

**GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS KEPALA SEKOLAH  
DALAM MENINGKATKAN KUALITAS KINERJA PENDIDIK  
DI SDN 03 KEJENE KECAMATAN RANDUDONGKAL  
KABUPATEN PEMALANG**



Oleh

**DIAH SABAROTIN  
2010800**

**TESIS**

Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat Memperoleh Gelar Magister dalam  
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

**SEKOLAH PASCASARJANA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NAHDLATUL ULAMA  
(IAINU) KEBUMEN  
2021**

## NOTA DINAS

Kepada Yth,  
Direktur Sekolah Pascasarjana  
Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama  
Kebumen

*Assalamu 'alaikum wr. wb.*

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap penulisan tesis yang berjudul: Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Pendidik di SDN 03 Kejene Kecamatan Randudongkal Kabupaten Pemasang.

Yang ditulis oleh :

Nama	: Diah Sabarotin
NIM	2010800
Program Studi	: Manajemen Pendidikan Islam
Tahun Akademik	2021

Maka setelah kami teliti dan diadakan perbaikan seperlunya, akhirnya kami anggap tesis tersebut sebagai hasil penelitian/kajian mendalam telah memenuhi syarat untuk diajukan ke Sidang Munaqosyah Tesis Pascasarjana IAINU Kebumen.

*Wassalamu'alaikum wr. wb.*

Kebumen, 15 Februari 2022

Pembimbing

Dr. Sulis Rokhmawanto, M.S.I

NIDN. 2131038501

## LEMBAR PENGESAHAN




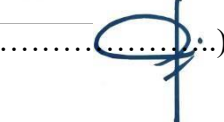
Tesis yang berjudul: **Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Pendidik di SDN 03 Kejene Kecamatan Randudongkal Kabupaten Pemalang** telah dipertahankan di hadapan sidang dewan penguji tesis pada :

Hari : Minggu  
Tanggal : 13 Maret 2022  
Pukul : 08.00-selesai

### Oleh:

Nama : Diah Sabarotin  
NIM : 2010800  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

### Dewan Penguji Tesis:

Ketua Sidang : Faisol, M.Ag. (.....)  
Sekretaris Sidang : Beni Kurniawan, M.Pd.I (.....)  
Penguji I : Dr. Imam Satibi, M.Pd.I (.....)  
Penguji II : Dr. Muhyidin, M.Pd. (.....)

Kebumen, 22 Maret 2022  
Sekolah Pascasarjana  
Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Kebumen

Direktur,



(Dr. Sulis Rokhmawanto, M.S.I.)

NIDN. 2131038501

## **PERNYATAAN ORISINALITAS**

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Diah Sabarotin

NIM 2010800

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis yang saya susun sebagai syarat memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd) merupakan hasil karya tulis saya sendiri. Adapun bagianbagian tertentu dalam penulisan tesis ini yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan etika penulisan ilmiah. Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya peroleh dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan yang berlaku, apabila di kemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam tesis ini.

Kebumen, 22 Maret 2022

Yang Membuat Pernyataan

Materai

Diah Sabarotin

NIM. 2010800

## MOTTO

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ

“Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah nasib suatu kaum, hingga mereka mengubah diri mereka sendiri.” (ar-Ra’d: ayat 11)

**“Selesaikan apa yang harus diselesaikan, tinggalkan apa yang perlu ditinggalkan.**

**Perjuangkan apa yang harus diperjuangkan, kalahkan apa yang perlu dikalahkan.”**

## PERSEMBAHAN

Alhamdulillahirobbil'alamin....

Teruntuk-Mu Wahai Tuhan seluruh alam. Yang menghidupkan dan mematikan, yang memberi petunjuk dan memegang kendali atas segala sesuatu dalam hidupku. Teruntuk-Mu segala puja dan puji dalam perilakuku, kualitas hidupku, cara hidupku, dan semua yang telah Engkau ridhoi. Salam rindu selalu tercurahkan kepada junjungan, penyejuk mata, tuan rumah bagi jiwa dan hidupku, serta ruh hidupku. Beliauah penghulu dari segala penghulu, Rasulullah Muhammad SAW. Semoga nantinya kita diakui sebagai umat beliau di *yaumul akhir*. *Aamiin*.

