

★ Teti Ratnawulan    ★ Lufi Ardiana  
★ Jajang Rusmana    ★ Nani Kusmiyati  
★ Yuyun Yuningsih



# MANAJEMEN DAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

IMPLEMENTASI DI SATUAN PENDIDIKAN TINGKAT DASAR



# **MANAJEMEN DAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH**

## **IMPLEMENTASI DI SATUAN PENDIDIKAN TINGKAT DASAR**

Teti Ratnawulan  
Lufi Ardiana  
Jajang Rusmana  
Nani Kusmiyati  
Yuyun Yuningsih



Penerbit

PUSAT PENGEMBANGAN PENDIDIKAN DAN PENELITIAN INDONESIA

## **MANAJEMEN DAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH**

Implementasi di Satuan Pendidikan Tingkat Dasar

### **Penulis:**

Teti Ratnawulan

Lufi Ardiana

Jajang Rusmana

Nani Kusmiyati

Yuyun Yuningsih

**ISBN:** 978-623-8280-29-2

### **Editor:**

M. Hidayat

### **Penyunting:**

Muhamad Suhardi

Randi Pratama Murtikusuma

**Anggota IKAPI Nomor:** 009/NTB/2021

**Gambar Sampul:** freepik.com

### **Desain sampul dan tata letak:**

M. Hidayat

### **Penerbit:**

Pusat Pengembangan Pendidikan dan Penelitian Indonesia

### **Redaksi:**

Lingkungan Handayani, Leneng, Praya, Lombok Tengah, NTB (83515)

Telp +6285239967417 Email: p4i.indonesia@gmail.com

### **Distributor Tunggal:**

#### **Yayasan Insan Cendekia Indonesia Raya**

Lingkungan Handayani, Leneng, Praya, Lombok Tengah, NTB (83515)

Telp +6285239967417 Email: insancendekiaindonesiaraya@gmail.com

Cetakan Pertama, Juli 2023

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa ijin tertulis dari penerbit

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah puja dan puji syukur kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan nikmat, rahmat dan pertolongan-Nya, sehingga penulis selalu dalam keadaan sehat wal 'afiyat dari awal dan sampai akhir dalam membuat buku ini. Kedua, Sholawat dan salam semoga selalu terlimpahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW, beliaulah satu-satunya Nabi yang dapat memberikan syafa'at di yaumul qiyamah nanti. Semoga kita termasuk orang-orang yang mendapatkan syafa'at beliau, aamiin.

Alhamdulillahirabbil'alamin, setelah melalui beberapa proses akhirnya penulis menyelesaikan buku yang berjudul "Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah (Implementasi Di Satuan Pendidikan Dasar)". Kepemimpinan sangat mempengaruhi sebuah lembaga pendidikan, berhasil atau tidaknya sebuah lembaga pendidikan sangat dipengaruhi oleh pemimpinnya.

Pemimpin sangat berperan penting dalam majunya sebuah organisasi ataupun sebuah lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Dalam sebuah lembaga pendidikan tidak terlepas dari peran kepala sekolah sebagai pemimpin, kepala sekolah sangat mempengaruhi seluruh komponen-komponen yang ada didalamnya.

Semoga Buku ini bisa memberikan gambaran bagi semua pihak, terutama para pimpinan disatuan lembaga pendidikan dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai kepala sekolah Penulis menyadari bahwa dalam pembuatan buku ini tidak akan terselesaikan tanpa adanya bantuan, bimbingan, nasehat, dan do'a dari berbagai pihak. Oleh sebab itu, dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih sebanyak-banyaknya kepada berbagai pihak yang telah membantu menyelesaikan makalah ini, baik secara material maupun spiritual.

Semoga dengan hal tersebut orang-orang yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan buku ini semua amalnya dihitung sebagai ibadah dan mendapat belasan dari Allah SWT dengan sebaik-baiknya balasan, aamiin. Penulis juga memohon maaf jika dalam pembuatan buku ini masih banyak kesalahan dan kekurangan dalam menganalisis

suatu permasalahan, karena memang manusia dilahirkan tidak akan luput dari lupa dan kesalahan. Sebagaimana hadits Nabi Muhammad SAW yang berbunyi:

الانسان محلّ الخطاء والنسيان

Artinya: “Manusia itu tempatnya salah dan lupa”.

Tim Penulis

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR</b> .....	iv
<b>DAFTAR ISI</b> .....	vi
<b>BAB I KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN</b> .....	1
A.    Pendahuluan .....	1
B.    Pengertian Kepemimpinan.....	2
C.    Karakter Pemimpin Ditinjau dari Tiga Pendekatan.....	4
D.    Kompetensi Dasar Kepemimpinan .....	8
E.    Fungsi Kepemimpinan .....	9
<b>BAB II PROFESIONALISME KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH</b> .....	13
A.    Pengertian Profesionalisme Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	13
B.    Kualifikasi dan Kompetensi Kepala Sekolah .....	15
C.    Tugas Dan Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	16
D.    Profesionalisme Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	18
<b>BAB III MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH</b> .....	21
A.    Hakikat Manajemen .....	21
B.    Pentingnya Manajemen Bagi Kepala Sekolah .....	26
<b>BAB IV GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH</b> .....	35
A.    Pengertian Dan Teori Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	35
B.    Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	39
C.    Karakteristik Kepemimpinan Sekolah.....	41
D.    Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	42
E.    Syarat-Syarat Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	45
<b>BAB V IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN DI SATUAN</b>	
<b>PENDIDIKAN DASAR</b> .....	48
A.    Temuan Penelitian .....	48
B.    Hasil Penelitian dan Pembahasan .....	52
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	65
<b>LAMPIRAN</b> .....	68
<b>TENTANG PENULIS</b> .....	82
<b>SINOPSIS</b> .....	84

# BAB I

## KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN

### A. Pendahuluan

Kepemimpinan (*leadership*) adalah tentang mempengaruhi perilaku orang lain untuk suatu tujuan. Seorang pemimpin harus terus-menerus memperbaiki yang ia dan organisasinya kurang sehingga tujuan organisasi dapat mempengaruhi dan mendorong bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Keberhasilan suatu organisasi atau kelompok dalam suatu organisasi sangat tergantung pada kualitas kepemimpinan. Pemimpin harus mampu mengantisipasi perubahan dan memanfaatkan peluang sepenuhnya, memotivasi pengikutnya untuk mencapai produktivitas yang tinggi.

Pendidikan pada hakikatnya adalah upaya mentransmisikan nilai-nilai sekaligus menjadi penolong dan pembentuk kemanusiaan dalam kehidupan dan peradaban manusia yang maju. Dapat diasumsikan bahwa orang yang tidak berpendidikan tidak berbeda dengan makhluk hidup lain yang tidak mengenyam pendidikan. Proses pendidikan membebaskan manusia dari kebodohan dan kemiskinan, maka ilmu pengetahuan harus ditanamkan kepada peserta didik agar bekal untuk hidup bermartabat dan terbebas dari kemiskinan.

Perkembangan dunia pendidikan saat ini mengalami kemajuan yang sangat pesat. Sesuai dengan perkembangan teknologi dan globalisasi, perubahan dunia pendidikan, baik dari segi kurikulum, sistem dan lainnya harus menyesuaikan dengan tuntutan dan kebutuhan masyarakat. Oleh karena lembaga pendidikan harus mampu mempersiapkan hal tersebut dengan meningkatkan kualitas dan mutu pendidikan. Dalam dunia pendidikan terdapat salah satu lembaga yang berperan sebagai alat atau tempat untuk membantu pelaksanaan pendidikan yaitu sekolah. Sekolah sebagai lembaga atau organisasi dan tempat belajar mengajar bagi peserta didik dan pendidik adalah orang atau sekelompok orang yang mengelola hubungan kerja yaitu kepala sekolah, guru-guru serta tenaga fungsional yang lainnya. Sebagai kepala

sekolah, kepala sekolah berperan aktif dan selalu berpengaruh dalam segala masalah yang berkaitan dengan kebutuhan staf sekolah, guru dan siswa.

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan bagian yang sangat penting karena kepala sekolah berperan dalam sistem manajemen sekolah yang mengendalikan masukan, proses dan hasil pengajaran sekolah. Kepala sekolah bertanggung jawab atas pelaksanaan pelajaran dengan mengelola sekolah dan segala isinya. Selain itu, kepala sekolah bertanggung jawab atas kualitas sumber daya yang tersedia, sehingga dapat melaksanakan tugas sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing.

## **B. Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan berasal dari bahasa Inggris yaitu "*leader*" yang berarti "pemimpin", kemudian *leadership* berarti memimpin. Seorang pemimpin adalah orang yang memegang posisi kepemimpinan sedangkan kepemimpinan adalah tindakan atau tugas seorang pemimpin. Untuk mencapai tujuan tertentu atau berusaha mempengaruhi individu untuk mencapai beberapa tujuan atau disebut *accomplish some goals*.

Kepemimpinan atau disebut *leadership* tidak lain adalah memimpin dengan mempengaruhi bawahan atau orang lain. Nawawi (2000) menjelaskan bahwa kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan atau kecerdasan seseorang untuk memotivasi sekelompok orang (dua orang atau lebih) untuk bertindak bersama-sama dalam melaksanakan tindakan-tindakan yang diarahkan pada pencapaian tujuan bersama. Hal ini diperkuat dengan pendapat Robbins (dalam Djafri, 2016) yang mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok dan mengarahkannya pada pencapaian tujuan tertentu. Selain itu, Koehler (dalam Djafri, 2016) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses yang mempengaruhi tindakan individu atau suatu kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

Yukl (2009) juga menjelaskan definisi kepemimpinan yang dianutnya adalah "*the process of influencing others to understand and*



*agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives*". Hal tersebut berarti bahwa proses membuat orang lain memahami dan menyetujui apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya, dan memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Proses membuat orang lain memahami dan menyetujui apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya, termasuk proses memfasilitasi upaya individu atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

Kepemimpinan adalah suatu proses membujuk orang untuk mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan bersama (Locke, dkk., 1997). Seorang pemimpin harus memiliki strategi untuk membujuk dan mengajak orang lain untuk melakukan apa yang diinginkan pemimpin. Upaya ini lebih baik tertangani ketika kepemimpinan kepala sekolah menghindari terciptanya pola hubungan dengan guru yang hanya mengandalkan kekuasaan dan justru mengutamakan kerja sama yang efektif.

Kepemimpinan dapat dilakukan dari dua sudut pandang yang diungkapkan oleh Griffin (dalam Djafri, 2016) yaitu:

1. Suatu proses yang berkaitan dengan penggunaan pengaruh yang tidak sah untuk membentuk tujuan kelompok atau organisasi, mengarahkan perilaku mereka untuk mencapai tujuan tersebut dan menciptakan budaya kelompok atau organisasi.
2. Sudut sikap, yang diartikan sebagai seperangkat kualitas yang menjadi taraf kualitas seseorang yang siap untuk mengambil peran kepemimpinan.

Menurut pendapat para ahli di atas, dapat dikatakan bahwa kepemimpinan dalam hal ini kepala sekolah pada dasarnya terdiri dari dua unsur, yaitu: (a) mempengaruhi dan (b) mencapai tujuan. Proses pengaruh dapat terjadi dimana saja selama ada tujuan dan tujuan tersebut merupakan tujuan bersama. Oleh karena itu, kontrol dapat berlangsung kapan saja, selama aktivitas tersebut memiliki tujuan dan perilaku manusia berorientasi pada pencapaian tujuan tersebut.

### C. Karakter Pemimpin Ditinjau dari Tiga Pendekatan

Griffin (dalam Djafri, 2016) menjelaskan bahwa terdapat ciri atau karakter dari seorang pemimpin berdasarkan pendekatannya sebagai berikut:

1. Pertama, pendekatan ini memandang dimana kepemimpinan dipahami sebagai: (a) kepemimpinan berasal dari bakat bawaan sejak lahir; (b) kepemimpinan perilaku; dan (c) kepemimpinan situasional. Pendekatan yang pertama, memandang kepemimpinan sebagai bawaan sejak lahir, menyatakan bahwa hanya orang yang memiliki kualitas atau keterampilan tertentu yang dapat memimpin. Menurut Yuki (dalam Djafri, 2016) menjelaskan bahwa ciri-ciri tersebut adalah: (a) mampu menyesuaikan diri dengan segala situasi; (b) pemeliharaan lingkungan sosial; (c) ambisius dan berorientasi pada kinerja; (d) asertif; (e) kooperatif; (f) mampu mengambil keputusan; (g) memiliki ketergantungan; (h) dominan (keinginan untuk mempengaruhi orang lain); (i) energik; (j) penyabar; (k) percaya diri; (l) mentolerir tekanan; dan (m) bersedia bertanggung jawab.

George Terry (dalam Sahabuddin & Syahrani, 2022) menyatakan ada beberapa sifat penting dalam kepemimpinan, sifat-sifat tersebut adalah:

- a. Energi, yaitu untuk mencapai kepemimpinan yang baik membutuhkan energi yang baik, baik fisik maupun mental. Seorang pemimpin harus mampu bekerja jangka panjang dan tanpa henti, dan kapan pun tenaganya dibutuhkan. Ia harus mampu memenuhinya sesuai dengan jabatan dan misinya. Itulah mengapa kesehatan fisik dan mental sangat penting bagi seorang pemimpin.
- b. Kestabilan emosi artinya seorang pemimpin yang harus efektif harus melepaskan prasangka dan ketidakpercayaan terhadap bawahan, sebaliknya ia juga harus tegas, konsisten dalam tindakannya, percaya pada dirinya sendiri dan memiliki jiwa sosial terhadap bawahannya.
- c. Motivasi diri berarti bahwa keinginannya untuk memimpin harus muncul dari keinginan batin pribadinya dan bukan dari paksaan

eksternal. Kekautan eksternal hanyalah pendorong untuk ingin menjadi pemimpin. Hal ini terlihat dari tekadnya, kemauan yang kuat untuk bekerja dan penerapan kualitas pribadinya yang baik dalam pekerjaannya.

- d. Keterampilan mengajar yaitu sering kita mendengar bahwa seorang pemimpin yang baik pada hakikatnya adalah seorang guru yang baik. Mengajar adalah cara terbaik untuk memajukan orang-orang atas pentingnya tugas yang diberikan atau sebagainya.
  - e. Keterampilan sosial adalah fakta bahwa seorang pemimpin harus benar-benar mengenal bawahannya. Ia harus bisa bekerja sama dengan bawahannya agar mereka benar-benar loyal bekerja di bawahnya.
  - f. Keterampilan teknis artinya walaupun dikatakan bahwa semakin tinggi tingkat manajemen, semakin sedikit keterampilan teknis yang dibutuhkan. Karena keterampilan manajemen sangat didahulukan. Padahal, kemampuan teknis ini juga diperlukan. Karena kemampuan teknis ini memudahkan seorang pemimpin untuk memperbaiki kesalahan ketika terjadi kesalahan dalam pelaksanaan suatu tugas.
2. Pendekatan kedua yaitu pendekatan kepemimpinan berorientasikan perilaku. Dimana kepemimpinan pada hakikatnya mengenai kepemimpinan berdasarkan keterampilan manajer. Keterampilan ini secara garis besar dapat dibagi menjadi tiga kategori kompetensi utama, yakni: (a) teknik, (b) manusia, dan (c) konseptual. Keterampilan teknik terkait dengan pengetahuan dan kemampuan seseorang untuk melakukan pekerjaan teknik; keterampilan manusia adalah kemampuan seseorang untuk bekerja secara efektif dengan orang-orang dan membangun tim kerja. Ini adalah bagian dari manajemen dari orientasi perilaku ; keterampilan konseptual adalah kemampuan berpikir dalam kerangka model, kerangka kerja dan hubungan yang luas lainnya. Seorang pemimpin harus memiliki keterampilan kepemimpinan yang diperlukan untuk menerapkan keterampilan mengelola teknologi dengan baik, membangun hubungan dengan orang-orang yang dipimpinya dan orang-orang

yang terkait dengan organisasi yang dipimpinnya, serta mampu membuat model dan referensi serta menerapkan hubungan yang luas di keduanya baik secara formal maupun informal.

Menurut Hersey dan Blanchard (1986) dari aspek keterampilannya seorang pemimpin memiliki karakteristik meliputi: (a) cerdas; (b) ketrampilan konseptual; (c) kreatif; (d) diplomatis dan taktis; (e) fasih berbicara; (f) memiliki pengetahuan tentang tugas kelompok; (g) memiliki kemampuan administratif; (h) persuasif; dan (i) memiliki ketrampilan sosial.

