

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Kepemimpinan**

##### **1. Pengertian Kepemimpinan**

Ada banyak pendapat yang mengemukakan tentang pengertian kepemimpinan, diantaranya adalah telah didefinisikan oleh Stoner, bahwa kepemimpinan managerial dapat didefinisikan sebagai proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya.<sup>1</sup> Menurut Dharma, kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

Kepemimpinan, dalam arti kemampuan untuk memimpin merupakan persyaratan untuk mendapat pengakuan sebagai seorang pemimpin. Semakin besar pengakuan kapasitas kepemimpinannya, maka semakin luas pula pengakuan dimata anggotanya. Seorang pemimpin memang tidak sama dengan sebutan manager. Manager memperlakukan anak buahnya sebagai kumpulan atau benda-benda yang hidup, yang dikelola secara secara rasional untuk mencapai tujuan tertentu, sehingga dari keduanya tidak memiliki hubungan emosional. Sedangkan seorang pemimpin mempunyai sifat yang sebaliknya, yaitu memiliki kedekatan emosional dengan para anggota atau pengikutnya. Dia memimpin, membimbing, menuntun, bahkan mendidik dan mengayomi mereka.

---

<sup>1</sup> Wahyosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002), 17.

Pengertian kepemimpinan juga diungkapkan oleh Soepardi yang dikutip Mulyasa menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum (kalau perlu), serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien.

Dari beberapa pengertian tersebut setidaknya ada tiga implikasi penting yang saling berpengaruh dan berinteraksi yaitu :

- a. Kepemimpinan menyangkut orang lain, bawahan atau pengikut. Tanpa bawahan semua kualitas kepemimpinan seorang manager tidak relevan.
- b. Kepemimpinan menyangkut suatu pembagian kekuasaan yang tidak seimbang di antara para pemimpin dan anggota kelompok. Karena pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan berbagai kegiatan para anggota kelompok, tetapi anggota kelompok tidak dapat mengarahkan kegiatan pemimpin secara langsung.
- c. Pemimpin dapat mempergunakan pengaruh, pemimpin bukan hanya dapat memerintah bawahan tentang apa yang dikerjakan tetapi juga dapat mempengaruhi bagaimana bawahan melakukan perintah.

Kepemimpinan seseorang dapat dikatakan efektif manakala memiliki sifat-sifat kepemimpinan yang efektif adalah :<sup>2</sup>

1. Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (supervisory ability) atau pelaksanaan fungsi-fungsi dasar manajemen, terutama pengarahan dan pengawasan pekerjaan orang lain.
2. Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggungjawab dan keinginan sukses.
3. Kecerdasan, mencakup kebijakan, pemikiran kreatif dan daya pikir.
4. Ketegasan (*decisiveness*), atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat.
5. Kepercayaan diri, atau pandangan terhadap dirinya sebagai kemampuan untuk menghadapi masalah.
6. Inisiatif, atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung, mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru atau inovasi.<sup>3</sup>

Jadi untuk menjabat sebagai kepala dilingkungan suatu lembaga pendidikan biasanya ditetapkan beberapa persyaratan yang harus dipenuhi persyaratan itu antara lain adalah pendidikan atau ijazah yang dimiliki, pengalaman yang sering dinyatakan dalam bentuk golongan atau kepangkatan bagi pegawai negeri, umur dan lain-lainnya. Persyaratan tersebut adalah bukanlah yang dimaksudkan sebagai persyaratan

---

<sup>2</sup> Nur jabal, "Manajemen dan Kepemimpinan sekolah/madrasah", *Shautut tarbiyah*, 30, (mei, 2014), 89.

<sup>3</sup> Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosada karya, 2008), 55.

kepemimpinan akan tetapi ketentuan menduduki suatu jabatan tertentu yang mengharuskan seseorang yang mendudukinya menjalankan fungsi kepemimpinan.