Sungguh manusia benar-benar tidak mengetahui apapun. Sebab segala sesuatu merupakan *laa yahtasib*. Saya bersyukur yang sedalam-dalamnya atas bagaimana perjalanan penyusunan tesis ini telah memberi ruang bagi saya untuk menyelesaikan studi.

Aku persembahkan untaian bunga karya ini untuk orang-orang tercinta dan tersayang:

1. Almamater Sekolah Pascasarjana IAINU Kebumen yang teramat saya cintai
2. Bapak Sujarwo dan Ibu Fatikhah selaku orangtua penulis, terimakasih atas segala kasih sayang dan doa serta motivasi yang selalu kalian berikan kepada penulis.
3. Ibu Nyai Ning Shodiqoh al-Hafidzoh, terimakasih atas segala ilmu dan dukungan yang telah diberikan.
4. Para Asatidz-asatidzah PP. Qomarul Huda Banjarnegara yang telah berdedikasi membimbing diri penulis.
5. Para Asatidz-asatidzah PP. Daarul Yumnaa Banjarnegara yang telah berdedikasi membimbing diri penulis.
6. Saudara-saudari santri PP. Qomarul Huda Banjarnegara yang telah memberikan dukungan
7. Saudara-saudari santri PP. Daarul Yumnaa Banjarnegara yang telah memberikan dukungan serta motivasi untuk penulis.

8. Teman-Teman Seperjuangan PBA angkatan 2016 IAIN Purwokerto, terimakasih atas pengalaman dan perjuangan yang telah diberikan kepada penulis.
9. Teman-teman organisasi PMII (Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia), IMPP (Ikatan Mahasiswa Pelajar Pemaslang) Purwokerto, IPPNU (Ikatan Pelajar Putri Nahdlatul Ulama), dan HMJ (Himpunan Mahasiswa Jurusan) yang telah saling memberi saran terhadap diri penulis.
10. Semua pihak yang telah membantu tersusunnya skripsi ini dari awal sampai akhir yang tidak mampu penulis sebutkan satu persatu. Terimakasih yang sebesar-besarnya atas doa, motivasi, dan supportnya, dalam penyusunan skripsi ini, tentunya banyak kekurangan dan kesalahan. Namun demikian, Semoga Allah SWT senantiasa memberikan kebaikan serta skripsi ini dapat memberikan manfaat kepada semua pihak yang membutuhkan.

## ABSTRAK

**Diah Sabarotin, NIM: 2010800, *Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Pendidik SDN 03 Kejene Kecamatan Randudongkal Kabupaten Pemalang*, Tesis, Program Pascasarjana IAINU Kebumen, 2021**

Penelitian ini dilatarbelakangi sebuah fenomena kepemimpinan yang telah terjadi di dalam berbagai lembaga pendidikan, di mana banyak kepemimpinan kepala sekolah yang menggunakan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda, demi menunjang meningkatnya kualitas kinerja pendidik, terlebih seluruh elemen yang ada di dalam lembaga pendidikan. Sehingga peneliti menyadari betapa pentingnya menggali nilai-nilai kepemimpinan demokratis yang ada di dalam sebuah lembaga pendidikan SDN 03 Kejene Kecamatan Randudongkal Kabupaten Pemalang.

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan metode studi kasus dan lapangan. Oleh karena itu, peneliti menggunakan model pendekatan dengan cara orientasi atau deskripsi dengan (*grand tour question*). Adapun teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi untuk kemudian peneliti analisis secara deskriptif hasil-hasil interaksi dengan para narasumber bersangkutan untuk kemudian disajikan hingga menemui kesimpulan.

Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa: *Pertama*, kepala sekolah secara demokrasi melibatkan pendidik dalam setiap musyawarah yang dapat meningkatkan kinerja pendidik, meskipun terdapat minim fasilitas dan kendala yang banyak. Hal ini juga tidak lepas dari bagaimana kepala sekolah mengontrol, mengawasi dan mengatur jalannya situasi pendidikan di dalam lembaga. *Kedua*, bahwa kepala sekolah tetap menggunakan asas demokrasi kepada tenaga pendidik dalam setiap kebijakan yang akan dibuat, sehingga tenaga pendidik tidak terlepas dari program meningkatkan kualitas kinerja. Hal ini juga tidak lepas dari bagaimana kepala sekolah mengontrol, mengawasi dan mengatur jalannya situasi pendidikan di dalam lembaga *Ketiga*, bahwa kepala sekolah selalu memberikan ruang kepada komite sekolah untuk ikut berperan dalam setiap musyawarah, dan komite sekolah dalam tugasnya selalu mengamati serta membimbing jalannya pendidikan secara mufakat.

**Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan Demokratis, Kepala Sekolah, Kualitas Kinerja Pendidik.**



## PEDOMAN TRANSLITERASI

Transliterasi kata-kata yang berbahasa Arab ke huruf latin yang digunakan dalam skripsi ini berdasarkan surat keputusan bersama menteri agama RI Nomor: 158/1987 dan 0543b/U/1987, tanggal 22 Januari 1988

### A. Konsonan

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
أ	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Ba	B	Be
ت	Ta	T	Te
ث	Şa	ş	es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	Ĥa	ĥ	ha (dengan titik di bawah)
خ	Kha	Kh	ka dan ha
د	Dal	D	De
ذ	Żal	Ż	Zet (dengan titik di atas)
ر	Ra	R	er
ز	Zai	Z	zet
س	Sin	S	es
ش	Syin	Sy	es dan ye
ص	Şad	ş	es (dengan titik di bawah)
ض	Ḍad	ḍ	de (dengan titik di bawah)
ط	Ṭa	ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	Ẓa	ẓ	zet (dengan titik di bawah)
ع	`ain	`	koma terbalik (di atas)
غ	Gain	G	ge
ف	Fa	F	ef
ق	Qaf	Q	ki
ك	Kaf	K	ka
ل	Lam	L	el

م	Mim	M	em
ن	Nun	N	en
و	Wau	W	we
هـ	Ha	H	ha
ء	Hamzah	‘	apostrof
ي	Ya	Y	ye

## B. Vokal

### 1. Vokal Tunggal

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

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
اَ	Fathah	a	a
اِ	Kasrah	i	i
اُ	Dammah	u	u

### 2. Vokal Rangkap

Vokal rangkap bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harakat dan huruf, transliterasinya berupa gabungan huruf sebagai berikut:

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
اِيَّ	Fathah dan ya	ai	a dan u
اِيَّوْ	Fathah dan wau	au	a dan u

Contoh:

- كَتَابٌ kataba

- فَاعِلٌ fa`ala

وَأَمْرٌ

-

- فَاعِلٌ

- لَافِلٌ

اِيَّوْ



s  
u  
i  
l  
a

k  
a  
i  
f  
a

h  
a  
u  
l  
a

### C. Maddah

*Maddah* atau vokal panjang yang lambangnya berupa harakat dan huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda sebagai berikut:

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
اَ..ى ..و	Fathah dan alif atau ya	ā	a dan garis di atas
ىِ..ى	Kasrah dan ya	ī	i dan garis di atas
وُ..و	Dammah dan wau	ū	u dan garis di atas

Contoh:

- قَالٌ qāla

- رَامٌ ramā

قِيلٌ qīla

- لٌ yaqūlu

قُولٌ

قُ-

### D. Ta' Marbutah

Transliterasi untuk ta' marbutah ada dua, yaitu:

#### 1. Ta' marbutah hidup

Ta' marbutah hidup atau yang mendapat harakat fathah, kasrah, dan dammah, transliterasinya adalah "t".

#### 2. Ta' marbutah mati

Ta' marbutah mati atau yang mendapat harakat sukun, transliterasinya adalah "h".

#### 3. Kalau pada kata terakhir dengan ta' marbutah diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang *al* serta bacaan kedua kata itu terpisah, maka ta' marbutah itu ditransliterasikan dengan "h".