Rivai, dkk. (dalam Sahabuddin&Syahrani, 2022) menjelaskan bahwa seorang pemimpin dalam suatu organisasi harus memiliki kriteria tertentu layaknya seorang pemimpin yang sejati, kriteria tersebut meliputi sebagai berikut:

1. Pengaruh: seorang pemimpin adalah orang yang mempunyai orang yang mendukungnya yang turut membesarkan nama sang pemimpin.
2. Kekuasaan atau *power*: seorang pemimpin pada umumnya diikuti oleh orang lain sebab memiliki kekuasaan yang membuat orang lain menghargai keberadaannya. Tanpa ada kekuasaan atau kekuatan sang pemimpin tentunya tidak ada orang yang akan menjadi pendukungnya. Kekuasaan dan kekuatan yang dimilikinya menjadikan orang lain akan tergantung pada apa yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Tanpa itu pun maka seorang pemimpin tidak bisa berbuat apa-apa. Hubungan ini yang menjadikan hubungan simbiosis mutualisme, dimana kedua belah pihak merasa saling menguntungkan dan membutuhkan.
3. Wewenang: wewenang diartikan sebagai hak yang diberikan kepada pemimpin untuk menetapkan sebuah keputusan dalam melaksanakan suatu hal/kebijakan. wewenang disini juga dapat dialihkan kepada karyawan oleh pemimpin apabila pemimpin percaya bahwa karyawan tersebut mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan baik, sehingga karyawan diberi kepercayaan untuk melaksanakan tanpa perlu campur tangan dari segi sang pemimpin.

4. Pengikut: seorang pemimpin harus memiliki pengaruh, kekuasaan/power dan wewenang tidak dapat dikatakan sebagai pemimpin apabila dia tidak memiliki pengikut yang berada dibelakangnya yang memberi dukungan mengikuti apa yang dikatakan pemimpin.

Pandangan Bennis (dalam Hersey & Blanchard, 1986) mengidentifikasi empat sifat umum yang dimiliki oleh seorang pemimpin yakni: (a) *Management of attention*, yaitu kemampuan untuk mengkomunikasikan tujuan atau arah yang dapat menarik perhatian para anggota organisasi; (b) *Management of meaning*, yaitu kemampuan untuk mempresentasikan dan mengkomunikasikan pentingnya tujuan-tujuan ini dengan cara yang jelas dan mudah dipahami; (c) *Management of trust*, kemampuan untuk dapat diandalkan dan konsisten adalah cara orang memperhatikan; (d) *Management of self*, kemampuan untuk mengenal diri sendiri dan menggunakan kemampuan seseorang dalam batas kekuatan dan kelemahan seseorang.

3. Pendekatan ketiga, pendekatan situasional yang didasarkan pada asumsi tidak ada satu cara yang cocok untuk semua mengarahkan orang untuk bekerja dalam semua situasi, sehingga pemimpin harus bersikap fleksibel dan dapat memilih gaya kepemimpinannya sesuai dengan situasi untuk mendiagnosa. Ia memilikinya sebelum dan tahu bagaimana menggunakannya dengan benar. Menurut Gordon (dalam Djafri, 2016) dalam menerapkan kepemimpinan yang sesuai dengan situasi yang dihadapi, seorang pemimpin harus memperhatikan tiga faktor utama, yakni:

- a. Perhatian terhadap bawahan

Kepedulian pimpinan terhadap keahlian, pengalaman, kemampuan, pengetahuan tentang tugasnya, tingkat hirarki dan karakteristik psikologis.

- b. Perhatian terhadap atasan

Hal ini mencerminkan derajat pelaksanaan pengaruhnya, ataupun kesamaan sikap dan perilakunya pada orang-orang yang di atasnya.

c. Perhatian terhadap tugas

Mencerminkan derajat urgensi waktu yang dimiliki, bahaya fisik, rata-rata kesalahan yang diizinkan, derajat otonomi, luas bidang pekerjaan dan derajat kecaburan pelaksanaan tugas.

#### **D. Kompetensi Dasar Kepemimpinan**

Setiyati (2014) menjelaskan syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh seorang pemimpin agar berhasil dalam memimpin organisasi secara efektif adalah sebagai berikut:

1. Seorang pemimpin harus mempunyai kecerdasan yang cukup tinggi untuk dapat memikirkan dan mencari penyelesaian setiap persoalan yang timbul secara tepat dan bijaksana.
2. Memiliki kontrol emosi yang stabil atau tidak mudah terombang-ambing oleh berbagai perubahan suasana serta dapat memisahkan antara persoalan pribadi, persoalan rumah tangga, dengan persoalan organisasi.
3. Seorang pemimpin harus memiliki kepandaian dalam menghadapi orang lain dan mampu membuat bawahan merasa betah, senang, dan puas dalam pekerjaan.
4. Mempunyai keahlian untuk mengorganisasi dan menggerakkan bawahan secara bijaksana dalam mewujudkan tujuan organisasi serta untuk mengetahui dengan tepat kapan dan kepada siapa tanggungjawab dan wewenang akan didelegasikan.

Upaya mencapai keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi orang lain, harus memiliki tiga kompetensi dasar kepemimpinan, yakni:

a. Mendiagnosis

Kompetensi diagnosis merupakan kemampuan kognitif yang dapat memahami situasi saat sekarang dan apa yang diharapkan pada masa yang akan datang.

b. Mengadaptasi

Kompetensi mengadaptasi adalah kemampuan seseorang menyesuaikan perilakunya dengan lingkungannya.

c. Mengkomunikasikan

Kompetensi mengkomunikasikan terkait dengan kemampuan seseorang dalam menyampaikan pesan-pesannya agar dapat dipahami orang lain dengan baik dan jelas.

## **E. Fungsi Kepemimpinan**

Sinamo (2000) menjelaskan fungsi kepemimpinan sebagai berikut: (a) memimpin dengan visi yang jelas, (b) memimpin dengan keteladanan atau dapat dicontoh, (c) komunikator yang terampil, (d) mampu mendapatkan kepercayaan dari pengikutnya, (e) tenang dalam situasi sulit, (f) mampu menghadapi perbedaan pendapat secara konstruktif, (g) menampilkan diri secara profesional, (h) mampu menyederhanakan masalah yang rumit, (i) mampu bekerja dengan tim dan mencapai kesuksesan, (j) senang membantu orang lain sukses, (k) pelaku, sukses sejati, (l) orang yang menghindari politik kantor dan tidak mempraktekkan favoritisme.

Reza (dalam Lano, 2015) mengungkapkan secara operasional ada lima fungsi pokok kepemimpinan antara lain:

1. Fungsi instruktif

Pemimpin bertindak sebagai komunikator yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (menjalankan perintah), kapan (waktu memulai, melaksanakan dan melaporkan hasil), dan di mana (di mana perintah dijalankan) agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Sehingga tugas bawahan hanya menjalankan perintah.

2. Fungsi konsultatif

Pemimpin dapat menggunakan fungsi penasehat sebagai komunikasi dua arah. Ini digunakan ketika seorang pemimpin mencoba membuat keputusan yang membutuhkan pemikiran dan konsultasi dengan mereka yang dipimpinnya.

3. Fungsi partisipasi

Ketika menerapkan fungsi partisipasi pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam pelaksanaannya. Setiap anggota kelompok sesuai dengan kedudukannya mempunyai

kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam pelaksanaan kegiatan yang dituangkan dalam tugas pokok.

#### 4. Fungsi delegasi

Saat melakukan fungsi delegasi, pemimpin mendelagasikan kekuatan pengambilan keputusan. Tugas pendelegasian yang sebenarnya adalah kepercayaan dari pemimpin kepada orang yang menerima tanggung jawab untuk pendelegasian kekuasaan. Fungsi pendelegasian ini harus dijalankan karena kemajuan dan perkembangan kelompok tidak dapat dilakukan sendiri oleh pemimpin.

#### 5. Fungsi pengendalian

Fungsi ini mengasumsikan bahwa kepemimpinan yang efektif harus berusaha untuk mengarahkan kegiatan para anggotanya secara terkendali dan efektif sehingga tujuan tersebut dapat dicapai bersama dengan sebaik-baiknya.

Siagian (1999) menyebutkan beberapa fungsi yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin yang tidak hanya berperan sebagai perancang kriteria kinerja bawahan tetapi juga sebagai: (a) penentu arah; (b) perwakilan dan juru bicara organisasi, (c) juru bicara/komunikator, (d) fasilitator, dan (e) integrator. Peran kepemimpinan sebagai penentu arah berarti pemimpin harus mampu menjadi rambu-rambu dalam menentukan program, menggali ide dan mengambil keputusan yang dapat membimbing bawahannya. Keputusan adalah arah yang akan menentukan ke mana setiap orang dalam organisasi untuk mencapai tujuannya. Jika keputusan pimpinan kurang, maka bawahan akan kehilangan orientasi yang pada gilirannya dapat menghancurkan eksistensi pimpinannya. Tidak ada satu pun organisasi yang dapat dipisahkan dari situasi sosial di mana ia berada. Oleh karena itu, setiap organisasi harus menjaga hubungan yang baik dengan lingkungan sosialnya. Proses ini dapat berjalan ketika pemimpin organisasi mampu mewakili keinginan dan kebutuhan bawahannya dengan cara yang tidak paradoks dengan perubahan lingkungan eksternal. Dalam situasi seperti itu, seorang pimpinan harus bertindak dan menjadi perwakilan serta juru bicara organisasi.



Tugas komunikator adalah membina hubungan baik dengan organisasi, baik secara internal maupun eksternal melalui proses komunikasi yang baik. Proses komunikasi merupakan upaya yang dapat meminimalisir terjadinya konflik. Pekerjaan seorang mediator menuntut pemimpin untuk membimbing bawahannya, mengelola masalah bawahan, memecahkan masalah dan menyelesaikan potensi konflik dengan pihak luar atau organisasi itu sendiri. Akhirnya, integrator berarti bahwa pemimpin harus mampu mengintegrasikan seluruh potensi mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Sebagai integrator, pemimpin memberikan kesempatan untuk maju dan mengusahakan partisipasi setiap bawahan dalam membina dan mengembangkan potensi bawahan.

Jika mengacu pada semua pendekatan yang digunakan dalam mengkaji eksistensi kepemimpinan, maka unsur dasar yang dibutuhkan seorang pemimpin ada tiga yaitu: (1) pemimpin yang memiliki kepribadian atau karakter; (2) situasi yang sebagian bersifat konstan dan sebagian lagi berubah; dan (3) kebutuhan dan nilai kelompok.

Jika memungkinkan untuk melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan yang diuraikan oleh para ahli untuk pengembangan organisasi lebih lanjut, maka terciptalah kepemimpinan yang efektif, dimana efisiensi kepemimpinan dapat dicapai secara konsisten melalui penerapan fungsi-fungsinya. Saat ini diharapkan dengan memaksimalkan perwujudan otonomi di bidang akan menyebabkan pergeseran paradigma penyelenggaraan pendidikan dari arah sentralistik ke arah desentralisasi. Akibatnya, peran kepala sekolah berkembang tidak hanya menjadi pemimpin yang lebih focus pada masalah anggaran dan administrasi lainnya, tetapi juga dapat mengembangkan visi dan misi untuk memimpin staf dan semua komponen individu yang terkait dengan sekolahnya.

Covey (1997) menyatakan bahwa perubahan paradigma bukanlah tugas yang mudah, tetapi membutuhkan perubahan yang radikal bukan hanya bertahap. Sehingga peran kepala sekolah tidak hanya sebagai pemimpin. Akibat dari pergeseran paradigma tersebut, kepala sekolah dituntut untuk memiliki kualitas dan kompetensi yang menunjang tugas dan kegiatannya dalam penyelenggaraan pengajaran di

sekolah. Posisi kepala sekolah yang strategis diharapkan menjadi *key reformer* atau pembaharuan dan *implementor* (pelaksana yang berwibawa). Oleh karena itu, efisiensi kepemimpinan seorang kepala sekolah yang sesuai dengan aturan. Selain itu, kepala sekolah pun harus mampu menunjukkan kemandirian dalam memimpin satuan pendidikan dengan menetapkan sasaran kinerja yang sejalan dengan visi dan misi yang telah ditetapkan.

Pada dasarnya sebagai seorang pemimpin kepala sekolah harus memiliki kecerdasan yang terpisah dari kecerdasan yang dipimpinnya, seperti Kecerdasan Intelektual (IQ), kecerdasan emosional (EQ), dan kecerdasan spiritual (SQ). Ketika seorang pemimpin hanya menguasai satu dimensi kecerdasan saja, maka ia akan unggul dan itu bisa menjadi modalnya untuk menjadi pemimpin.

Kualitas kepemimpinan seseorang ditentukan tidak hanya kelebihan fisik semata, seperti tinggi badan. Melainkan lebih ditentukan oleh pengetahuan orang itu dalam memimpin atau mempengaruhi bawahannya. Keberhasilan atau kegagalan seseorang dalam kepemimpinan dengan efektivitas yang dimilikinya memang tidak terlepas dari faktor-faktor lain seperti, kemandirian, keunggulan kompetitif, tingkat pendidikan, minat, motivasi, semangat, disiplin, tingkat usia, jenis kelamin, tingkat kecerdasan, tingkat emosional, sumber daya yang tersedia, situasi/kondisi, tingkat ekonomi, lingkungan, dan sebagainya. Sesuai dengan kedudukan di atas, kepala sekolah harus memiliki kecerdasan untuk memotivasi bawahannya agar bekerja sama untuk mencapai tujuan sekolah. Tugas yang harus dilakukan bawahan bergantung pada peran pemimpin atau kepala sekolah. Jika kepala sekolah mampu mendorong bawahannya, maka kegiatan untuk mencapai tujuan sekolah akan terlaksana sesuai dengan rencana.

## **BAB II**

### **PROFESIONALISME KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH**

#### **A. Pengertian Profesionalisme Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Istilah profesionalisme muncul dari kata profesi yang berarti suatu jabatan atau pekerjaan yang menuntut keahlian tertentu. Maksudnya yaitu, jabatan profesional tidak dapat dilakukan atau dipegang oleh orang yang tidak terlatih dan tidak disiapkan secara khusus untuk melakukan pekerjaan tersebut. Melainkan orang tersebut harus melalui proses pendidikan dan pelatihan yang disiapkan secara khusus untuk bidang yang diembannya. Selanjutnya kata profesional. Profesional menurut Rusman sebagaimana yang dikutip oleh Rusman mengatakan bahwa profesional berasal dari kata sifat yang berarti pencarian dan sebagai kata benda yang berarti orang yang mempunyai keahlian seperti guru, dokter, hakim, dan sebagainya. Dengan kata lain, pekerjaan yang bersifat profesional adalah pekerjaan yang hanya dapat dilakukan oleh mereka yang khusus dipersiapkan untuk itu dan bukan pekerjaan yang dilakukan oleh mereka yang karena tidak dapat memperoleh pekerjaan lain.

Adapun profesionalisme itu mengarah kepada komitmen para anggota suatu profesi untuk meningkatkan kemampuan profesionalnya sehingga terus menerus mengembangkan strategi-strategi yang digunakannya dalam melakukan pekerjaannya sesuai dengan profesi yang diembannya. Profesionalisme menekankan pada penguasaan ilmu pengetahuan atau kemampuan manajemen beserta strategi penerapannya. Lebih dalam lagi Maister mengemukakan bahwa profesionalisme bukan sekedar pengetahuan teknologi dan manajemen semata, tetapi lebih merupakan sikap. Pengembangan profesionalisme

lebih dari seorang teknisi yang bukan hanya memiliki keterampilan tinggi tetapi juga memiliki suatu tingkah laku yang dipersyaratkan.

Secara universal pengertian kepemimpinan menurut Hadari Nawawi adalah kemampuan menggerakkan, memberikan motivasi, dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakantindakan yang terarah pada pencapaian tujuan melalui keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang harus dilakukan. Hendyat Soetopo mengatakan bahwa kepemimpinan sangat erat kaitannya dengan organisasi. Jadi dia mengartikan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi, mengarahkan, dan mengoordinasikan segala kegiatan organisasi atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi dan kelompok. Dari pengertian ini dapat dipahami pentingnya tujuan bagi suatu organisasi.

Adapun kepemimpinan jika diterapkan dalam dunia pendidikan, berarti kemampuan untuk mengajak, mempengaruhi, menggerakkan, membimbing dan mengarahkan orang yang terlibat dalam pendidikan untuk mencapai tujuan. Makna yang terkandung dalam pengertian ini adalah bahwa seorang pemimpin harus dapat memberikan pengaruh terhadap staf atau bawahannya agar bekerja secara sukacita dan penuh kreatif dalam mencapai tujuan.

Murip Yahya mengatakan bahwa stilah kepala sekolah berasal dari dua kata, yakni "kepala" dan "sekolah". Secara etimologis, kata kepala dimaksudkan sebagai "mengepalai" yang berarti bertindak sebagai ketua, atau pemimpin sebuah perusahaan, sekolah, perkantoran, dan lain-lain. Adapun sekolah diartikan sebagai suatu bangunan tempat siswa belajar. Dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 tahun 2003 BAB I Pasal 1 ayat 10, sekolah dimasukkan dalam satuan pendidikan, di mana terdapat kelompok layanan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan pada jalur formal, nonformal dan informal pada setiap jenjang dan jenis pendidikan dan sekolah merupakan jalur penyelenggaraan pendidikan formal. Jadi, kepala sekolah adalah seorang dengan kualifikasi dan standar tertentu ditunjuk untuk mengepalai satuan pendidikan.