## 2. Tipe kepemimpinan kepala madrasah

Bentuk-bentuk kepemimpinan sering kita jumpai dalam kehidupan masyarakat sehari-sehari, tetapi selain itu di sekolah terdapat berbagai macam tipe ini, sesuai dengan situasi sekarang ini kita berada di tengah-tengah perjuangan menuju kesuksesan. Tujuan pendidikan yang tak lepas dan sangat membutuhkan tipe-tipe pemimpin sebagai pemimpin yang *afficial leader*, yang cara kerja dan cara bergaulnya dapat dipertanggungjawabkan dan bisa menggerakkan orang lain untuk turut serta mengerjakan sesuatu yang berguna bagi kehidupan dan tujuan bersama.

Adapun menjelaskan dari tipe-tipe kepemimpinan tersebut adalah sebagai berikut:<sup>4</sup>

### a. Pemimpin Otokratis

Dalam kepemimpinan yang otokratis, pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggotap-anggota kelompoknya. Baginya, pemimpin adalah menggerakkan dan memaksa kelompok. Pemimpin yang otokratis tidak menghendaki rapat-rapat atau musyawarah. Berkumpul atau rapat hanyalah berarti untuk menyampaikan instruksi. setiap perbedaan pendapat di antara anggota-anggota kelompoknya diartikan sebagai

---

<sup>4</sup> Asnawi, sahlam, "Semangat kerja dan gan gaya kepemimpinan", *Jurnal psikologi*, 2, (Desember, 3013), 87.

kepicikan, pembangkangan, atau pelanggaran disiplin terhadap perintah atau instruksi yang telah diterapkan.

b. Pemimpin laissez faire

Dalam tipe kepemimpinan ini sebenarnya pemimpin tidak memberikan pimpinan. Tipe ini diartikan sebagai membiarkan orang-orang berbuat sekehendaknya. Pemimpin yang termasuk tipe ini sama sekali tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan anggota-anggotanya. Di dalam tipe kepemimpinan ini, biasanya struktur organisasinya tidak jelas dan kabur. Segala kegiatan dilakukan tanpa rencana yang terarah dan tanpa pengawasan dari pimpinan.

c. Pemimpin Demokratis

Pemimpin yang bertipe demokratis menafsirkan kepemimpinannya bukan sebagai diktator, melainkan sebagai pemimpin ditengah-tengah anggota kelompoknya. Hubungan dengan anggota-anggota kelompok bukan sebagai majikan terhadap buruhnya, melainkan sebagai saudara tua diantara teman-teman sekerjanya, atau sebagai kakak terhadap saudara-saudaranya.<sup>5</sup>

### 3. Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah ditelaah dari berbagai segi, tergantung dari konsep gaya kepemimpinan yang menjadi dasar sudut pandang. Karena beragamnya gaya kepemimpinan melahirkan berbagai pendekatan atau teori kepemimpinan yang beragam pula. Sehingga efektivitas kepemimpinan dapat

---

<sup>5</sup> Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan kepala sekolah* (Jakarta : Bumi aksara, 2011), 37.

di identifikasikan dari berbagai kriteria sesuai dengan konsep gaya kepemimpinan yang dipergunakan. Ada beberapa teori tentang gaya kepemimpinan, antara lain:<sup>6</sup>

a. Teori Tannenbaum dan Warren H. Schmidt.

Dia mengemukakan bahwa manager harus mempertimbangkan tiga kekuatan sebelum memilih gaya kepemimpinan, yaitu:

1. Kekuatan-kekuatan dalam diri manager yang mencakup ; sitem nilai, kepercayaan terhadap bawahan, kecenderungan kepemimpinannya sendiri, dan perasaan aman atau tidak aman.
2. Kekuatan-kekuatan dalam diri para bawahan, meliputi; kebutuhan mereka akan kebebasan, kebutuhan mereka akan peningkatan tanggungjawab, apakah mereka tertarik dalam dan mempunyai keahlian untuk penanganan masalah, dan harapan mereka mengenai keterlibatan dalam pembuatan keputusan.
3. Kekuatan-kekuatan dari situasi, mencakup ; tipe organisasi, efektifitas kelompok, desakan waktu, dan sifat masalah itu sendiri.