Contoh:

رَاوْدَةُ الْاَطْفَالِ raudah al-atfāl/raudahtul atfāl

- وَالْاَطْفَالِ

اَلْمَدِيْنَةُ الْمُنَاوَّرَةُ al-madīnah al-munawwarah/al-madīnatul munawwarah

- اَلْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ  
الَّذِينَ هُمْ  
حَالٌ ط

talhah

### E. Syaddah (Tasydid)

Syaddah atau tasydid yang dalam tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda, tanda syaddah atau tanda tasydid, ditransliterasikan dengan huruf, yaitu huruf yang sama dengan huruf yang diberi tanda syaddah itu.

Contoh:

- نَزَّالٌ nazzala
- الْبِرُّ al-birr

### F. Kata Sandang

Kata sandang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, yaitu ال, namun dalam transliterasi ini kata sandang itu dibedakan atas:

#### 1. Kata sandang yang diikuti huruf syamsiyah

Kata sandang yang diikuti oleh huruf syamsiyah ditransliterasikan sesuai dengan bunyinya, yaitu huruf “l” diganti dengan huruf yang langsung mengikuti kata sandang itu.

#### 2. Kata sandang yang diikuti huruf qamariyah

Kata sandang yang diikuti oleh huruf qamariyah ditransliterasikan dengan sesuai dengan aturan yang digariskan di depan dan sesuai dengan bunyinya.

Baik diikuti oleh huruf syamsiyah maupun qamariyah, kata sandang ditulis terpisah dari kata yang mengikuti dan dihubungkan dengan tanpa sempang.

Contoh:

- الرَّجُلُ ar-rajulu
- الْقَلَمُ al-qalamu
- الشَّمْسُ asy-syamsu
- الْجَلِيلُ al-jalālu

ال  
ال  
ال

### G. Hamzah

Hamzah ditransliterasikan sebagai apostrof. Namun hal itu hanya berlaku

bagi hamzah yang terletak di tengah dan di akhir kata. Sementara hamzah

yang terletak di awal kata dilambangkan, karena dalam tulisan Arab berupa alif.

Contoh:

- تَأْخُذُ ta'khuẓu
- شَيْءٌ syai'un
- الرَّأْيُ an-nau'u
- إِنَّ inna

## H. Penulisan Kata

Pada dasarnya setiap kata, baik fail, isim maupun huruf ditulis terpisah. Hanya kata-kata tertentu yang penulisannya dengan huruf Arab sudah lazim dirangkaikan dengan kata lain karena ada huruf atau harkat yang dihilangkan, maka penulisan kata tersebut dirangkaikan juga dengan kata lain yang mengikutinya.

Contoh:

وَأَنَّ هَلَا ۞ خ ۞ هُوَ  
 وَأَنَّ هَلَا ۞ ر ۞ هُوَ  
 - هُوَ  
 - س ۞ م ۞ رَاهَا ۞ وَسَاهَا ۞  
 هَلَا ۞ مَج ۞ ر  
 م

Wa innallāha lahuwa khair ar-rāziqīn/

Wa innallāha lahuwa khairurrāziqīn

Bismillāhi majrehā wa mursāhā

## I. Huruf Kapital

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

Contoh:

رَبِّ ۞ اَلْ ۞ اَلْمَدُّ  
 هَلْج ۞ اَلْمَدُّ ۞ ر ۞ هُوَ  
 -

Alhamdu lillāhi rabbi al-`ālamīn/

Alhamdu lillāhi rabbil `ālamīn



الرحمن الرحيم  
-

Ar-rahmānir rahīm/Ar-rahmān ar-rahīm

Penggunaan huruf awal kapital untuk Allah hanya berlaku bila dalam tulisan Arabnya memang lengkap demikian dan kalau penulisan itu disatukan dengan kata lain sehingga ada huruf atau harakat yang dihilangkan, huruf kapital tidak dipergunakan.