Dalam Peraturan Pemerintahan terdapat berbagai satuan pendidikan yang dikepalai oleh kepala sekolah. Jadi penyebutan kepala sekolah bergantung pada satuan pendidikan tempat ia bertugas. Adapun sebutan kepala sekolah pada jenjang sekolah dasar ialah salah satu bentuk satuan pendidikan formal yang menyelenggarakan pendidikan umum pada jenjang pendidikan dasar.

## **B. Kualifikasi dan Kompetensi Kepala Sekolah**

Seperti dikatakan sebelumnya bahwa kepala sekolah merupakan suatu bidang profesi yang tidak dapat dimiliki oleh seseorang yang tidak dipersiapkan untuk itu, maka dalam pengangkatan dan penunjukan kepala sekolah sebagai pemimpin suatu lembaga pendidikan, harus didasarkan pada persyaratan, kualifikasi, dan kompetensi tertentu. Karena keberhasilan sebuah sekolah sangat ditentukan oleh kualitas dari kepemimpinan kepala sekolahnya. Adapun kualifikasi dan kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah, antara lain yaitu:

1. Kepala sekolah harus bisa menjadi sumber atau berperan sebagai kekuatan sentral penggerak kehidupan sekolah.
2. Kepala sekolah harus dapat memahami dan menjalankan tugas dan fungsinya demi tercapainya keberhasilan kegiatan belajar dan juga memiliki kepedulian kepada staf dan siswa.

Adapun syarat untuk menjadi kepala sekolah, secara umum antara lain yaitu:

1. Memiliki ijazah yang sesuai dengan ketentuan atau peraturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah.
2. Memiliki pengalaman kerja yang cukup, terutama di sekolah yang sejenis.
3. Mempunyai sifat kepribadian yang baik, terutama sikap yang diperlukan bagi kepentingan pendidikan, termasuk jiwa kepemimpinan.
4. Mempunyai keahlian dan pengetahuan yang luas, terutama bidang-bidang pengetahuan pekerjaan yang diperlukan bagi sekolah yang dipimpinnya.
5. Mempunyai ide dan inisiatif yang baik untuk kemajuan dan pengembangan sekolah.

Adapun kualifikasi yang harus dimiliki untuk menjadi kepala sekolah Sekolah Dasar Menurut Peraturan Pemerintah, harus memiliki kriteria sebagai berikut:

1. Berstatus sebagai guru SD/MI
2. Memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajar ketentuan perundangan-undangan yang berlaku
3. Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun di SD/MI.
4. Memiliki kemampuan kepemimpinan dan kewirausahaan di bidang pendidikan

Sedangkan kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah sesuai dengan yang terdapat dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 yaitu sebagai berikut:

1. Kompetensi kepribadian
2. Kompetensi Manajerial
3. Kompetensi Kewirausahaan
4. Kompetensi Supervisi
5. Kompetensi Sosial

### **C. Tugas Dan Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemampuan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Wahyusumidjo mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.

Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai pemimpin dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan berkomunikasi.

1. Kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin dapat tercermin dalam sifat-sifat: jujur, percaya diri, tanggungjawab, berani

mengambil resiko dan keputusan, berjiwa besar, emosi yang stabil, dan teladan.

2. Pengetahuan kepala sekolah terhadap pengetahuan tenaga kependidikan akan tercermin dalam:
  - a. Kemampuan memahami kondisi tenaga kependidikan (guru dan nonguru).
  - b. Kemampuan memahami kondisi dan karakteristik peserta didik.
  - c. Kemampuan menyusun program pengembangan tenaga kependidikan.
  - d. Menerima masukan, saran dan kritikan dari berbagai pihak untuk meningkatkan kepemimpinannya.
3. Pemahaman terhadap visi dan misi sekolah akan tercermin dari kemampuannya untuk:
  - a. Mengembangkan visi sekolah.
  - b. Mengembangkan misi sekolah.
  - c. Mengambil keputusan untuk eksternal sekolah.
4. Kemampuan mengambil keputusan akan tercermin dari kemampuannya untuk:
  - a. Mengambil keputusan bersama tenaga kependidikan di sekolah.
  - b. Mengambil keputusan untuk kepentingan internal sekolah.
  - c. Mengambil keputusan untuk kepentingan eksternal sekolah.
5. Kemampuan berkomunikasi akan tercermin dari kemampuannya untuk:
  - a. Berkomunikasi secara lisan dengan tenaga kependidikan di sekolah
  - b. Menuangkan gagasan dalam bentuk lisan.
  - c. Berkomunikasi secara lisan dengan peserta didik.
  - d. Berkomunikasi secara lisan dengan orang tua dan masyarakat sekitar lingkungan sekolah

Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada seluruh tenaga kependidikan yang ada, dilakukan secara kooperatif untuk mencapai visi, misi, dan tujuan pendidikan. Dalam konteks ini kepala sekolah harus dapat menjalankan kepemimpinannya sehingga tugas-tugasnya dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

Adapun kepala sekolah sebagai pemimpin dituntut menghadapi tugas-tugas sebagai berikut:

1. Melakukan perubahan atau inovasi dengan cepat.
2. Menentukan keputusan (decision making) dengan cepat, terutama pada saat menghadapi masalah yang pelik.
3. Menerjemahkan dan menjabarkan gagasan, ide, dan konsep serta kebijakan organisasi, terutama ketika mendapat komando atau perintah dari atasan.
4. Bertanggung jawab dengan menerima konsekuensi atas segala keputusan yang telah diambil.
5. Berpikir kreatif, orisinal, otentik, dan jauh ke depan.
6. Menjaga kewibawaan dengan tetap memerhatikan dan membangunkan kooperatif.
7. Mengatur konflik sebagai konsekuensi organisasi.

Sementara itu, fungsi kepemimpinan secara integral menurut Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi sebagaimana yang dikutip oleh Murip yahya, seorang kepala sekolah berkewajiban untuk:

1. Menjalankan program kerja.
2. Memberikan petunjuk yang jelas.
3. Mengembangkan kebebasan berpikir dan mengeluarkan pendapat.
4. Mengembangkan kerjasama yang harmonis.
5. Memecahkan masalah dan mengambil keputusan sesuai batas tanggungjawabnya.
6. Menumbuhkembangkan kemampuan memikul tanggung jawab.
7. Mendayagunakan pengawasan sebagai alat pengendali

#### **D. Profesionalisme Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Untuk menjadi kepala sekolah profesional, seseorang harus memiliki semangat belajar yang tidak kenal lelah dan perlu melewati perjuangan keras. Di luar dari tugas dan kewajibannya sebagai kepala sekolah, untuk menjadi kepala sekolah yang profesional itu harus mempunyai kepribadian positif-konstruktif bagi lahirnya kemajuan demi kemajuan. Terkait hal tersebut, terdapat beberapa tips efektif untuk menjadi kepala sekolah profesional (Jamal Ma'mur Asmani) yang dikutip dalam jurnal Nurmaidah:



1. Memberikan keteladanan
2. Cerdas memilih bawahan
3. Berorientasi pemberdayaan
4. Mengedepankan kaderisasi
5. Menjaga keseimbangan
6. Aktif bekerja sama dengan pihak lain
7. Kreatif mengembangkan kemandirian dana
8. Proaktif meningkatkan diversifikasi
9. Rutin melakukan Supervisi
10. Menciptakan transparansi dan akuntabilitas
11. Memberikan jaminan masa depan

Dalam kaitannya dengan peningkatkan kinerja guru, Hendyat Soetopo menyatakan bahwa kepala sekolah harus dapat:

1. Mengarahkan guru agar memiliki pengetahuan tentang murid.
2. Mendorong guru agar profesional dalam menyampaikan materi.
3. Mengusahakan adanya catatan tentang murid.
4. Mendorong guru membuat laporan tentang murid.
5. Mendorong guru agar respek terhadap murid.
6. Membantu guru memecahkan masalah murid.
7. Mendorong guru untuk membuat perencanaan bersama dengan murid.
8. Memberikan contoh dan membina hubungan baik dengan guru dan murid

Menurut Wahyuningsih dalam skripsinya merumuskan Kepemimpinan kepala sekolah itu tercermin dari:

1. Bagaimana kepala sekolah memotivasi semangat kerja
2. Melakukan pembinaan disiplin
3. Memberi penghargaan
4. Memberi konsultasi
5. Melakukan kunjungan kelas
6. Menunjukkan sikap dan perilaku teladan yang dapat menjadi panutan
7. Mengembangkan profesi guru lewat belajar kelompok dan penataran
8. Membangun kerja aktif dan kreatif

Jadi, profesionalisme kepemimpinan kepala sekolah berarti komitmen seorang kepala sekolah untuk meningkatkan kemampuan profesionalnya sehingga terus menerus mengembangkan strategi-strategi yang digunakannya dalam memberikan pengaruh terhadap pendidik dan tenaga kependidikan lainnya agar bekerja secara sukacita dan penuh kreatif demi tercapainya tujuan.

## BAB III

# MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH

### A. Hakikat Manajemen

#### 1. Pengertian Manajemen

Secara etimologis manajemen berasal dari bahasa Latin, yaitu "*manus*" yang berarti tangan dan "*agree*" yang berarti melakukan. Dalam bahasa Inggris, manajemen berasal dari kata "*to manage*" yang berarti mengelola. Sedangkan dalam bahasa Arab, manajemen identik dengan kata "*dabbara, yudabbiru, tadbiran*" yang berarti mengarahkan, mengelola, melaksanakan, menjalankan, mengatur dan meregulasi. Manajemen merupakan sesuatu yang sangat penting dalam semua bidang kehidupan. Dengan manajemen, maka kinerja sebuah organisasi dapat berjalan secara maksimal, tentunya dengan lembaga pendidikan. Sedangkan secara terminologis, manajemen adalah sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien.

Pelaksanaan manajemen yang baik, maka sebuah institusi pendidikan akan dapat berkembang secara optimal sesuai dengan harapan. Lisnawati (2017) menjelaskan bahwa manajemen merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan yang akan dicapai. Manajemen adalah suatu usaha merencanakan, mengorganisir, mengarahkan, mengkoordinir serta mengawasi kegiatan dalam suatu organisasi agar tercapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

Manajemen pada dasarnya merupakan suatu proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran atau tujuan tertentu (Puspitasari, dkk., 2020). Manajemen adalah

cara yang dilakukan suatu organisasi melalui usaha orang lain yang didalamnya terdapat seni dan ilmu dalam perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pelaksanaan, dan pengawasan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Mendengar istilah manajemen, manajer juga merupakan istilah dalam hal manajemen. Manajer adalah individu dalam satu organisasi yang mengarahkan dan mengawasi kegiatan orang lain dalam organisasi sehingga tujuan organisasi dapat dicapai. Organisasi yang memiliki perencanaan serta pengawasan sebaik apapun akan memerlukan dukungan-dukungan yang lain jika ingin berhasil. Dukungan-dukungan tersebut diantaranya adalah kepemimpinan yang baik dari pemimpin, kewibawaan pimpinan, metode pengambilan keputusan yang tepat, dan pendelegasian wewenang.

Kemampuan seorang pemimpin adalah hal penting guna menggerakkan anggota, sedangkan pendelegasian wewenang adalah untuk terhindar dari penghambatan dan menunda pekerjaan. Pekerjaan seorang manajer bukanlah tentang pencapaian pekerjaan pribadi, ini adalah tentang membantu orang lain melakukan pekerjaan mereka. Dalam dunia Pendidikan keberhasilan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen lebih diartikan sebagai tindakan mengatur segala sesuatu meliputi tindakan-tindakan berupa perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan dengan penuh tanggung jawab sesuai dengan tugas yang telah dibebankan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

## **2. Unsur-unsur Manajemen**

George R. Terry (dalam Dian, 2012) menjelaskan bahwa proses manajemen diantaranya adalah Planning (Perencanaan), Organizing (Pengorganisasian), Actuating (Pelaksanaan) dan Controlling (Pengawasan).

a. *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan dalam manajemen memegang peranan yang sangat penting dalam proses manajemen. Dalam ruang lingkup pendidikan perencanaan menjadi penentu dan sekaligus juga memberikan arah terhadap tujuan yang ingin dicapai. Perencanaan yang matang dan terstruktur, suatu pekerjaan akan terarah dengan optimal. Dengan perencanaan yang matang dan disusun dengan baik tentunya akan memberi pengaruh terhadap ketercapaian tujuan yang optimal. *Planning* atau perencanaan adalah keseluruhan proses dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Pada dasarnya fungsi perencanan adalah untuk memberikan jalan keluar dalam pengambilan keputusan sesuai dengan tujuan organisasi. Dalam perencanaan terlebih yang harus diperhatikan adalah apa yang harus dilakukan dan siapa yang akan melakukannya. Jadi perencanaan disini berarti memilih sekumpulan kegiatan dan pemutusan selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana, dan oleh siapa. Adapun menurut Indar (1995) prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam perencanaan, yaitu: a) Perencanaan harus bersifat komprehensif; b) Perencanaan pendidikan harus bersifat integral; c) Perencanaan pendidikan harus memperhatikan aspek-aspek kualitatif; d) Perencanaan pendidikan harus merupakan rencana jangka panjang dan kontinyu; e) Perencanaan pendidikan harus didasarkan pada efisiensi; f) Perencanaan pendidikan harus memperhitungkan semua sumber-sumber yang ada atau yang dapat diadakan; dan g) Perencanaan pendidikan harus dibantu oleh organisasi administrasi yang efisien dan data yang dapat diandalkan. Perencanaan yang ideal, tentunya disusun secara sistematis dan berdasarkan pada fakta dan data secara konkret untuk memastikan apa yang direncanakan betul-betul dapat sampai

pada sasaran organisasi. Sehingga kebutuhan perbaikan organisasi dan pengembangannya dapat diakomodir secara jelas oleh para pelaku dalam bentuk rencana yang komprehensif berdasarkan kebutuhan organisasi.

b. *Organizing* (pengorganisasian)

Kegiatan administratif dalam manajemen tidak berakhir setelah perencanaan tersusun saja. Kegiatan selanjutnya adalah pelaksanaan perencanaan itu secara operasional. Salah satu kegiatan administratif manajemen dalam pelaksanaan suatu rencana disebut organisasi atau pengorganisasian. Upaya mengorganisasi sangat penting dalam manajemen karena membuat posisi orang lebih jelas dalam struktur dan pekerjaannya. Sehingga, dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Pengorganisasian pada hakekatnya adalah langkah untuk menentukan “siapa dan melakukan apa” harus jelas dalam sebuah organisasi (Maujud, 2018). Kejelasan tugas individu atau pun kelompok akan melahirkan tanggung jawab dalam pengerjaannya. Seorang pemimpin harus memberikan tugas kepada orang-orang yang tepat, sesuai dengan kedudukan dan kompetensinya, sehingga pekerjaan itu berjalan atau selesai sesuai mutu yang diharapkan. Adapun wujud dari pelaksanaan pengorganisasian ini adalah terlihatnya kesatuan yang utuh, kekompakan, kesetiakawanan dan terciptanya mekanisme yang sehat. Sehingga kegiatan dapat terlaksana dengan lancar, stabil dan mudah mencapai tujuan yang ditetapkan.

Hikmat (dalam Maujud, 2018) menjelaskan dalam menjalankan tugas pengorganisasian, terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh pimpinan organisasi, yaitu: (1) Menyediakan fasilitas, perlengkapan, dan staf yang diperlukan untuk melaksanakan rencana; (2) Mengelompokkan dan membagi kerja menjadi struktur organisasi yang teratur; (3) Membentuk struktur kewenangan dan mekanisme koordinasi; (4) Menentukan metode kerja dan prosedurnya; dan (5) Memilih, melatih, dan memberikan informasi kepada staf.

c. Pelaksanaan (*Actuating*)

*Actuating* atau pelaksanaan merupakan sebagai usaha untuk memberikan bimbingan, saran, dan perintah dalam memberikan tugas masing-masing bawahan agar dapat berjalan sesuai yang direncanakan dan berada pada jalur yang telah ditetapkan. Sebuah program yang sudah masuk dalam perencanaan tidak dibiarkan begitu saja berjalan tanpa arah, tetapi perlu pelaksanaan agar dapat dilaksanakan sesuai dengan perencanaan dan dapat mencapai hasil sesuai dengan target yang sudah ditetapkan. Pada dasarnya, pelaksanaan selalu berkaitan dengan beberapa hal, antara lain terbangunnya komunikasi antara atasan dan bawahan dalam mengarahkan prioritas kerja, ditanamkannya motivasi kepada bawahan yang diorientasikan pada pencapaian prestasi kerja, dan terjadinya dinamika kelompok sehingga mengarahkan keterlibatan atasan untuk menengarnya.