Pendekatan yang paling efektif sebagai manager menurut mereka adalah sedapat mungkin fleksibel, maupun memilih perilaku kepemimpinan yang dibutuhkan dalam waktu dan tempat tertentu.

b. Teori Contingency dari Fiedler.

Teori ini dikemukakan oleh Fred Fiedler, ia menyatakan bahwa efektifitas suatu kelompok tergantung pada interaksi antara kepribadian

---

<sup>6</sup> Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008), 125- 126

pemimpin dan situasi. Situasi menurut dia dirumuskan dengan dua karakteristik yaitu:

1. Derajat situasi dimana pemimpin menguasai, mengendalikan dan menguasai situasi.
2. Derajat situasi yang menghadapkan manager dengan ketidakpastian.

Pemimpin yang efektif, harus mampu menyesuaikan dan mengubah gaya-gaya kepemimpinannya terhadap situasi, dan manakala pemimpin mempunyai keterbatasan dalam mengubah gaya kepemimpinannya maka situasi harus diubah atau pemimpin harus dicarikan pemimpin yang gayanya cocok dengan situasi.

- c. Teori Siklus Kehidupan dari Hersey dan Blanchard.

Teori ini dikemukakan oleh Paul Hersey dan Kenneth Blanchard yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku konsisten para pemimpin yang mereka gunakan ketika mereka bekerja dengan dan melalui orang lain seperti yang dipersepsi oleh orang-orang itu.

- d. Teori Bill Woods menyatakan bahwa kepemimpinan dapat digolongkan atas beberapa golongan, antara lain:<sup>7</sup>

1. Otokratis

Secara Otokratis artinya pemimpin menganggap organisasi sebagai milik sendiri. Ia bertindak sebagai diktator terhadap para anggota organisasinya dan menganggap mereka itu sebagai bawahan

---

<sup>7</sup> Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, 50.

dan sebagai alat, bukan manusia. Cara menggerakkan para anggota organisasi dengan unsur-unsur paksaan dan ancaman-ancaman pidana. Bawahan hanya menurut dan menjalankan perintah-perintah atasan serta tidak boleh membantah, karena pimpinan secara otoriter tidak menerima kritik, saran dan pendapat. Seorang pemimpin otoriter memimpin tingkah laku anggota kelompoknya dengan mengarahkan kepada tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh si pemimpin. Segala keputusan berada di satu tangan, yakni si pemimpin otoriter itu, yang menganggap dirinya dan dianggap orang lain lebih mengetahui daripada orang-orang lain dalam kelompoknya. Setiap keputusannya dianggap sah dan pengikut-pengikutnya menerima tanpa pertanyaan.

## 2. Militeristis

Seorang pemimpin yang bersifat militeristik yaitu pemimpin yang memiliki sifat-sifat antara lain :<sup>8</sup>

- b. Untuk menggerakkan bawahannya ia menggunakan sistem perintah yang biasa digunakan dalam ketentaraan.
- c. Gerak-geriknya senantiasa tergantung kepada pangkat dan jabatannya.
- d. Senang akan formalitas yang berlebihan.
- e. Menuntut disiplin keras dan kaku dari bawahannya.

---

<sup>8</sup> Karimah, Ummah, "Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam", *Al-Murabbi*, 1 (september, 2015), 92.



- f. Senang akan upacara-upacara untuk berbagai keadaan.
- g. Tidak menerima kritik dari bawahan.

### 3. Paternalistis

Secara Paternalistis; gaya ini lebih mengarah pada seorang pemimpin yang bersifat kebapakan. Ia menganggap anak buahnya sebagai anak atau manusia belum dewasa yang dalam segala hal masih membutuhkan bantuan dan pertimbangan, bahkan kadang-kadang perlindungan yang berlebih-lebihan. Pemimpin semacam ini jarang atau tidak memberikan kesempatan sama sekali kepada anak buahnya untuk bertindak sendiri dalam mengambil inisiatif atau keputusan.

