari kompetensi pedagogik guru menurut E Mulyasa adalah:

- a. Pemahaman wawasan atau landasan kependidikan.
- b. Pemahaman terhadap peserta didik.
- c. Pengembangan kurikulum dan silabus.
- d. Perancangan pembelajaran.
- e. Pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis.
- f. Pemanfaatan teknologi pembelajaran.
- g. Evaluasi hasil belajar (EHB).
- h. Pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.¹⁹

D. Kompetensi Profesional

1. Definisi kompetensi profesional

Kompetensi profesional adalah salah satu unsur yang harus dimiliki oleh guru yaitu dengan cara menguasai materi pembelajaran secara luas dan mendalam. Menurut Piet A. Sahertian dan Ida Aleida yang dimaksud dengan Kompetensi profesional guru yaitu:

Kemampuan penguasaan akademik (mata pelajaran yang diajarkan) dan terpadu dengan kemampuan mengajarnya sekaligus sehingga guru itu memiliki wibawa akademis²⁰.

¹⁹ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep, Strategi dan Implementasi*, 75.

²⁰ Piet A.Sahertian, *Super Visi Pendidikan Dalam Rangka Program Inservice Educatio* (Surabaya: Usaha Nasional, 1990), 32.

Sedangkan menurut Suharsimi Arikunto yang dimaksud dengan kompetensi profesional yaitu:

Kompetensi profesional artinya bahwa guru memiliki pengetahuan yang luas serta dalam tentang *subject matter* (bidang studi) yang akan diajarkan, serta penguasaan metodologis dalam arti memiliki pengetahuan konsep teoritik, mampu memilih metode yang tepat, serta mampu menggunakannya dalam proses belajar mengajar.²¹

2. Indikator kompetensi profesional

Adapun indikator dari kompetensi profesional guru yang dijelaskan dalam Permendiknas nomer 16 tahun 2007 yang dikutip oleh Ara Hidayat dan Imam Machali yaitu:

- a. Menguasai materi, struktur, konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu.
- b. Menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran yang diampu.
 1. Memahami standar kompetensi mata pelajaran yang diampu.
 2. Memahami kompetensi dasar mata pelajaran yang diampu.
 3. Memahami tujuan pembelajaran yang diampu.
- c. Mengembangkan materi pembelajaran yang diampu secara kreatif.
 1. Memilih materi pembelajaran yang diampu sesuai dengan tingkat perkembangan peserta didik.
 2. Mengolah materi pelajaran yang diampu secara kreatif sesuai dengan tingkat perkembangan peserta didik.

²¹ Suharsimi Arikunto, *Manajemen Pengajar Secara Manusiawi* (Jakarta: Rineka Cipta, 1993), 239.

- d. Mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif.
 - 1. Melakukan refleksi terhadap kinerja sendiri secara terus menerus.
 - 2. Memanfaatkan hasil refleksi dalam rangka peningkatan keprofesionalan.
 - 3. Melakukan penelitian tindakan kelas untuk meningkatkan keprofesionalan.
 - 4. Mengikuti kemajuan zaman dengan belajar dari berbagai sumber.
- e. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk mengembangkan diri.
 - 1. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam berkomunikasi.
 - 2. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk pengembangan diri.²²

²² Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan*, 204.