Proses pelaksanaan program agar dapat dijalankan oleh seluruh pihak dalam organisasi serta proses memotivasinya. *Actuating* merupakan hubungan manusia dalam kepemimpinan yang mengikat para bawahan agar bersedia mengerti dan menyumbangkan tenaganya secara efektif serta efisien dalam pencapaian tujuan suatu organisasi pada pelaksanaannya seringkali dilakukan bersamaan dengan motivasi (*motivating*), memimpin (*leader*), penataan staf (*staffing*) dan koordinasi (*coordinating*).

d. *Controlling* (pengawasan)

*Controlling* atau pengawasan dilakukan oleh seorang pimpinan atau manajer. Manajer harus mengevaluasi dan yakin akan tindakan yang dilakukan oleh anggota organisasi benar-benar menggerakkan organisasi kearah tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan. Manajer harus mengevaluasi seberapa baik organisasi mencapai tujuan dan mengambil langkah korektif yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Pengawasan (*controlling*) adalah proses dalam menetapkan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan yang

dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan kinerja yang telah ditetapkan tersebut. Pengawasan dalam konteks manajemen adalah proses untuk memastikan bahwa aktivitas yang dilaksanakan benar sesuai apa tidak dengan perencanaan sebelumnya. Pengawasan dalam manajemen mempunyai dua batasan yaitu: 1) Pertama, pengawasan tersebut merupakan proses/kegiatan untuk menentukan kemajuan pendidikan dibandingkan dengan tujuan yang telah ditentukan, dan 2) Kedua, pengawasan yang dimaksud adalah usaha untuk memperoleh informasi berupa umpan balik (*feed back*) dari kegiatan yang telah dilakukan. *Controlling* itu penting, sebab merupakan jembatan terakhir dalam rantai fungsional kegiatan-kegiatan manajemen. Pengawasan merupakan salah satu cara para manajer untuk mengetahui apakah tujuan-tujuan organisasi itu tercapai atau tidak dan mengapa tercapai atau tidak tercapai. Selain itu *controlling* juga sebagai konsep pengendalian, pemantauan efektifitas dari perencanaan, pengorganisasian, dan kepemimpinan serta pengambilan perbaikan pada saat dibutuhkan.

## **B. Pentingnya Manajemen Bagi Kepala Sekolah**

### **1. Pengertian Kepala Sekolah**

Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Hal tersebut menjadi lebih penting sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala sekolah, yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien. Kata “kepala” dapat diartikan sebagai ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau lembaga. Sedangkan “sekolah” diartikan sebagai sebuah lembaga tempat menerima dan memberi pelajaran. Secara sederhana kepala sekolah didefinisikan sebagai tenaga fungsional guru atau pemimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi



pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Setiyati (2014) menjelaskan bahwa kepala sekolah selaku administrator berfungsi untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan dan mengawasi seluruh kegiatan pendidikan yang diselenggarakan di suatu sekolah.

Pada tahun 2007, Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia mengeluarkan Standar Nasional Nomor 13 tahun 2007 tentang standar kepala sekolah/ madrasah, standar tersebut sebagai berikut:

#### 1) Kepribadian

- a. Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi, akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas disekolah.
- b. Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
- c. Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah.
- d. Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
- e. Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah.
- f. Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

#### 2) Manajerial

- a. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
- 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 pembelajaran yang efektif.
- 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 yang optimal.
  - g. Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
  - h. Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah.
  - i. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
  - j. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
  - k. Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip keuangan yang akuntabel, transparan dan efisien.
  - l. Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam upaya mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah.
  - m. Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran kegiatan peserta didik disekolah/madrasah.
  - n. Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
  - o. Memamfaatkan kemajuan tekhnologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.
  - p. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan program pelaksanaan kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat. Serta melaksanakan tindak lanjutnya.
- 3) Kewirausahaan
- a. Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah.
  - b. Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajaran efektif.

- c. Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah.
  - d. Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah.
  - e. Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.
- 4) Supervisi
- a. Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
  - b. Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
  - c. Menindaklanjuti supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
- 5) Sosial
- a. Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah.
  - b. Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
  - c. Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

## 2. Peran dan Fungsi Kepala Sekolah

Untuk menjadi kepala sekolah profesional, maka kepala sekolah dituntut untuk bisa menjadi sebagai berikut:

- a. Kepala sekolah sebagai *educator* (pendidik)

Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 0296/U/1996, merupakan landasan penilaian kinerja kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai *educator* atau pendidik harus memiliki kemampuan membimbing guru, membimbing tenaga kependidikan yang non guru, membimbing peserta didik, mengembangkan tenaga kependidikan, mengikuti perkembangan IPTEK dan memberikan contoh mengajar yang baik. Kepala sekolah dalam melakukan fungsinya sebagai *educator*, tentunya harus memiliki strategi yang tepat untuk

meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan, menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik. Hal ini dapat dilakukan oleh kepala sekolah seperti *team teaching*, *moving class* dan mengadakan program akselari (*acceleration*) bagi peserta didik diatas normal. Pendidik adalah orang yang memberikan motivasi, kooperasi dan kompetensi, korelasi dan integrasi, aplikasi dan transformasi, serta individualitas.

b. Kepala sekolah sebagai manajer

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah juga harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

Pertama, memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif dimaksudkan agar guru dapat meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan disekolah, kepala sekolah harus mementingkan kerja sama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan. Kepala sekolah sebagai tentunya harus mampu memberdayakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuan. Kepala sekolah harus mampu bekerja melalui orang lain (wakil-wakilnya), serta berusaha untuk senantiasa mempertanggungjawabkan setiap tindakan. Kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan disekolah, berpikir secara analitik dan konseptual, dan harus senantiasa berusaha untuk menjadi juru penengah dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi oleh para tenaga kependidikan yang menjadi bawahannya, serta berusaha untuk mengambil keputusan yang memuaskan bagi

semua. Kedua, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, sebagai manajer kepala sekolah harus meningkatkan profesi secara persuasif dan pendekatan dari hati kehati. Dalam hal ini, kepala sekolah harus bersikap demokratis dan memberikan kesempatan kepada seluruh tenaga kependidikan untuk mengembangkan potensinya secara optimal. Ketiga, mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, dimaksudkan bahwa kepala harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan disekolah (partisipatif). Dalam hal ini kepala sekolah bisa berpedoman pada asas: (1) Asas keunggulan; (2) Asas mufakat; (3) Asas kesatuan; (4) Asas persatuan; (5) Asas empirisme; (6) Asas kekraban; dan (7) Asas integritas.

c. Kepala sekolah sebagai administrator

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi. Sebagai seorang pemimpin yang dituntut untuk menjadi seorang administrator. Kepala sekolah harus memiliki keahlian dalam bidang administrasi, yaitu mengawasi keseluruhan bagaimana data sekolah, persiapan sekolah tenaga personalia sekolah, serta bagaimana pengelolaan keuangan sekolah. Kata "administrasi" berasal dari bahasa latin terdiri dari atas kata *ad* dan *ministrare*. Kata *ad* mempunyai arti yang sama dengan kata *to* dalam bahasa Inggris, yang berarti "ke" atau "kepada". Dan kata *ministrare* sama artinya dengan kata *to serve* atau *to conduct* yang berarti "melayani" atau "membantu", atau "mengarahkan". Dalam bahasa Inggris *to administer* berarti pula "mengatur", "memelihara" (*to look after*), dan "mengarahkan".

Secara umum kepala sekolah sebagai administrator adalah mampu mengawasi keseluruhan sistem yang ada dilembaga, dan harus senantiasa dievaluasi, karena ini sangat erat kaitannya dengan kemajuan dan kemunduran lembaga, apalagi lembaga pendidikan sangat rentan dengan kemajuan

dan kemunduran, maka administrasi menjadi pokok utama. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas sekolah. dalam melaksanakan tugas-tugas tersebut, kepala sekolah sebagai administrator dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas sekolah dapat dianalisa berdasarkan beberapa pendekatan, baik pendekatan sifat, pendekatan perilaku, maupun situasional.

d. Kepala sekolah sebagai supervisor

Kegiatan utama pendidikan di sekolah dalam rangka mewujudkan tujuan utamanya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi sekolah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektivitas pembelajaran. Oleh karena itu, salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Dalam pelaksanaannya kepala sekolah sebagai supervisor harus memperhatikan prinsip-prinsip, meliputi: (1) hubungan konsultatif, kologial dan bukan hirarkis; (2) dilaksanakan secara demokratis; (3) berpusat pada tenaga kependidikan (guru); (4) dilakukan berdasarkan kebutuhan tenaga kependidikan (guru); dan (5) merupakan bantuan professional.

e. Kepala sekolah sebagai *leader*

Kepala sekolah sebagai leader harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan. Dalam implementasinya, kepala sekolah sebagai leader dilihat dari tiga tipe atau gaya kepemimpinan, meliputi: (1) Kepemimpinan otoriter; (2) Kepemimpinan *laissez-faire*; dan (3) Kepemimpinan demokratis.

Kepribadian kepala sekolah sebagai leader kepala sekolah sebagai akan tercermin dalam sifat-sifat seperti: (1) jujur; (2) percaya diri; (3) tanggung jawab; (4) berani

mengambil resiko dan keputusan; (5) berjiwa besar; (6) emosi yang stabil; dan (7) teladan.

f. Kepala sekolah sebagai inovator

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai inovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat guna menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Kepala sekolah sebagai inovator akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptel dan fleksibel. Kepala sekolah sebagai inovator harus mampu mencari, menemukan, dan melaksanakan berbagai pembaharuan di sekolah. Gagasan baru tersebut misalnya *moving class*. *Moving class* adalah mengubah strategi pembelajaran dari pola kelas tetap menjadi kelas bidang studi, sehingga setiap bidang studi memiliki kelas tersendiri. Yang dilengkapi alat peraga dan alat-alat lainnya. *Moving class* ini bisa dipadukan dengan pembelajaran terpadu, sehingga dalam suatu laboratorium bidang studi dapat dijaga oleh beberapa orang guru (fasilitator), yang bertugas memberikan kemudahan kepada peserta didik dalam belajar.

g. Kepala sekolah sebagai motivator

Kepala sekolah sebagai motivator 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 susasana kerja, disiplin dan dorongan penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).

Asmani (2012) ada tujuh kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah profesional yaitu: (1) Kompetensi kepribadian; (2) Kompetensi manajerial; (3) Kompetensi

kewirausahaan; (4) Kompetensi supervise; (5) Kompetensi sosial; (6) Kompetensi pemikiran; (7) Kompetensi spiritual. Kompetensi ini yang tentunya harus dimiliki oleh kepala sekolah profesional. Ketujuh kompetensi tersebut untuk meneguhkan profesional kepala sekolah, sehingga bisa memimpin sekolah dengan sukses.



## **BAB IV**

### **GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH**

#### **A. Pengertian Dan Teori Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Kepemimpinan pendidikan adalah pengarahan dan pengawasan terhadap orang lain agar dapat melakukan tugas-tugas yang telah direncanakan sehingga dapat mencapai sasaran dan tujuan lembaga pendidikan. Seperti yang diungkapkan oleh Simerson & Venn (dalam Purwanto, 2016, hlm. 191) bahwa kepemimpinan adalah perilaku orang yang mengomunikasikan arahan atau perintah kepada pengikut atau pekerja. Wujud konkretnya dapat dilihat pada kepala sekolah, dekan, rektor, dsb.

Namun demikian, lebih dari itu, kepemimpinan tidak hanya berarti mengarahkan atau memerintah semata, akan tetapi harus mampu memberikan pengaruh terhadap anggota yang dipimpinya. Hal tersebut didasarkan pada pernyataan Robbins (dalam Sadikin, 2020, hlm. 116) bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi kelompok menuju tercapainya sasaran.

Hal tersebut karena pengarahan, pengawasan, dan perintah saja tidak akan cukup untuk menyukseskan tujuan pendidikan saja. Seperti yang dijelaskan lebih lanjut oleh Simerson & Venn (dalam Purwanto, 2016, hlm. 191) bahwa Kepemimpinan biasanya merupakan kekuatan pendorong di belakang kemampuan organisasi untuk memenuhi proposisi nilainya.

Lebih lanjut Osborne (dalam Purwanto, 2016, hlm. 191) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk menciptakan lingkungan di mana semua orang tahu kontribusi apa yang diharapkan dan merasa benar-benar berkomitmen untuk melakukan pekerjaan yang hebat. Dengan demikian kepemimpinan juga mengharuskan seorang pemimpin termotivasi dan itu berkontribusi melalui tugas dan fungsinya masing-masing untuk melakukan kontribusi tinggi melalui pekerjaannya.

Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pendidikan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh, arahan, perintah, motivasi, dan lingkungan kondusif terhadap anggota-anggota lembaga di lembaga pendidikan untuk bekerja dan berkontribusi tinggi berdasarkan tugasnya masing-masing untuk mencapai tujuan dan sasaran lembaga pendidikan tersebut.

### **1. Perkembangan teori kepemimpinan pendidikan**

Persoalan kepemimpinan baik di bidang pendidikan maupun bidang lain pada umumnya mengalami perubahan dan perbedaan kacamata dari masa ke masa. Hal ini terutama amatlah dipengaruhi oleh dinamika-dinamika yang terjadi di lingkup global. Sharp & Walter (dalam Purwanto, 2016, hlm. 192) membagi perkembangan teori kepemimpinan ini menjadi tiga periode utama yang akan dijelaskan pada pemaparan berikut ini.

#### 1) Teori Kepemimpinan Pendidikan Tahun 1984

Pada masa ini, pemimpin berperan sebagai manajer menengah klasik, maksudnya pemimpin menerima perintah dari kepala bagian pengawas dan personil kantor pusat lainnya, sedangkan di sisi lain menyampaikan pesan tersebut kepada kepala departemen, guru, dan siswa.

#### 2) Teori Kepemimpinan Pendidikan Tahun 1999

Di masa ini, pemimpin terkadang disebut sebagai profesor, sebab dianggap sebagai salah satu anggota komunitas yang paling terpelajar. Pemimpin dianggap sebagai guru terbaik dan paling berbakat.

#### 3) Teori Kepemimpinan Pendidikan Tahun 2001

Pada tahun 2001, pekerjaan pemimpin meliputi dua hal, yakni tantangan dan tuntutan, karena masa ini merupakan masa *tipping point* perubahan zaman (perpindahan abad). Tuntutan yang besar dengan tantangan yang tinggi ini juga tetap berpotensi untuk memberikan penghargaan tinggi bagi pemimpin, namun tidak hanya dalam bidang bakat akademik saja seperti pada tahun 1999.

Berdasarkan *tipping point* atau transisi antarabad ini juga perkembangan teori kepemimpinan pendidikan dapat dibagi menjadi dua era, yakni:

1) Teori kepemimpinan pada akhir abad ke-20

yaitu pekerjaan dilaksanakan secara individu dan memberikan penghargaan, manajemen mengetahui yang terbaik. Pemimpin melakukan hal yang benar dengan mengacu pada konten yang tepat, menghindari risiko, serta menceritakan atau memberikan penjelasan kepada anggota.

2) Teori kepemimpinan pada awal abad ke-21

yakni melakukan pekerjaan di dalam tim dan meminta imbalan tim, semua orang adalah pemimpin, melakukan hal yang benar dengan mengacu pada konteks (hiperteks) dan proses, mengambil risiko yang sesuai, serta memberikan pelatihan dan pendelegasian (Klatt & Hiebert dalam Purwanto, 2016, hlm. 197).

## **2. Teori kepemimpinan berdasarkan berdasarkan perilaku pemimpin**

Sementara itu, menurut Klatt & Hiebert (dalam Purwanto, 2016, hlm. 195) perkembangan kepemimpinan dapat dilihat pada bagaimana perilaku dan cara seorang pemimpin itu melakukan tugas kepemimpinannya yang dapat dibedakan menjadi empat jenis berikut.

1) *Supervision* (Pengawasan)

Strategi pemimpin yang digunakan yakni bekerja dalam kebijakan atau aturan. Tujuan tindakan kepemimpinan dalam *supervision* adalah menegakkan aturan yang ditetapkan oleh orang lain. Sementara, ukuran keberhasilan dari teori ini ialah aturan telah diikuti oleh anggota.

2) *Management* (Manajemen)

Strategi pemimpin adalah menetapkan kebijakan atau aturan sekaligus mendapatkan keuntungan. Tujuan tindakan kepemimpinan dari teori manajemen yaitu menetapkan aturan untuk diikuti orang lain dalam norma organisasi yang telah

ditetapkan. Ukuran keberhasilan dalam teori ini adalah aturan baru yang dibuat atau yang telah ditetapkan sebelumnya.

### 3) *Leadership* (Kepemimpinan)

Berdasarkan teori leadership atau kepemimpinan, strategi pemimpin yaitu dimotivasi melalui visi, nilai, dan tujuan. Tujuan tindakan kepemimpinan adalah menentukan norma-norma yang benar-benar penting di dalam organisasi. Ukuran keberhasilan ialah organisasi bekerja dengan baik dalam tolok ukur yang diterima.