Anak buahnya jarang sekali diberikan kesempatan untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya. Pemimpin semacam ini juga tidak mempunyai sifat keras atau kejam terhadap mereka yang dipimpin, bahkan hampir dalam segala hal sikapnya baik dan ramah walaupun ada sisi negatifnya yaitu selalu merasa sebagai orang yang selalu mengetahui segala sesuatu. Seorang pemimpin seperti ini dalam hal-hal tertentu amat diperlukan, akan tetapi sebagai pemimpin pada umumnya kurang baik.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Made pidarta, *Manajemen pendidikan indonsia* (jakarta : Rineka Cipta, 2011), 8.

#### 4. Kharismatis

Secara Kharismatis, mengenai gaya kharismatis, para sarjana belum menemukan sebab-sebab mengapa seorang pemimpin memiliki kharisma. Yang diketahui adalah mempunyai daya tarik yang amat besar dan umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya cukup besar walaupun mereka sering tidak dapat menjelaskan mengapa menjadi pengikutnya. Kepatuhan dan kesetiaan para pengikut timbul dari kepercayaan yang penuh kepada pemimpin yang dicintai, dihormati dan dikagumi. Bukan karena benar tidaknya alasan-alasan dan tindakan-tindakan pemimpin. Kemampuan menguasai bawahannya yang terdapat pada diri pemimpin disebabkan kepercayaannya yang luar biasa kepada kemampuannya itu.

Para pemimpin kharismatis kemungkinan akan mempunyai kebutuhan yang tinggi akan kekuasaan, rasa percaya diri serta pendirian dalam keyakinan-keyakinan dan cita-cita mereka sendiri. Suatu kebutuhan akan kekuasaan memotivasi pemimpin tersebut untuk mencoba mempengaruhi para pengikut. Rasa percaya diri dan pendirian yang kuat meningkatkan rasa percaya para pengikut terhadap pertimbangan dan pendapat pemimpin tersebut. Seorang pemimpin tanpa pola ciri yang demikian lebih kecil kemungkinannya akan mencoba mempengaruhi orang, dan jika berusaha mempengaruhi, maka lebih kecil kemungkinannya untuk berhasil.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan kepala sekolah*, 39.

## 5. Secara bebas atau *Laisses Faire*

Pemimpin dengan gaya secara bebas atau *Laisses Faire* melaksanakan kepemimpinan dengan gaya ini dapat diartikan sebagai membiarkan anak buahnya untuk berbuat sesuai kehendak mereka sendiri-sendiri. Petunjuk-petunjuk, pengawasan dan kontrol kegiatan dan pekerjaan anak buahnya tidak diadakan. Pemberian tugas, cara bekerja sama semuanya diserahkan kepada anak buah sendiri, pengarahan, saran-saran dan pimpinan juga tidak ada. Sedangkan kekuasaan dan tanggungjawab jalannya simpang siur. Pada hakikatnya di sini pemimpin itu tidak memimpin, tetapi membiarkan bawahan bekerja sesuka hatinya. Pemimpin hanya mempunyai tugas representatif. Para anggota diberikan kebebasan sepenuhnya, maka proses pengambilan keputusan menjadi lambat, bahkan sering tidak berkeputusan.<sup>11</sup>

## 6. Demokratis.

Secara demokratis dalam melaksanakan tugas, pemimpin semacam ini mau menerima saran-saran dari anak buah bahkan kritikan-kritikan dari mereka demi suksesnya pekerjaan bersama. Ia memberi kebebasan yang cukup kepada anak buahnya, karena menaruh kepercayaan yang cukup bahwa mereka itu akan berusaha sendiri menyelesaikan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya. Segala usaha ditujukan untuk membuat bawahan senantiasa mencapai hasil

---

<sup>11</sup> Toni bush & Marianne Coleman, *Manajemen mutu kepemimpinan Pendidikan* (Yogyakarta: New Release, 2012), 79.