Contoh:

- هَلَا	Alaāhu
وَيَوْمَ	gafūrun
رَحِيمٍ	rahīm
- أَلْأَمْرُ	Lillāhi
الْأَمْرُ	al-amru
جَمِيعًا	jamī`an/Lillāhil-
- رُبِّي	amru
	jamī`an

## J. Tajwid

Bagi mereka yang menginginkan kefasihan dalam bacaan, pedoman transliterasi ini merupakan bagian yang tak terpisahkan dengan Ilmu Tajwid. Karena itu peresmian pedoman transliterasi ini perlu disertai dengan pedoman tajwid.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah Swt atas limpahan rahmat-Nya, serta shalawat dan salam disampaikan kepada junjungan besar kita Nabi Muhammad SAW, sebagai sosok teladan tunggal dan memiliki akhlak paling mulia, yang diutus untuk membangun sebuah peradaban besar bagi terwujudnya rahmat bagi seluruh alam. Penyusunan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi syarat untuk memperoleh Gelar Magister Pendidikan (M.Pd) pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam di Program Pascasarjana Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Kebumen.

Penulis sangat menyadari sepenuhnya bahwa terselesainya penyusunan tesis ini adalah berkat dorongan, arahan, bimbingan, dan bantuan dari berbagai pihak. Melalui kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Bapak Dr. Fikria Najitama, M.S.I, selaku Rektor Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen.
2. Bapak Dr. Sulis Rokhmawanto, M.S.I, selaku Direktur Sekolah Pascasarjana Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen.
3. Bapak Dr. Sulis Rokhmawanto, M.S.I, selaku pembimbing tesis yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan kepada penulis hingga terselesaikannya tesis ini.
4. Bapak/Ibu Dosen Sekolah Pascasarjana (SPs) Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU Kebumen) yang telah memberikan segenap ilmu dan pengetahuan.
5. Bapak/Ibu Staf dan seluruh Karyawan Sekolah Pascasarjana (SPs) Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen yang juga turut membantu dalam berbagai urusan administrasi.
6. Kedua Orang Tua Ayahanda Sujarwo Ibunda Fatikhah yang memberikan bantuan baik berupa moril, materil selama penulis menempuh studi di Sekolah Pascasarjana IAINU Kebumen.

Penulis telah berusaha semaksimal mungkin dalam penyusunan tesis ini. Akhirnya saran dan kritik yang sifatnya membangun sangatlah penulis harapkan untuk penelitian selanjutnya.

Kebumen, Maret 2022

Penulis,



Diah Sabarotin

NIM.2010800

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i.</b>
<b>NOTA DINAS.....</b>	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN.....</b>	<b>iii</b>
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS.....</b>	<b>iv</b>
<b>MOTTO.....</b>	<b>v</b>
<b>PERSEMBAHAN.....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>viii</b>
<b>PEDOMAN TRANSLITERASI .....</b>	<b>ix</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xviii</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>xix</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>	<b>xx</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	11
C. Tujuan Penelitian.....	11
D. Manfaat Penelitian .....	12
E. Sistematika Penulisan.....	13
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
A. Kajian Teori.....	15
B. Penelitian Terdahulu yang Relevan .....	54
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	58
B. Waktu dan Tempat Penelitian.....	59
C. Subjek Penelitian.....	59
D. Teknik Pengumpulan Data.....	60
E. Keabsahan Data.....	61
F. Teknik Analisis Data.....	62

**BAB IV PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

- A. Gambaran Umum SDN 03 Kejene Kecamatan Randudongkal  
Kabupaten Pemalang.....65
- B. Temuan Hasil Penelitian di SDN 03 Kejene Kecamatan  
Randudongkal Kabupaten Pemalang .....69
- C. Pembahasan Hasil Penelitian di SDN 03 Kejene Kecamatan  
Randudongkal Kabupaten Pemalang .....88

**BAB V PENUTUP**

- A. Kesimpulan.....95
- B. Saran..... 99
- C. Rekomendasi..... 100

**DAFTAR PUSTAKA**..... 101

**LAMPIRAN-LAMPIRAN** .....106

**DAFTAR RIWAYAT HIDUP** .....132

**DAFTAR TABEL**

<b>Tabel 4.1. Profil dan Identitas SDN 03 Kejene.....</b>	<b>66</b>
<b>Tabel 4.2. Pendidik dan Tenaga Pendidik SDN 03 Kejene .....</b>	<b>68</b>
<b>Tabel 4.3. Sarana dan Prasarana SDN 03 Kejene.....</b>	<b>68</b>