### 4) *Breakthrough Leadership* (Kepemimpinan Terobosan)

Strategi pemimpin dalam teori *break through leadership* atau kepemimpinan terobosan adalah menciptakan standar baru, keunggulan yang strategis, dan paradigma. Tujuan tindakan kepemimpinan ialah menemukan cara-cara baru dan lebih baik dalam pengorganisasian melalui tujuan, makna, dan strategi baru. Ukuran keberhasilan dalam teori ini adalah paradigma atau tolok ukur organisasi baru yang ditetapkan.

Lalu sebetulnya apa saja perbedaan atau karakteristik menonjol dari kepemimpinan yang dilaksanakan pada lembaga pendidikan? Menurut McKeever (dalam Purwanto, 2016, hlm. 199) Kepemimpinan di lembaga pendidikan sangat penting untuk peningkatan prestasi siswa. Para pemimpin di lembaga pendidikan secara teratur bertemu dengan kelompok-kelompok kecil kolega untuk dapat bekerja pada pengembangan kolaborasi kurikulum dan strategi pengajaran yang memenuhi kebutuhan semua peserta didik.

Sementara itu menurut Osborne (dalam Purwanto, 2016, hlm. 200), leadership dari pemimpin di lembaga pendidikan dapat dipelajari, atau dengan kata lain *leaders are made rather than born* yang artinya pemimpin dibuat bukan dilahirkan. Maksudnya, keinginan nyata untuk memimpin adalah prasyarat bagi seorang pemimpin di lembaga pendidikan, tetapi keterampilan kunci yang dibutuhkan seorang pemimpin untuk memimpin lembaga pendidikan dapat dipelajari.

Selanjutnya, Simerson & Ven (dalam Purwanto, 2016, hlm. 198) terdapat empat langkah yang harus dilaksanakan oleh pemimpin agar lembaga pendidikan berhasil, yang di antaranya adalah sebagai berikut.

- 1) Memengaruhi orang lain untuk melakukan suatu hal secara lebih efektif dan efisien daripada yang diperkirakan.
- 2) Menciptakan kepemimpinan dari semua orang di lembaga pendidikan.
- 3) Selalu berhasil dalam segala hal dan membantu orang lain supaya selalu sukses, ketika lingkungan yang dipimpin terus mengalami perubahan.
- 4) Hanya melalui kepemimpinan yang efektif lembaga pendidikan dan orang-orangnya dapat mencapai kesuksesan.

Selain itu, pemimpin di lembaga pendidikan yang baik juga harus menjalankan peran baik sebagai manager maupun sebagai *leader* seperti yang diungkapkan oleh Kowalski (dalam Purwanto, 2016, hlm. 201) bahwa pemimpin di lembaga pendidikan yang efektif harus memimpin dan mengelola, sementara pemimpin di lembaga pendidikan yang dipandang sebagai administrator harus terus bertransisi untuk mengoordinasikan fungsi kepemimpinan dan manajemen.

## **B. Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Fungsi kepemimpinan dalam pendidikan yakni guna mendayagunakan guru, staff karyawan, siswa dan masyarakat untuk mendukung segala kegiatan yang ada di sekolah. Menurut M.I Anwar, dalam mewujudkan tujuan kepemimpinan di sekolah memerlukan tiga fungsi utama yaitu:

- 1) Merumuskan tujuan pendidikan. Tujuan pendidikan yang jelas menjadikan sebuah pedoman atau acuan sebelum merencanakan kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan sehingga tetap bisa fokus pada sesuatu yang ingin dicapai.
- 2) Mendayagunakan warga sekolah meliputi guru, staff karyawan, siswa dan masyarakat. Warga sekolah memiliki perannya masing-masing namun memiliki keterkaitan satu sama yang

lain sehingga jika ada salah satu peran yang tidak memainkan perannya maka akan mengganggu program pendidikan. Terbangunnya kerjasama warga sekolah yang baik akan menentukan keberhasilan sekolah.

- 3) Membangun lingkungan sekolah yang dinamis, harmonis dan nyaman. Pemimpin harus mampu menghadirkan budaya islami dan suasana yang aman di sekolah. Lingkungan yang baik dan mendukung dapat mempengaruhi etos kerja warga sekolah. Dengan lingkungan yang baik diharapkan masing-masing tenaga pendidikan dapat bekerja dengan produktif tanpa adanya keterpaksaan maka hasil kerjanya bisa memuaskan.

Fungsi pemimpin pendidikan dalam kelompok menurut Pratiwi Doni “Kepemimpinan Pendidikan”, dalam Jurnal OSF, 2020, sebagai berikut:

- 1) Mampu membangun suasana kerja sama yang baik
- 2) Mampu mengatur organisasi untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan
- 3) Menyusun prosedur kerja dan menganalisis kondisi sekolah untuk menetapkan prosedur yang efektif dan efisien
- 4) Bertanggung jawab dalam menghadapi segala kasus yang ada baik dalam kelompok atau sekolah serta mampu memberikan solusi yang bijak dan adil demi kelancaran program pendidikan.

Keahlian pemimpin dalam pendidikan membutuhkan keterampilan bagaimana ia dapat mempengaruhi rekan kerja atau bawahannya. Pemimpin melakukan pendampingan untuk meningkatkan kelebihan yang dimiliki bawahannya, memberi arahan untuk bekerja sesuai dengan syariat islam. Perubahan mendasar berangkat dari budaya organisasi mengenai bagaimana masing-masing individu dalam memahami peran dan pekerjaannya dalam pendidikan.

### **C. Karakteristik Kepemimpinan Sekolah**

Secara garis besar, setiap orang yang terpilih menjadi seorang pemimpin, maka bisa dikatakan orang tersebut memiliki kelebihan yang dimilikinya. Oleh karena itu menjadi seorang pemimpin haruslah mempunyai karakteristik yang baik (Purwanto, 2001).

Karakteristik kepemimpinan dalam pendidikan menurut Mujami Qomar adalah sebagai berikut:

1. Mempunyai knowledge dan skill yang memadai. Hal tersebut digunakan untuk mengelola dan mengendalikan lembaga yang di handle nya
2. Memfungsikan keistimewaan yang dimilikinya dibandingkan orang lain
3. Memahami kebiasaan-kebiasaan para bawahannya
4. Bermuamalah dengan baik, lemah lembut, dan memberikan kasih sayang kepada bawahannya
5. Selalu bermusyawarah dengan bawahannya dan selalu meminta pendapat ketika dihadapkan kepada suatu pilihan
6. Memiliki pengaruh dan kekuatan dalam memberikan arahan
7. Selalu bersedia mendengarkan nasihat dan bersikap tidak sombong kepada siapapun
8. Memiliki wibawa dan kharisma yang khas

Karakteristik tersebut akan tercapai jika seorang pemimpin memiliki sifat sebagai berikut (Astuti, 2009):

1. Jujur
2. Bisa dipercaya
3. Memiliki kecerdasan
4. Konsisten
5. Mempunyai hati yang bersih
6. Baik terhadap sesama serta bijak dalam menghadapi sebuah masalah

Sedangkan menurut Sharplin, bahwa kepemimpinan yang baik memiliki beberapa kriteria, yaitu:

1. Visioner, selalu memandang kedepan
2. Inspiratif, mempunyai segudang ide dan gagasan
3. Selalu percaya diri

Pendapat lain juga memaparkan mengenai apa saja karakteristik yang ada didalam kepemimpinan pendidikan (Nursalam dkk: 2020), yaitu:

1. Penyingkapan diri Penyingkapan diri disini maksudnya adalah bagaimana seorang pemimpin mampu mempresentasikan arah tujuan yang positif dan cerah
2. Mempunyai wawasan (knowledge)
3. Tanggung jawab
4. Agen of Change
5. Pengembang

#### **D. Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Model atau tipe kepemimpinan dapat dilihat melalui bermacam-macam sudut pandang ketika pemimpin tersebut sedang bertugas dalam organisasi. Sebab jenis kepemimpinan tersebut merupakan pola yang ditunjukkan oleh pemimpin tersebut yang dipengaruhi oleh beberapa factor seperti nilai-nilai, persepsi, asumsi, kepribadian dan sebagainya. Berikut model/tipe kepemimpinan (Edi Sutrisno: 2009):

##### **1. Otokratis (Outhoritative, Dominator)**

Pertama mendengar mengenai pemimpin otokratis yang paling terpikirkan utama ialah sifatnya yang dictator, bertindak ketat, kerja keras, sungguh-sungguh. Pemimpin otokratis melakukan pekerjaan sesuai pada kebijakan yang berlaku secara ketat dan perintah-perintahnya yang harus ditaati. Tetapi, hampir semua ilmuan yang tau segi kepemimpinan otokratik berkata bahwa pemimpin yang tergolong otokratik dilihat memiliki karakteristik yang cenderung negatif. Pemimpin yang otokratik adalah pribadi yang memiliki sifat egois. Pemimpin yang otoriter akan memperlihatkan sikap yang menonjolkan “ke-aku-an-nya”, antara lain dalam bentuk: cenderung menyamakan para bawahannya dengan alat-alat yang ada didalam ruangan, seperti mesin. Sehingga hal tersebut mengakibatkan menurunkan harkat dan martabat para bawahannya (Anton Athoillah: 2010). Secara umum kepemimpinan otokratis memiliki ciri-ciri antara lain:



- a. Mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan absolute yang wajib dipatuhi
- b. Berperan menjadi pemimpin satu-satunya
- c. Berambisi untuk menguasai semua hal
- d. Menetapkan sendiri perintah dan kebijakan untuk dilaksanakan para bawahannya
- e. Semua pujian serta komentar kepada para bawahannya dilontarkan dilakukan secara eksekutif
- f. Bertujuan untuk berkuasa secara pasti
- g. Sikap dan prinsipnya sangat konservatif, kuno, ketat, dan kaku.

## 2. Demokratis (Democratic)

Bahasa lain dari pemimpin demokratis ialah pemimpin modernis dan partisipatif. Dalam kesehariannya pemimpin ini selalu merasa menjadi anggota dari kelompok serta bersama-sama untuk bertanggung jawab dalam melaksanakan tujuannya. Pemimpin yang demokratis selalu berusaha untuk menghargai hasil dan potensi anggotanya, memberi masukan terhadap hasil kerja anggota yang tidak sesuai dan selalu memotivasi anggotanya. Gaya kepemimpinan demokratis merupakan gaya pemimpin yang memberikan wewenang secara menyeluruh kepada para anggotanya. Setiap terdapat permasalahan selalu diselesaikan dengan cara musyawarah Bersama dan selalu memberikan informasi mengenai apapun terhadap bawahannya (komunikasi terbuka). Pada umumnya ciri-ciri dari jenis kepemimpinan ini ialah: membuka peluang besar bagi anggota/bawahannya untuk mengembangkan potensi, mengutamakan musyawarah Bersama, menetapkan keputusan dengan kepentingan organisasi, Bersama-sama memajukan diri, anggota dan organisasi, dan lainnya.

## 3. Kharismatik

Tidak banyak hal yang bisa disimak dari literatur yang ada perihal kriteria kepemimpinan yang kharismatik. Karakteristik yang bisa menjadi khas ialah daya tariknya sehingga hal tersebut bisa menjadi daya pikat masyarakat sehingga hal tersebut akan

menghasilkan pendukung yang besar. Seorang pemimpin yang kharismatik adalah seseorang yang dikagumi oleh para pendukungnya walaupun para pendukungnya juga kebanyakan tidak tau alasannya mengapa mengagumi orang tersebut. Kepemimpinan yang kharismatik memiliki pandangan baru, keberanian, dan teguh pada pendirian sendiri. Totalitas pada kepemimpinan kharismatik memancarkan impact serta daya tarik yang cukup besar. Kelebihan pada gaya kepemimpinan karismatik salah satunya ialah mampu menarik orang. Mereka tergiur kepada cara berbicaranya yang senantiasa bisa membangkitkan gairah. Umumnya pemimpin tersebut selalu visioner. Tantangan serta perubahan merupakan hal yang sangat menyenangkan bagi mereka.

#### 4. Paternalistis/Maternalistik

Jenis pemimpin paternalistik ini umumnya terdapat di lingkungan masyarakat yang masih tradisional. Ciri utama yang biasa diperlihatkan oleh masyarakat tradisional ialah rasa hormat, hal tersebut biasanya dilakukan oleh orang yang dituakan atau bisa juga kepada kedua orang tua. Pemimpin seperti ini kebabakan, sebagai tauladan atau panutan masyarakat. Pemimpin yang memiliki sifat ini selalu mengedepankan kebersamaan. Ciri yang bisa ditunjukkan salah satunya ialah sifat kebabakan yang menjadi pengaruh dalam korelasi antara pemimpin dan kelompok. Tujuannya untuk memberikan perlindungan dan memberikan arahan seperti layaknya seorang bapak kepada anaknya dengan sifat-sifat sebagai berikut:

- a. Anggapan mereka kepada bawahannya adalah sebagai manusia yang belum dewasa
- b. Memiliki sifat yang over protektif dengan dalih ingin melindungi
- c. Keputusan yang diambil cenderung dilakukan sendiri, sehingga para bawahannya jarang diberikan kekuasaan untuk mengambil sebuah keputusan
- d. Para bawahannya hampir tidak pernah diberikan kesempatan untuk mencari tau, serta berinisiatif

## 5. Militeristik

Jenis kepemimpinan militeristik memiliki tipe yang hampir sama dengan tipe kepemimpinan otokratis. Adapun sifat-sifat dari tipe kepemimpinan militeristik (Isti: 2013) adalah:

- a. Senantiasa menggunakan sistem perintah/komando, keras dan sangat otoriter, kaku dan seringkali kurang bijaksana
- b. Menghendaki kepatuhan mutlak dari bawahan
- c. Kegiatan yang dilakukan selalu berlebihan, seperti upacara-upacara yang sifatnya ritual
- d. Komunikasi yang terjadi hanya berlangsung searah.

## E. Syarat-Syarat Kepemimpinan Kepala Sekolah

### 1. Prinsip dan nilai kepemimpinan pendidikan

Berkaitan dengan prinsip dan nilai kepemimpinan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin lembaga pendidikan tersebut (dalam Purwanto, 2016, hlm. 203) menjabarkan delapan dimensi dari kepemimpinan di lembaga pendidikan yang sukses sebagai berikut.

- a. Mampu menetapkan nilai dan pandangan yang dimiliki untuk mencapai harapan, mengatur arah, dan membangun kepercayaan.
- b. Mampu mengubah kondisi dari pengajaran dan pembelajaran.
- c. Mampu mengubah struktur organisasi dan mendesain ulang aturan dan tanggung jawab.
- d. Mampu memperkaya kurikulum.
- e. Mampu meningkatkan kualitas pengajar.
- f. Mampu meningkatkan kualitas proses pengajaran dan pembelajaran.
- g. Mampu membangun kolaborasi di internal lembaga pendidikan.
- h. Mampu membangun hubungan yang kuat dengan pihak luar lembaga pendidikan.

## 2. Keterampilan kepemimpinan pendidikan

Selain itu, menurut Osborne (dalam Purwanto, 2016, hlm. 204) seorang pemimpin lembaga pendidikan yang baik juga harus memiliki keterampilan-keterampilan sebagai berikut:

- a. Berhasil dalam berpikir kreatif dan mengilhami suatu hal.
- b. Mampu membimbing orang.
- c. Bereksperimen dengan berbagai pendekatan dan membuat keputusan intuitif.
- d. Memiliki keterampilan analitis dan pemecahan masalah yang baik.

## 3. Nilai dan perilaku kepemimpinan pendidikan

Pemimpin di lembaga pendidikan juga harus mengomunikasikan nilai-nilai inti, perilaku, dan harapan dalam pekerjaan sehari-hari serta melakukan interaksi dengan staf. Tindakan, kata-kata, memo, dan bahkan perilaku nonverbal dalam mengirim pesan seiring waktu dapat membentuk sebuah budaya.

Untuk memastikannya, lebih lanjut Osborne (dalam Purwanto, 2016, hlm. 205) menjelaskan hal-hal yang perlu dilakukan dan tidak dilakukan oleh pemimpin di lembaga pendidikan sebagai berikut.

Hal-hal yang perlu dilakukan oleh pemimpin lembaga pendidikan:

- a. Belajar dengan cepat sehingga mampu memotivasi anggota tim
- b. Meminta pendapat tim tentang situasi yang sedang terjadi
- c. Berpikir melampaui apa yang terjadi dalam jangka waktu pendek
- d. Mengetahui cara melatih dan mengembangkan tim
- e. Menetapkan standar untuk membangun tim yang dapat diandalkan.

Sementara itu, hal yang tidak boleh dilakukan oleh pemimpin lembaga pendidikan adalah:

- a. Memikirkan hasil kemarin dan masih akan diperhitungkan untuk besok
- b. Menjadi tidak terhubung dengan emosi diri sendiri

- c. Tidak memperhatikan apa yang terjadi di lingkungan sekitar
  - d. Tidak meminta umpan balik tentang kepemimpinan dan ide-ide yang dicetuskan
  - e. Tidak menjaga kebugaran fisik dan berpikir positif.
4. Indikator kepemimpinan pendidikan
- Law & Glover (dalam Purwanto, 2016, hlm. 206) mengungkapkan beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kepemimpinan seorang pemimpin di lembaga pendidikan, yakni sebagai berikut:
- a. Empati  
Kemampuan untuk melihat permasalahan orang lain sebagai permasalahannya.
  - b. Kehangatan  
Kemampuan menyampaikan permasalahan.
  - c. Keaslian  
Kemampuan mengembangkan hubungan interpersonal yang efektif.
  - d. Kekonkretan  
Kemampuan mengenali kenyataan dari permasalahan atau isu.

## **BAB V**

### **IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN DI SATUAN PENDIDIKAN DASAR**

#### **A. Temuan Penelitian**

##### **1. Sejarah Berdirinya Sekolah Tahfizh Plus Khoiru Ummah Bandung**

Di zaman yang berkembang begitu cepat dan juga penyebaran informasi yang begitu masif, memberikan dampak yang begitu besar kepada masyarakat, baik dampak positif maupun dampak negatif. Dampak negatif dari hal tersebut dapat langsung kita lihat dan kita rasakan telah merusak berbagai lini tatanan kehidupan di masyarakat. Dampak negatifnya dapat merusak pola pikir, menimbulkan kebobrokan moral, keburukan perilaku, yang dapat menjerumuskan kepada kemaksiatan, kemunafikan bahkan kekufuran.

Jika dampak negatif ini tidak diantisipasi maka akan sangat mungkin hal ini dapat mempengaruhi anak-anak kita yang merupakan amanah dari Allah SWT, dimana kewajiban menjaga dan melindungi mereka ada di pundak para orang tua. Sehingga atas dasar kepedulian dan rasa tanggung jawab sebagai orang tua untuk melindungi anak-anaknya dari efek-efek negatif yang ada dan tersebar di masyarakat, maka berdirilah Yayasan Khoiru Ummah yang menyediakan sarana dan prasarana pendidikan berbasis Akidah Islam yang menjadikan Al-Qur'an dan As-Sunnah sebagai sumber utama ilmu bagi anak-anak kita.

Kami percaya bahwa hanya Islam yang dapat membuat anak-anak kita menjadi anak-anak yang berbakti kepada orang tua, anak-anak yang cerdas, serta menjadi pembuka pintu surga bagi kedua orang tuanya, sehingga dari sini akan terlahir kembali generasi Umat Terbaik atau Khoiru Ummah, generasi pemimpin yang Hafizh Al-Qur'an, yang akan membangun peradaban mulia di tengah-tengah kehidupan manusia.

Kemudian kesadaran ini tersebar kepada orang tua di setiap daerah di Indonesia sehingga memiliki ketertarikan untuk membuka cabang sekolah salah satunya di Bandung ini.

2. Profil Sekolah Tahfiz Plus Khoiru Ummah Bandung

Nama Sekolah: Sekolah Tahfiz Plus Khoiru Ummah Bandung

Alamat Sekolah : Jl. Mengger Hilir No. 73, RT 01/ RW 02,  
Sukapura, Dayeuhkolot, Bandung

Kode Pos : 40257

Provinsi : Jawa Barat

Status kepemilikan : Wakaf

Luas tanah : 1400 m<sup>2</sup>

3. Visi & Misi Sekolah Tahfiz Plus Khoiru Ummah Bandung

a. Visi

Menjadi representasi institusi pendidikan berbasis Akidah Islam yang terdepan dalam melahirkan generasi pemimpin pembangun peradaban mulia (Islam).

b. Misi

- 1) Mendidik generasi Muslim menjadi generasi pemimpin pembangun peradaban mulia.
- 2) Menyiapkan para Guru menjadi teladan dan pendidik terbaik bagi anak didiknya.
- 3) Mengembalikan peran orang tua sebagai guru pertama dan utama dalam mendidik anak-anaknya serta mensinergikannya dengan peran sekolah.
- 4) Membangun sinergi dengan Pemerintah dan lembaga-lembaga Pendidikan Islam dalam melahirkan generasi pemimpin pembangun peradaban mulia
- 5) Mensosialisasikan konsep pendidikan berbasis Akidah Islam di tengah-tengah masyarakat.

#### 4. Keadaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

No	Nama Lengkap (pengelola/ kepesek/guru)	Jenis Kelamin (L/P)
1	Hj. Lia Fakhriyah, SP	P
2	H. Dr. Asep Agus Handaka S., S.Pi, MT	L
3	Eli Amhar Rahmah, S.Kom	P
4	Rian Herdiani, S.Kom.	P
5	Devi Rismardani, S.S	L
6	Windi Agustinasari, S.Pd.	P
7	Jajang Rusmana, SST	L
8	Muhammad Abdul Aziz	L
9	Deni Kurniawan, SS.	L
10	Siti Rodiah	P
11	Rahmi Zurairoh, S. P.	P
12	Abdur Rozak	L
13	Yadi Hadiat	L
14	Lina Marlina	P
15	Ali Dodiman, S. Sos	L
16	Dwi Sanchayo, S. S	L
17	Ius Suparli, S. T	L
18	Yasir Hadibrata, S. Pd.	L

#### 5. Keadaan Peserta Didik Sekolah Tahfizh Plus KhoirU Ummah Bandung

No	Kelas	Jumlah		
		L	P	Total
1	I	12	10	22
2	II	4	12	16
3	III	7	15	22
4	IV	4	15	19
5	V	7	8	15
6	VI	7	6	13
Total Siswa				107



6. Sarana dan Prasarana Sekolah Tahfizh Plus Khoiru Ummah Bandung

No.	Nama Sarana	Jumlah/ Satuan	Kondisi
1.	Tanah	1400 m <sup>2</sup>	baik
2.	Ruang Belajar	6 Kelas	baik
3.	Ruang Tutor	2 Ruang	baik
4.	Ruang Kantor	1 Ruang	baik
5.	Ruang Tata Usaha	1 Ruang	baik
6.	Meja belajar	50 Unit	baik
7.	Kursi	50 Unit	baik
8.	Meja dan Kursi guru	6 Unit	baik
9.	Komputer/Laptop	2 Unit	baik
10.	Printer	1 Unit	baik
11.	Lemari Arsip	2 Unit	baik
12.	LCD	2 Unit	baik
13.	Layar LCD	2 Unit	
14.	Papan tulis	7 Unit	baik
15.	Loudspeaker	1 Unit	baik
16.	Jaringan Internet	Unit	baik
17.	Rak Bahan Ajar	2 Unit	baik
18.	Rak Tugas Tutorial/ Portofolio	2 Unit	baik
19.	Sepeda Motor	1 Unit	baik

7. Mata Pelajaran Di Sekolah Tahfizh Plus Khoiru Ummah Bandung

- a. Tahfizh Al-Quran
- b. Tahsin Al-Quran Metode Ummi
- c. PAI/ Tsaqofah Islam
- d. Bahasa Arab
- e. Bahasa Indonesia
- f. Matematika
- g. Sains
- h. Geografi
- i. Bahasa Inggris untuk kelas 5 dan 6

## B. Hasil Penelitian dan Pembahasan

### 1. Gambaran Kepemimpinan Kharismatik Kepala Sekolah di Sekolah Tahfizh Plus Tingkat Dasar Khoiru Ummah Bandung

#### a. Hasil Wawancara

**Aspek pertama** yang ada dalam diri seorang pemimpin kharismatik adalah adanya pengakuan oleh pengikut atas kualitas seorang pemimpin karismatik yang ditentukan melalui **perilaku** (Conger & Kanungo, 1987) dalam (Yukl, 2015) dan **kepercayaan diri yang kuat** (Robbins, 2005). Maka dalam hal ini kami temukan dari hasil wawancara dengan beberapa responden termasuk Kepala Sekolah, Sekolah Tahfizh Plus Khoiru Ummah Tingkat Dasar (SD) Bandung, diantaranya sebagai berikut:

**Tabel Hasil Wawancara (Aspek Pertama)**

No	Responden	Jawaban
1	Kepala Sekolah	Tentunya hal mendasar yang perlu dipahami oleh seorang pemimpin, bahwa kepemimpinan adalah berkaitan dengan tanggungjawab yang harus dijalankan. Bagaimana seorang pemimpin, harus memastikan orang-orang yang dipimpinnya, merasakan langsung pengaruh dari kepemimpinannya. Ya, kalau di Sekolah bagaimana semua warga sekolah merasakan keberadaan kepala sekolah di tengah-tengah mereka, tidak hanya sebagai simbol saja tetapi bagaimana sebagai seorang pemimpin kita bisa hadir ditengah-tengah mereka, singkatnya kalau Kepala Sekolah harus mengetahui dan terlibat dalam setiap aktivitas atau kegiatan sekolah.

2	Guru Mata Pelajaran (Bahasa Indonesia)	Hangat dan antusias, memiliki keluwesan, memberikan keteladanan dan disiplin
3	Wakil Kepala Sekolah Bidang Sarana	Menurut saya yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin ketika memimpin, ia harus memiliki beberapa hal diantaranya: pertama, memahami visi dan misi sekolah. Kedua, karakter pemimpin yang bisa menjadi contoh baik bagi yang dipimpin. Ketiga, disiplin, tepat waktu, tegas tapi juga memahami kondisi yang dipimpin. Keempat, memiliki visi besar dalam berorganisasi sehingga memiliki ide-ide cemerlang untuk kemajuan sekolah. Kelima, mampu merangkul semua potensi yang ada menjadi kekuatan besar dalam menghadapi tantangan zaman
4	Guru Mata Pelajaran (Guru Qur'an)	Bertanggung jawab, kurang tegas, kurang dominan, cenderung fokus pada tugas khusus pribadi, bukan tugas umum kepala sekolah

**Aspek yang kedua**, seorang pemimpin kharismatik adalah adanya pengakuan oleh pengikut atas kualitas seorang pemimpin karismatik yang ditentukan melalui **keahlian** (Conger & Kanungo, 1987) dalam (Yukl, 2015) dan **sangat antusias** (Robbins, 2005). Maka dalam hal ini kami temukan dari hasil wawancara, sebagai berikut:

**Tabel Hasil Wawancara (Aspek Kedua)**

No	Responden	Jawaban
1	Kepala Sekolah	Di awal tahun ajaran, bahkan di setiap awal semester, kita semua Tim bahkan alhamdulillah di dukung juga dengan kehadiran dari pihak yayasan. Kita selalu memulai di awal dengan menagadakan rapat kerja, dimana disitu kami mengevaluasi program KBM disemester sebelumnya dan merencanakan program semester selanjutnya. Dalam hal ini kepala sekolah bersama dengan Tim melakukan tahapan perencanaan. Kemudian dalam pelaksanaan harian pun, kepala sekolah terlibat langsung dalam proses pengawalan KBM harian, mingguan dan agenda bulanan. Kemudian disetiap pekannya kita pun selalu melakukan evaluasi pekanan. Peran itu yang harus melekat dalam diri seorang kepala sekolah, dimana dia bersama Tim melakukan perencanaan, pelaksanaan atau kontroling dan evaluasi.
2	Guru Mata Pelajaran (Bahasa Indonesia)	Mampu melakukan tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, koordinasi, komunikasi dan kontrol. Mampu melakukan instruksi, petunjuk, bimbingan dan arahan yang diperlukan. Mampu melakukan pembinaan realitionsip dan persahabatan. Memiliki inovasi dan ide kreatif dan memberikan keteladanan

3	Wakil Kepala Sekolah Bidang Sarana	Sebagai kepala sekolah tentunya harus menjalankan segala peraturan yang sudah disepakati dan memahami visi misi dan output lulusan sehingga bisa diturunkan dalam sebuah pembelajaran yang saling menunjang
4	Guru Mata Pelajaran (Guru Qur'an)	Berjalan namun kurang kontroling mendetail

*Aspek yang ketiga*, seorang pemimpin kharismatik adalah adanya pengakuan oleh pengikut atas kualitas seorang pemimpin karismatik yang ditentukan melalui **aspek situasi** (Conger & Kanungo, 1987) dalam (Yukl, 2015) dan apa yang dilakukan oleh pemimpin tersebut dapat **memberikan pengaruh** pada orang-orang untuk bertindak (Robbins, 2005). Maka dalam hal ini kami temukan dari hasil wawancara, sebagai berikut:

**Tabel Hasil Wawancara (Aspek Ketiga)**

No	Responden	Jawaban
1	Kepala Sekolah	Salahsatu hal yang harus ada pada diri seorang pemimpin, ya kita juga kan sebagai individu adalah pemimpin, adalah sikap menerima ketika ada masukan atau saran dari siapa pun apalagi dari orang-orang yang kita pimpin, baik itu masukan atau saran yang membangun atau bahkan memberikan kritikan, kita harus siap sebagai seorang pemimpin. Kalau di Sekolah kita sudah ada kanal-kanal di mana seseorang atau tim ingin memberikan saran ataupun kritikan.

		<p>Kalau saran atau kritikan itu dalam rangka untuk membangun perubahan yang lebih baik bagi kemajuan sekolah atau tim, maka kita selalu mengedepankan diskusi bersama dengan tim, menerima semua masukan kemudian kita bicarakan solusinya secara bersama-sama.</p> <p>Betul pada saat tertentu atau kondisi tertentu ada saja guru, yang belum atau tidak melaksanakan tugasnya sesuai dengan ketentuan, misal datang terlambat terutama di jam pelajaran pagi atau pertama. Tentunya, diawal kami sudah menyampaikan kepada semua Tim, terkhusus di setiap moment evaluasi mingguan, bulanan, tengah semester atau awal semester, kita selalu ingatkan tentang kehadiran guru, termasuk mekanisme jika guru berhalangan tidak bisa mengajar atau hadir ke sekolah. Ketika itu terjadi ada guru yang tidak menjalankan tugasnya, tentu yang pertama kami mencari informasi apa yang menjadi penyebabnya ke pihak yang bersangkutan kemudian menyampaikan kembali tentang mekanisme perizinan ketika tidak bisa hadir ke sekolah</p>
2	Guru Mata Pelajaran (Bahasa Indonesia)	Membantu memberikan solusi
3	Wakil	Tidak ada gading yang tak retak,

	Kepala Sekolah Bidang Sarana	begitupun dalam kepemimpinan manapun senantiasa dibutuhkan saran maupun kritik apalagi amal makruf nahyi munkar merupakan perintah agama sehingga seharusnya saran dan kritikan dilihat sebagai salahsatu kasih sayang/ kepedulian dari orang lain sehingga kita bisa lebih baik lagi. Tapi tentu tidak semua saran atau kritik bisa langsung diterima atau diaplikasikan karena kepala sekolah tentu lebih memahami scala prioritas atau kepentingan yang lebih baik.
4	Guru Mata Pelajaran (Guru Qur'an)	Cenderung pada perbaikan hanya saja kurang tegas

## 2. Gambaran kinerja guru di Sekolah Tahfizh Plus Tingkat Dasar Khoiru Ummah Bandung

### a. Hasil wawancara

Menurut (Robbins, 2006) ada lima indikator dalam kinerja, yaitu kualitas, kuantitas, kecepatan waktu, efektivitas dan kemandirian. Maka dalam hal ini kami temukan dari hasil wawancara, sebagai berikut:

**Tabel Hasil Wawancara kinerja guru**

No	Responden	Jawaban
1	Kepala Sekolah	Kalau berbicara tentang apakah kinerja guru baik atau tidak, maka kita perlu melihat dari beberapa sisi, kalau dari sisi kualitas pengajar di Khoiru Ummah, alhamdulillah kami selalu berusaha untuk meningkatkan kemampuan guru dalam mengajar

No	Responden	Jawaban
		<p>yang baik, terutama kalau di tempat kami, guru harus memahami berkaitan dengan metode pembelajaran talqiyah fikriyah, dimana metode itu adalah tahapan-tahapan yang harus dipahami oleh guru dan bisa mengaplikasikannya dalam proses mengajar dan alhamdulillah semua guru sudah mengikuti diklat berkaitan dengan hal tersebut dan alhamdulillah hasilnya siswa kami tidak hanya memahami sebuah ilmu tetapi bagaimana dari ilmu yang sudah siswa dapatkan bisa mendorong siswa untuk beramal sholeh, ini yang alhamdulillah berdasarkan respon dari beberapa orangtua. Maka, kalau dilihat dari hasil atau kualitas guru, kami katakan baik sampai saat ini. Tetapi betul, kalau dilihat dari sisi yang lain terkait kinerja guru, kita bisa melihat ada sedikit kendala yang menurut kami sampai saat ini belum bisa diuraikan, yaitu berkaitan dengan tugas guru diluar jam mengajar, misal ada guru yang selain mengajar mata pelajaran lebih dari satu, juga dia bertugas sebagai wali kelas, fungsi dan tugas yang rangkap oleh seorang guru, selain mengajar, dia juga sebagai fungsi struktural sekolah. Sehingga dalam hal ini mempengaruhi waktu</p>



No	Responden	Jawaban
		penyelesaian setiap tugas-tugasnya. Maka, kalau dilihat dari segi kuantitas hal ini belum dikatakan baik.
2	Guru Mata Pelajaran (Bahasa Indonesia)	Selama ini baik, sesuai dengan apa yang direncanakan dan direncanakan. Guru-guru melakukan perencanaan, pengaturan dan mengoptimalkan berbagai sumber, bahan, serta sarana pembelajaran
3	Wakil Kepala Sekolah Bidang Sarana	Sudah sangat baik, kompak dan memiliki prinsip yang sama yaitu sama-sama mengejar akhirat (yang utama) dunia biar Allah yang membirakan yang terbaik
4	Guru Mata Pelajaran (Guru Qur'an)	Standar, mempersiapkan diri agar optimal dalam mengajar termasuk memahami metode pembelajaran Talqiyah Fikriyah, yaitu memahami siswa pada pembelajaran yang mengarah pada berfikir aplikatif terkait Qur'an.