**DAFTAR LAMPIRAN**

<b>Lampiran 1. Pedoman Observasi.....</b>	<b>106</b>
<b>Lampiran 2. Pedoman Wawancara.....</b>	<b>107</b>
<b>Lampiran 3. Pedoman Dokumentasi.....</b>	<b>111</b>
<b>Lampiran 4. Catatan Hasil Lapangan (Observasi).....</b>	<b>112</b>
<b>Lampiran 5. Rekap Hasil Wawancara.....</b>	<b>113</b>
<b>Lampiran 6. Hasil Dokumentasi.....</b>	<b>121</b>
<b>Lampiran 7. SK Pembimbing Tesis.....</b>	<b>127</b>
<b>Lampiran 8. Surat Izin Penelitian.....</b>	<b>128</b>
<b>Lampiran 9. Surat Keterangan telah Penelitian.....</b>	<b>129</b>
<b>Lampiran 10. Penilaian Ujian Tesis.....</b>	<b>130</b>
<b>Lampiran 11. Nota Konsultasi Bimbingan Tesis.....</b>	<b>131</b>
<b>Lampiran 12. Riwayat Hidup.....</b>	<b>132</b>



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

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

Masalah kepemimpinan selalu menjadi topik pembahasan yang menarik, sebab suatu organisasi akan berhasil atau gagal ditentukan oleh kualitas kepemimpinan. Terlebih dalam ruang lingkup pendidikan swasta maupun negeri, semuanya tergantung sikap dan sifat kepemimpinan dari kepala sekolah. Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan tindakan pada seseorang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi serta kondisi tertentu.

Keberhasilan seorang pemimpin tidak semata hanya ditentukan oleh kompetensi dan ketrampilan-ketrampilan teknis yang dimiliki. Lebih-lebih kalau hanya mengandalkan kemampuan dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan rutin dan atau hanya bergantung pada kesiapan modal materiil. Melainkan bagaimana dia mampu bekerjasama dengan seluruh staf yang menjadi bawahannya, dan mendayagunakan segenap potensi anggota untuk menjalankan roda organisasi. Kesemua ini diprediksi oleh banyak ahli sangat menentukan kesuksesan organisasi dalam mencapai sasaran-sasaran yang telah menjadi agenda bersama. Untuk dapat menggerakkan segenap anggota dalam proses kerjasama organisasi, maka sangat diperlukan kemampuan sebagai seorang manajer yang dapat melaksanakan fungsi leader. Dia harus menguasai dual function: mengelola sekaligus melaksanakan fungsi memimpin dalam rangka mempengaruhi bawahannya.<sup>1</sup>

Keberhasilan penyelenggaraan pendidikan di sekolah perlu didukung dengan kemampuan kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah harus dapat mengelola sekolahnya agar berkembang maju dari waktu ke waktu. Segenap sumber daya yang ada harus didayagunakan sedemikian rupa.

---

<sup>1</sup> Burhanuddin, *Perilaku Organisasi dalam Manajemen dan Kepemimpinan Strategik* (Malang: UIN Malang, 2016), hlm. 65.

Para guru perlu digerakkan secara efektif, dan hubungan baik antar mereka dibina agar tercipta suasana kerja yang positif, menggairahkan dan produktif. Lingkungan pendidikan perlu dibina sedemikian rupa guna menumbuhkan kreativitas, disiplin dan semangat belajar yang tinggi bagi siswa. Ini semua mempersyaratkan perlunya penguasaan kemampuan kepemimpinan oleh seorang kepala sekolah.