### 3. Hubungan Kepemimpinan Kharismatik Kepala Sekolah terhadap kinerja guru di Sekolah Tahfizh Plus Tingkat Dasar Khoiru Ummah Bandung

Seorang pemimpin kharismatik adalah adanya pengakuan oleh pengikut atas kualitas seorang pemimpin karismatik yang ditentukan melalui **aspek situasi** (Conger & Kanungo, 1987) dalam (Yukl, 2015). Oleh karena itu, aspek situasi yang dimiliki oleh seorang pemimpin kharismatik sangat berpengaruh sekali terhadap bawahannya atau orang-orang yang dipimpin, begitu

juga seorang kepala sekolah. Maka dalam hal ini kami temukan dari hasil wawancara, sebagai berikut:

**Tabel Hasil Wawancara Hubungan Kepemimpinan Kharismatik Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru**

No	Responden	Jawaban
1	Kepala Sekolah	Kalau berbicara tentang apakah kinerja guru baik atau tidak, maka kita perlu melihat dari beberapa sisi, kalau dari sisi kualitas pengajar di Khoiru Ummah, alhamdulillah kami selalu berusaha untuk meningkatkan kemampuan guru dalam mengajar yang baik, terutama kalau di tempat kami, guru harus memahami berkaitan dengan metode pembelajaran talqiyon fikriyan, dimana metode itu adalah tahapan-tahapan yang harus dipahami oleh guru dan bisa mengaplikasikannya dalam proses mengajar dan alhamdulillah semua guru sudah mengikuti diklat berkaitan dengan hal tersebut dan alhamdulillah hasilnya siswa kami tidak hanya memahami sebuah ilmu tetapi bagaimana dari ilmu yang sudah siswa dapatkan bisa mendorong siswa untuk beramal shaleh, ini yang alhamdulillah berdasarkan respon dari beberapa orangtua. Maka, kalau dilihat dari hasil atau kualitas guru, kami katakan baik sampai saat ini.
2	Guru Mata Pelajaran (Bahasa Indonesia)	Mampu menyediakan dan mengatur fasilitas serta alat belajar. Mampu menciptakan situasi dan kondisi, menyediakan sarana dan kegiatan pembelajaran yang optimal sehingga proses pembelajaran lebih efektif dan berkualitas

No	Responden	Jawaban
3	Wakil Kepala Sekolah Bidang Sarana	pertama, memahami visi dan misi sekolah. Kedua, karakter pemimpin yang bisa menjadi contoh baik bagi yang dipimpin. Ketiga, disiplin, tepat waktu, tegas tapi juga memahami kondisi yang dipimpin. Keempat, memiliki visi besar dalam berorganisasi sehingga memiliki ide-ide cemerlang untuk kemajuan sekolah. Kelima, mampu merangkul semua potensi yang ada menjadi kekuatan besar dalam menghadapi tantangan zaman
4	Guru Mata Pelajaran (Guru Qur'an)	Fokus pada tugas pendidik generasi, tingkatkan dedikasi, kurangi mencari celah keuntungan dalam pekerjaan, tingkatkan ketulusan bahwa pendidik generasi ini adalah tugas besar bagi keberlangsungan hidup manusia juga khususnya Islam dan kaum muslimin

#### 4. Hasil observasi dan studi dokumentasi

Selain kami melakukan wawancara langsung dengan beberapa responden, pada kesempatan yang lain peneliti juga ikut terlibat dalam beberapa kegiatan di Sekolah Tahfizh Plus Tingkat Dasar Khoiru Ummah Bandung baik secara langsung atau tidak. Kegiatan yang sempat kami ikut terlibat atau kami amati, diantaranya:

- a. Kegiatan parenting bulanan sekolah, dimana salahsatu pengisinya adalah Kepala Sekolah Tahfizh Plus Tingkat Dasar Khoiru Ummah Bandung.
- b. Apel senin siswa, dimana beberap guru ikut hadir dalam kegiatan tersebut.
- c. Proses belajar mengajar di kelas, dimana kami bersama kepala sekolah mengamati langsung proses pemebelajaran di kelas.

- d. Briefing-briefing kegiatan, baik yang dilakukan bersama kepala sekolah ataupun guru.
- e. Rapat koordinasi dan evaluasi pekan bersama guru.
- f. Kegiatan perwalian, oleh guru wali kelas
- g. Pelaksanaan kegiatan ibadah, seperti shalat dhuha, qoilulah dan shalat dzuhur berjamaah, yang melibatkan semua masyarakat sekolah, salahsatunya dipimpin langsung oleh kepala sekolah
- h. Kegiatan pembukaan setiap pagi, diawali dengan berdo'a bersama, membaca asmaul husan dan senam, salahsatunya dipimpin langsung oleh kepala sekolah

**Tabel Hasil Studi Dokumentasi**

No	Variabel	Dokumen	Ada Keterlibatan Kepala Sekolah		Ket
			Ya	Tidak	
1	Manajemen Perencanaan Kepala Sekolah	1. Renstra/ RKJM 2. RKT 3. RKAS	V V V		
2	Manajemen Pengorganisasian atau pengelolaan kepala sekolah	1. Surat Keputusan Kepala Sekolah Tentang program sekolah 2. Surat Tugas tentang program sekolah	V V		
3	Manajemen Pelaksanaan program kepala sekolah	1. Program Kerja Sekolah	V		

4	Manajemen Evaluasi kepala sekolah	1. Laporan supervisi kepala sekolah 2. laporan monev kegiatan sekolah oleh kepala sekolah	V V		
5	Kinerja Sekolah	dokumen dokumen prestasi sekolah	V		

- a. Pemimpin yang jiwa kepemimpinannya berasal dari dalam dirinya, karismatik dapat dilihat dari fostur tubuh, wajah, gaya berjalan dan cara berbicara sehingga setiap orang yang diperintahkan langsung melaksanakan pekerjaan yang diperintahkan. Ketika para bawahannya melihat dirinya, maka timbul rasa segan.
- b. Dari paparan diatas dapat diambil kesimpulan bahwa Kepala Madrasah sangat bertanggung jawab penuh terhadap apa yang dipimpinnya. Peran dan fungsinya sebagai pemimpin dapat berjalan dengan baik karena adanya kerjasama yang dibangun bersama para bawahan. Dalam menjalankan tugas, ia selalu melibatkan bawahan dan tidak pernah membuat keputusan sendiri.
- c. Berdasarkan pemaparan diatas dapat diambil kesimpulan bahwa Kepala Madrasah berperan penuh sebagai motivator para bawahan. Dalam membangun dan mendorong semangat kerja guru, Kepala Madrasah selalu memberikan motivasi baik dalam bentuk perkataan maupun dalam bentuk kebijakan peraturan yang secara tanpa sadar mempengaruhi semangat kerja para guru. Selain itu, sebagai administrator madrasah, Kepala Madrasah juga sudah bertanggung jawab terhadap perannya sendiri.
- d. Berdasarkan pemaparan diatas dapat diambil kesimpulan bahwa Kepala Madrasah mampu membuat para bawahan

merasa dilibatkan dalam situasi apapun. Sehingga visi misi yang ingin dicapai mampu diwujudkan secara bersama-sama.

## DAFTAR PUSTAKA

- Asmani, J. 2012. *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Yogyakarta: Diva Press.
- Covey, S. 1997. *The Seven Habits of High Effective People, terjemahan Budijanto*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Danim, S. 2006. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepala-sekolahan*. Jakarta: Aneka Cipta.
- Dharma, A. 2006. *Gaya Kepemimpinan yang Efektif bagi Para Manager*. Bandung: Sinar Baru.
- Dian, W. (201. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Djafri, N. 2016. *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah (Pengetahuan Manajemen, Efektivitas, Kemandirian Keunggulan Bersaing dan Kecerdasan Emosi)*. Yogyakarta: Deepublish.
- Fattah, N. 2006. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Hadisi, L. 2015. Pendidikan karakter pada anak usia dini. *Al-TA'DIB: Jurnal Kajian Ilmu Kependidikan*, 8(2), 50-69.
- Hersey, P. & Blanchard, K. 1986. *Management of Organizational Behavior; Utiliting Human Resources*. New Jersey: Prentice Hill.
- Indar, D. 1995. *Perencanaan Pendidikan (Strategi dan Implementasinya)*. Surabaya: Karya Abditama.
- Kobandaha, F. 2017. Pendidikan Karakter Melalui Pendekatan Habitiasi. *Irfani*, 13(1), 131-138.
- Lano, P. F. 2015. Fungsi Kepemimpinan Untuk Mengurangi Sikap Arogansi Pegawai. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (JISIP)*, 4(1).
- Lisnawati, R. 2017. Fungsi Manajemen Kepala Sekolah, Motivasi, dan Kinerja Guru. *JP (Jurnal Pendidikan): Teori Dan Praktik*, 2(2), 143-149.
- Locke, E., dkk. 1997. *Esensi Kepemimpinan: Empat Kunci Untuk Memimpin Dengan Penuh Keberhasilan, terjemahan Aris Ananda*. Jakarta: Mitra Utama.

- Maicibi, N A. 2003. *Pertinent issues in employees management*. M.P.K. Graphics (U) Ltd, Kampala.
- Maisaro, A., Wiyono, B. B., & Arifin, I. 2018. Manajemen program penguatan pendidikan karakter di sekolah dasar. *JAMP: Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, 1(3), 302-312.
- Maujud, F. 2018. Implementasi fungsi-fungsi manajemen dalam lembaga pendidikan islam (studi kasus pengelolaan madrasah ibtidaiyah islahul muta'allim pagutan). *Jurnal Penelitian Keislaman*, 14(1), 31-51.
- Mulyasa, E., 2006. *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi dan Implementasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyono, M. A. 2010. *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Murniati, A.R., 2008. *Manajemen Stratejik Peran Kepala Sekolah dalam Pemberdayaan*. Bandung: Citapustaka Media Perintis.
- Nawawi, H. & Hadari, M. 2000. *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Panoyo, P., Riyanto, Y., & Handyaningrum, W. 2019. Manajemen Penguatan Pendidikan Karakter Pada Sekolah Menengah Atas. *Halaqa: Islamic Education Journal*, 3(2), 111-117.
- Puspitasari, Y., Tobari, T., & Kesumawati, N. 2020. Pengaruh Manajemen Kepala Sekolah Dan Profesionalisme Guru Terhadap Kinerja Guru. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)*, 6(1), 88-99.
- Sahabuddin, M., & Syahrani, S. 2022. Kepemimpinan pendidikan perspektif manajemen pendidikan. *Educational journal: General and Specific Research*, 2(1), 102-112.
- Sanjaya, W., 2009. *Kurikulum dan Pembelajaran: Teori dan Praktik Pengembangan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP)*. Jakarta: Kencana.
- Setiyati, S. 2014. Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, motivasi Kerja, dan budaya sekolah terhadap kinerja guru. *Jurnal Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*, 22(2), 200-206.
- Siagian, S. 1999. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sinamo, J. 2000. *Strategi Adaptif Abad ke-21*. Jakarta: Gramedia.



- Sutarto. 2006. *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Umaedi. 2007. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Dirjen Pendidikan Dasar dan Menengah.
- Uno, H.B. 2009. *Model Pembelajaran Menciptakan Proses Belajar Mengajar yang Kreatif dan Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Usman, N. 2007. *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*. Bandung: Mutiara Ilmu.
- Wahjusumidjo. 2008. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bina Rupa Aksara
- Widodo, S. E. 2011. *Manajemen Mutu Pendidikan untuk Guru dan Kepala Sekolah*. Jakarta: Ardadizya Jaya.
- Winardi, 2006. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Wijaya, H. 2018. *Peran Kepala Sekolah Dalam Penguatan Pendidikan Karakter di Sekolah*. *Researchgate. net*, 1-7.
- Yukl, G. 2009. *Kepemimpinan dalam Organisasi, terjemahan Jusuf Udaya*. Jakarta: Prenhallindo.
- Zubaedi. 2011. *Desain Pendidikan Karakter: Konsepsi dan Aplikasinya dalam Lembaga Pendidikan*. Jakarta: Kencana.

## LAMPIRAN

### Pedoman Pertanyaan Wawancara Di Sekolah Tahfizh Plus Tingkat Dasar (SD) Khoiru Ummah Bandung

No	Pertanyaan	Jawaban	Sumber Data
1	Menurut bapak, kepemimpinan yang seperti apa yang dibutuhkan di STP SD Khoiru Ummah Bandung?	Menurut saya yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin ketika memimpin, ia harus memiliki beberapa hal diantaranya: pertama, memahami visi dan misi sekolah. Kedua, karakter pemimpin yang bisa menjadi contoh baik bagi yang dipimpin. Ketiga, disiplin, tepat waktu, tegas tapi juga memahami kondisi yang dipimpin. Keempat, memiliki visi besar dalam berorganisasi sehingga memiliki ide-ide cemerlang untuk kemajuan sekolah. Kelima, mampu merangkul semua potensi yang ada menjadi kekuatan besar dalam menghadapi tantangan zaman	Wakil Kepala Sekolah
2	Sebagai kepala sekolah, fungsi dan tanggung jawab	Sebagai kepala sekolah tentunya harus menjalankan segala	

	apa yang harus dijalankan Kepala STP SD Khoiru Ummah Bandung?	peraturan yang sudah disepakati dan memahami visi misi dan output lulusan sehingga bisa diturunkan dalam sebuah pembelajaran yang saling menunjang	
3	Sebagai Pemimpin, bagaimana cara Kepala Sekolah dalam menyikapi setiap aspirasi bawahan yang bersifat saran maupun kritikan?	Tidak ada gading yang tak retak, begitupun dalam kepemimpinan manapun senantiasa dibutuhkan saran maupun kritik apalagi amal makruf nahyi munkar merupakan perintah agama sehingga seharusnya saran dan kritikan dilihat sebagai salahsatu kasih sayang/ kepedulian dari orang lain sehingga kita bisa lebih baik lagi. Tapi tentu tidak semua saran atau kritik bisa langsung diterima atau diaplikasikan karena kepala sekolah tentu lebih memahami scala prioritas atau kepentingan yang lebih baik.	
4	Menurut bapak, bagaimana dengan kinerja guru di STP SD Khoiru Ummah Bandung?	Sudah sangat baik, kompak dan memiliki prinsip yang sama yaitu sama-sama mengejar akhirat (yang utama) dunia biar Allah yang membirakan yang terbaik	

5	Apakah kinerja guru di STP SD Khoiru Ummah Bandung sudah sesuai dengan yang diharapkan atau peraturan yang ditetapkan?	Sudah, walaupun tentu mungkin belum 100 persen karena kita senantiasa mengembangkan ide-ide supaya visi misi serta output sekolah bisa tercapai	
6	Apa yang bapak lakukan sebelum memulai KBM?	Melakukan perencanaan, pengaturan dan mengoptimalkan berbagai sumber, bahan, serta sarana pembelajaran	Guru Mata Pelajaran
7	Dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran dikelas, metode apa yang bapak gunakan?	Pendekatan pengubahan tingkahlaku dan pendekatan pengajaran	
8	Sepengetahuan bapak bagaimana kinerja guru dalam menjalankan tugas-tugasnya?	Selama ini baik, sesuai dengan apa yang direncanakan dan direncanakan	
9	Apakah Kepala Sekolah ikut serta mengawasi kinerja guru dalam menjalankan tugas-tugasnya?	Ya, fungsi kontroling berjalan dengan baik	
10	Ketika ada guru yang tidak menjalankan tugas-tugasnya,	Membantu memberikan solusi	

	apa kebijakan yang diambil oleh Kepala Sekolah?		
11	Apakah Kepala Sekolah melaksanakan evaluasi terkait kinerja guru?	Ya, agenda terjadwal untuk evaluasi dan perencanaan ke depan	
12	Bagaimana tanggapan bapak terkait gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh kepala sekolah?	Hangat dan antusias, memiliki keluwesan, memberikan keteladanan dan disiplin	
13	Menurut Bapak, bagaimana peran Kepala Sekolah sebagai “administrator, innovator, dan motivator”?	Mampu melakukan tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, koordinasi, komunikasi dan kontrol. Mampu melakukan instruksi, petunjuk, bimbingan dan arahan yang diperlukan. Mampu melakukan pembinaan realitionsip dan persahabatan. Memiliki inovasi dan ide kreatif dan memberikan keteladanan	
14	Menurut Bapak, apa saja yang menjadi indikator pendukung dalam meningkatkan kinerja guru di STP	Mampu meyediakan dan mengatur fasilitas serta alat belajar. Mampu menciptakan situasi dan kondisi, menyediakan sarana dan kegiatan	

	SD Khoiru Ummah Bandung?	pembelajaran yang optimal sehingga proses pembelajaran lebih efektif dan berkualitas	
6	Apa yang Ibu lakukan sebelum memulai KBM?	Mempersiapkan diri agar optimal dalam mengajar	Guru Mata Pelajaran
7	Dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran dikelas, metode apa yang bapak gunakan?	Talqiyah Fikriyah, yaitu memahami siswa pada pembelajaran yang mengarah pada berfikir aplikatif terkait Qur'an	
8	Sepengetahuan bapak bagaimana kinerja guru dalam menjalankan tugas-tugasnya?	Standar	
9	Apakah Kepala Sekolah ikut serta mengawasi kinerja guru dalam menjalankan tugas-tugasnya?	Kurang optimal, kurang detail	
10	Ketika ada guru yang tidak menjalankan tugas-tugasnya, apa kebijakan yang diambil oleh Kepala Sekolah?	Cenderung pada perbaikan hanya saja kurang tegas	
11	Apakah Kepala Sekolah melaksanakan	Tidak selal, evaluasi bersifat umum bukan ke arah perbaikan masalah	

	evaluasi terkait kinerja guru?	kasus yang khusus	
12	Bagaimana tanggapan bapak terkait gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh kepala sekolah?	Bertanggung jawab, kurang tegas, kurang dominan, cenderung fokus pada tugas khusus pribadi, bukan tugas umum kepala sekolah	
13	Menurut Bapak, bagaimana peran Kepala Sekolah sebagai “administrator, innovator, dan motivator”?	Berjalan namun kurang kontroling mendetail	
14	Menurut Bapak, apa saja yang menjadi indikator pendukung dalam meningkatkan kinerja guru di STP SD Khoiru Ummah Bandung?	Fokus pada tugas pendidik generasi, tingkatkan dedikasi, kurangi mencari celah keuntungan dalam pekerjaan, tingkatkan ketulusan bahwa pendidik generasi ini adalah tugas besar bagi keberlangsungan hidup manusia juga khususnya Islam dan kaum muslimin	

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Menurut Bapak, kepemimpinan yang seperti apa yang dibutuhkan di STP SD Khoiru Ummah Bandung?	Tentunya hal mendasar yang perlu dipahami oleh seorang pemimpin, bahwa kepemimpinan adalah berkaitan dengan tanggungjawab yang harus dijalankan. Bagaimana seorang pemimpin, harus memastikan orang-orang yang dipimpinnya, merasakan langsung pengaruh dari kepemimpinannya. Ya, kalau di Sekolah bagaimana semua warga sekolah merasakan keberadaan kepala sekolah di tengah-tengah mereka, tidak hanya sebagai simbol saja tetapi bagaimana sebagai seorang pemimpin kita bisa hadir ditengah-tengah mereka, singkatnya kalau Kepala Sekolah harus mengetahui dan terlibat dalam setiap aktivitas atau kegiatan sekolah.
2	sebagai kepala sekolah, fungsi dan tanggung jawab apa yang harus dijalankan di STP SD Khoiru Ummah Bandung?	Di awal tahun ajaran, bahkan di setiap awal semester, kita semua Tim bahkan alhamdulillah di dukung juga dengan kehadiran dari pihak yayasan. Kita selalu memulai di awal dengan menagadakan rapat kerja, dimana disitu kami mengevaluasi program KBM disemester sebelumnya dan merencanakan program semester selanjutnya. Dalam hal



		<p>ini kepala sekolah bersama dengan Tim melakukan tahapan perencanaan. Kemudian dalam pelaksanaan harian pun, kepala sekolah terlibat langsung dalam proses pengawalan KBM harian, mingguan dan agenda bulanan. Kemudian disetiap pekannya kita pun selalu melakukan evaluasi pekanan. Peran itu yang harus melekat dalam diri seorang kepala sekolah, dimana dia bersama Tim melakukan perencanaan, pelaksanaan atau kontroling dan evaluasi.</p>
3	<p>Sebagai pemimpin, bagaimana cara bapak dalam menyikapi setiap aspirasi bawahan yang bersifat saran maupun kritikan?</p>	<p>Salahsatu hal yang harus ada pada diri seorang pemimpin, ya kita juga kan sebagai individu adalah pemimpin, adalah sikap menerima ketika ada masukan atau saran dari siapa pun apalagi dari orang-orang yang kita pimpin, baik itu masukan atau saran yang membangun atau bahkan memberikan kritikan, kita harus siap sebagai seorang pemimpin. Kalau di Sekolah kita sudah ada kanal-kanal di mana seseorang atau tim ingin memberikan saran ataupun kritikan. Kalau saran atau kritikan itu dalam rangka untuk membangun perubahan yang lebih baik bagi kemajuan sekolah atau tim, maka kita selalu</p>

		mengedapankan diskusi bersama dengan tim, menerima semua masukan kemudian kita bicarakan solusinya secara bersama-sama.
4	Usaha apa yang bapak lakukan dalam meningkatkan kinerja guru di STP SD Khoiru Ummah Bandung?	Kalau berkaitan dengan kinerja guru, diawal mereka sebelum menjadi pengajar di sekolah kami ada kontrak akad yang harus mereka ketahui, mulai dari tugas, fungsi dan gambaran pekerjaan yang akan mereka lakukan ketika bergabung dengan kami. Bahkan, sebelum mereka menjadi pengajar setiap guru atau karyawan wajib mengikuti diklat-diklat yang berisi tentang bagaimana menyiapkan mereka menjadi guru atau karyawan yang memiliki kesamaan visi dan misi sekolah. Sehingga dalam menjalankan tugasnya selama di sekolah sesuai dengan SOP dan akad kerja yang sudah disepakati dan kami selalu mengingatkan diawal akad atau kontrak kerja, bahwa ini semua merupakan amanah yang harus selalu kita tunaikan, sebagaimana dalam al qur'an disebutkan agar kita orang-orang yang beriman selalu menunaikan akad-akad kita, "aufu bil uqud". Selain diawal kami kuatkan, tentunya dalam

		<p>pelaksanaannya pun selalu kita prinsipnya saling mengingatkan, hal ini dalam rangka semangatnya amar makruf. Selain itu juga tentunya kita berikan apresiasi bagi guru atau karyawan yang kinerjanya baik atau yang terbaik, mulai dari lamanya dedikasi, prestasi dan ketuntasan dalam setiap pekerjaan yang mereka lakukan. Misal, disetiap tahun kami berikan salah satu guru hadiah kurban atau di setiap hari raya ada THR</p>
5	<p>Apakah kinerja guru di STP SD Khoiru Ummah Bandung sudah sesuai dengan yang diharapkan atau peraturan yang ditetapkan?</p>	<p>Kalau dikatakan sudah sempurna atau seratus persen kinerja guru di sekolah kami baik, tentunya tidak juga atau belum bisa dikatakan sempurna juga. Kalau dilihat dari indikator kinerja terkait waktu. Apakah itu lamanya durasi guru bekerja atau mengejar setiap harinya, kehadiran guru, pembagian tugas masih banyak hal yang masih perlu kami sempurnakan. Misal, durasi guru bekerja atau mengajar di sekolah kami berbeda-beda, dikembalikan sesuai akad masing-masing, ada yang full dari pagi sampai bubar sekolah, ada juga yang hanya mengajar saja. Sehingga tentunya, ini berpengaruh</p>

		<p>terhadap upah yang didapatkan oleh guru masing-masing sehingga berdampak terhadap kesejahteraan guru, walaupun kami dengan pihak pengelola atau yayasan berusaha untuk selalu memberikan yang terbaik bagi kesejahteraan guru. Diawali dari kesanggupan guru dalam mengajar berapa jam dalam sehari, juga kesungguhan guru dalam menjalankan setiap tugas tambahan yang diberikan selain tugas mengajar, karena memang sekolah kami mandiri dalam pembiayaan, yaitu hanya dari orangtua siswa.</p>
6	<p>Jika ada guru yang tidak menjalankan tugas dan kewajibannya, kebijakan apa yang bapak lakukan?</p>	<p>Betul pada saat tertentu atau kondisi tertentu ada saja guru, yang belum atau tidak melaksanakan tugasnya sesuai dengan ketentuan, misal datang terlambat terutama di jam perajaran pagi atau pertama. Tentunya, diawal kami sudah menyampaikan kepada semua Tim, terkhusus di setiap moment evaluasi mingguan, bulanan, tengah semester atau awal semester, kita selalu ingatkan tentang kehadiran guru, termasuk mekanisme jika guru berhalangan tidak bisa mengajar atau hadir ke sekolah. Ketika itu terjadi ada guru yang tidak</p>

		menjalankan tugas nya, tentu yang pertama kami mencari informasi apa yang menjadi penyebabnya ke pihak yang bersangkutan kemudian menyampaikan kembali tentang mekanisme perizinan ketika tidak bisa hadir ke sekolah
7	Bagaimana supervisi pendidikan yang bapak lakukan di STP SD Khoiru Ummah Bandung?	Supervisi tentunya sangat penting untuk memastikan apa yang sudah direncanakan, apakah terlaksana atau berjalan sesuai dengan apa yang direncanakan atau ada kendala-kendala yang dihadapi oleh semua Tim dalam menjalankannya sehingga bisa terus menjadi bahan evaluasi untuk perbaikan kedepannya. Alhamdulillah, di sekolah kami setiap satu pekan sekali ada rapat rutin koordinasi dan evaluasi bersama para wakil kepala sekolah, begitupun juga dengan semua guru atau tim, kami lakukan setiap pekan, hal ini agar setiap ada kendala yang dihadapi oleh para guru bisa langsung diberikan solusi oleh kami.
8	Menurut bapak, bagaimana dengan kinerja guru di STP SD Khoiru Ummah Bandung?	Kalau berbicara tentang apakah kinerja guru baik atau tidak, maka kita perlu melihat dari beberapa sisi, kalau dari sisi kualitas pengajar di Khoiru

	<p>Ummah, alhamdulillah kami selalu berusaha untuk meningkatkan kemampuan guru dalam mengajar yang baik, terutama kalau di tempat kami, guru harus memahami berkaitan dengan metode pembelajaran talqiyah fikriyah, dimana metode itu adalah tahapan-tahapan yang harus dipahami oleh guru dan bisa mengaplikasikannya dalam proses mengajar dan alhamdulillah semua guru sudah mengikuti diklat berkaitan dengan hal tersebut dan alhamdulillah hasilnya siswa kami tidak hanya memahami sebuah ilmu tetapi bagaimana dari ilmu yang sudah siswa dapatkan bisa mendorong siswa untuk beramal shaleh, ini yang alhamdulillah berdasarkan respon dari beberapa orangtua. Maka, kalau dilihat dari hasil atau kualitas guru, kami katakan baik sampai saat ini. Tetapi betul, kalau dilihat dari sisi yang lain terkait kinerja guru, kita bisa melihat ada sedikit kendala yang menurut kami sampai saat ini belum bisa diuraikan, yaitu berkaitan dengan tugas guru diluar jam mengajar, misal ada guru yang selain mengajar mata pelajaran lebih dari satu, juga dia</p>
--	---

		<p>bertugas sebagai wali kelas, fungsi dan tugas yang rangkap oleh seorang guru, selain mengajar, dia juga sebagai fungsi struktural sekolah. Sehingga dalam hal ini mempengaruhi waktu penyelesaian setiap tugas-tugasnya. Maka, kalau dilihat dari segi kuantitas hal ini belum dikatakan baik.</p>
--	--	---

## TENTANG PENULIS



Teti Ratnawulan, S. Dr., M.Pd. lahir di Bandung, 13 Pebruari 1962. Beliau adalah dosen tetap di Universitas Islam Nusantara. Beliau aktif mengajar di beberapa program studi dan diantaranya Program Studi Aministrasi Pendidikan UNINUS. Banyak publikasi Ilmiah yang sudah beliau hasilkan selama lima tahun terakhir.



Nama lengkap penulis adalah Lufi Ardiana, lahir di Bandung, 26 Juni 1995. Penulis bertempat tinggal di Kp. Bojongkoneng RT 02/RW13, Kecamatan Baleendah, Kabupaten Bandung. Penulis mulai mengenyam pendidikan di sekolah dasar negeri Rancapanjang II, kemudian penulis melanjutkan pendidikan ke SMPN 2 Dayeuhkolot, setelah lulus

penulis melanjutkan pendidikan di SMAN 1 Margahayu. Kemudian penulis memutuskan untuk melanjutkan ke perguruan tinggi di Universitas Pendidikan Indonesia, dengan mengambil jurusan PGSD. Lulus sarjana, penulis menjadi pengajar di SDN Rancamanyar 01 Kabupaten Bandung.



Jajang Rusmana, SST. Lahir di Bandung 7 Januari 1991. Pendidikan penulis di mulai dari SDN Pameuntasan 2. Kemudian melanjutkan di SLTPN 3 Margahayu. Penulis kemudian melanjutkan ke SMAN 1 Katapang Kabupaten Bandung. Selain mengenyam pendidikan formal, penulis juga menimba ilmu agama di beberapa lembaga pondok modern atau



Ma'had, mulai dari asrama Ma'had Al Ihsan, Ma'had Imarat Bandung, Ma'had Syaraful Haramain Bandung dan juga mengikuti berbagai pelatihan dan seminar pendidikan mulai dari Tashih dan sertifikasi guru Al Qur'an, pelatihan bahasa arab, dan parenting keluarga. Gelar sarjananya diperoleh di Sekolah Tinggi Kesejahteraan Sosial Bandung, pada tahun 2013. Saat ini penulis tercatat sebagai tenaga pendidik di Sekolah Tahfizh Plus SD Khoiru Ummah Bandung Dayeuhkolot, Kabupaten Bandung.



Yuyun Yuningsih, lahir 28 Desember 1969 di kampung Bobojong Desa Rende, kecamatan Cikalong wetan Kabupaten Bandung, Sekolah: di SDN Maswati, SMPN Cipeundeuy, SMAN Cikalong Wetan, D2 IKIP Bandung 1998 dan SI 2010 UPI Bandung, menjadi

guru di SDN Tikukur th 1999. - 2009, SD N Banjarsari 2009 - 2022, dan Kepala sekolah di SDN 205 Neglasri dri tahun 2022 sampai dengan sekarang, Moto hidup berkerja berdoa dan tawakal



Nany kusmiyati lahir di Bandung, Jawa Barat, 9 Juni 1971. Menyelesaikan pendidikan dasar sampai SPG (Sekolah pendidikan guru) di Bandung, lulus tahun 1990, dan berpengalaman mengajar 1991-2004 di SD Ciptakarya. pada tahun 2005 lulus CPNS-di tugaskan mengajar di SDN 247 Sukapura Bandung,

Melanjutkan sarjana di pendidikan guru sekolah dasar (PGSD) UPI Bandung lulus tahun 2008. Dan pada tahun 2022 lulus seleksi kepala sekolah dan diamanahkan bertugas di SDN 152 Cigagak kota Bandung sampai sekarang.

## SINOPSIS

Buku ini merupakan sebuah buku yang berisi tentang gambaran konsep dasar kepemimpinan pendidikan dalam hal ini kepala sekolah, profesionalisme kepala sekolah dalam menjalankan peran dan fungsinya. Manajemen kepala sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan disatuan pendidikan. Buku ini juga berisi tentang bagaimana gaya kepemimpinan kepala sekolah, mulai dari teori yang mendasari terkait kepemimpinan, fungsi, karakteristik, tipe dan syarat-syarat kepemimpinan kepala sekolah. Diakhir digambarkan bagaimana implemetasi manajemen kepemimpinan kepala sekolah dengan tipe kepemimpinan yang ada di salahsatu lembaga pendidikan dasar (SD).

# MANAJEMEN DAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

Buku ini merupakan sebuah buku yang berisi tentang gambaran konsep dasar kepemimpinan pendidikan dalam hal ini kepala sekolah, profesionalisme kepala sekolah dalam menjalankan peran dan fungsinya. Manajemen kepala sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan disatukan pendidikan. Buku ini juga berisi tentang bagaimana gaya kepemimpinan kepala sekolah, mulai dari teori yang mendasari terkait kepemimpinan, fungsi, karakteristik, tipe dan syarat-syarat kepemimpinan kepala sekolah. Diakhir digambarkan bagaimana implemetasi manajemen kepemimpinan kepala sekolah dengan tipe kepemimpinan yang ada di salah satu lembaga pendidikan dasar (SD).



Penerbit P4I

ISBN 978-623-8280-29-2



9 786238 280292