Kehadiran kepemimpinan kepala sekolah di sini sangat penting karena merupakan motor penggerak sumber daya sekolah terutama guru-guru dan karyawan sekolah. Begitu besarnya peranan kepemimpinan pendidikan dalam proses pencapaian tujuan pendidikan, sehingga dapat dikatakan bahwa sukses tidaknya kegiatan sekolah sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh kepala sekolah, dan pengawassebagai Pembina pendidikan. Pemenuhan tuntutan kemampuan kepemimpinan tersebut tidak semata-mata ditentukan oleh tingkat keahlian dalam hal penguasaan konsep dan tehnik kepemimpinan, melainkan sebagian ditentukan oleh kualitas diri atau karakteristik kepribadian yang dimiliki dan dapat ditunjukkan oleh seorang pemimpin pendidikan kepada para bawahannya.<sup>2</sup>

Kepemimpinan kepada sekolah dalam mengarahkan dan memanfaatkan segala sumber daya yang tersedia sangat menentukan keberhasilan proses pendidikan di sekolah. Guna mewujudkan tanggung jawab tersebut maka kepala sekolah sangat berperan dalam mengendalikan keberhasilan kegiatan pendidikan, meningkatkan pelaksanaan administrasi sekolah sesuai dengan pedoman, meningkatkan keterlaksanaan tugas tenaga kependidikan sesuai dengan tujuan pendidikan, dan mengatur secara profesional pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan.<sup>3</sup>

Kepemimpinan pendidikan telah berlangsung sepanjang usia kehidupan manusia di muka bumi. Sejalan dengan kemajuan manusia dalam mengelola pendidikan pun terus berkembang dari masa ke masa. Salah satu

---

<sup>2</sup> Burhanuddin, *Perilaku Organisasi* ..... , hlm. 107.

<sup>3</sup> Muhamad Joko Susilo, *Kurikulum Satuan Pendidikan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008), hlm. 188.

tokoh pendidikan pada masa awal kemerdekaan memberikan pengertian pendidikan sebagai: “usaha sengaja dari orang dewasa untuk meningkatkan si anak ke kedewasaan yang selalu diartikan mampu memikul tanggung jawab moril dari segala perbuatannya”.<sup>4</sup>

Peningkatan mutu pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah dalam memberdayakan staf pengajar serta anggota komunitasnya secara keseluruhan. Peranan yang utama kepala sekolah antara lain mengembangkan agar sekolah menjadi lembaga pendidikan yang baik dan mampu mencapai tujuan pendidikan. Kepala sekolah bertugas serta bertanggung jawab dalam menjaga, memotivasi guru, peserta didik, dan staf di dalam sebuah administrasi sekolah agar mau menjalankan ketentuan dan peraturan yang berlaku di sekolah.

Peningkatan mutu lembaga pendidikan pada sekolah, kepala sekolah menciptakan model peningkatan mutu lembaga dengan cara mengidentifikasi kebutuhan, kekuatan, kelemahan peluang yang dimiliki sekolah, serta menyusun perencanaan dengan warga yang memberdayakan sumberdaya menuju visi, misi, nilai sekolah. Kepala sekolah juga secara terus menerus melakukan kajian-kajian bagi setiap kinerja yang dihasilkan untuk terus mengupayakan peningkatan mutu secara berkelanjutan.<sup>5</sup> Hal itu merupakan unsur yang sangat penting bagi sebuah lembaga pendidikan, terutama bagi kepala sekolah dalam mengatasi problem yang terjadi di dalam lembaga pendidikan. Sebab, kepala sekolah merupakan unsur penting di dalamnya.

Studi keberhasilan kepala sekolah dalam memimpin lembaga pendidikan berupa sekolah atau madrasah menunjukkan bahwa kepala sekolah adalah seorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu madrasah. Kepala sekolah selaku *top leader* mempunyai wewenang dan kekuasaan serta strategi kepemimpinan yang efektif untuk mengatur dan mengembangkan bawah-

---

<sup>4</sup> Anselmus JE. Toenlio, *Sosiologi Pendidikan*, (Bandung: Refika Aditama, 2016), hlm. 1.

<sup>5</sup> Reni Wahyuningsih, *Peran Kepala Sekolah dalam Manajemen Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Di SMA Negeri 1 Kroya Kabupaten Cilacap*, Repository (IAIN Purwokerto: 2019), hlm. 4.

bawahannya secara profesional. Lebih jauh keberhasilan madrasah adalah keberhasilan kepala sekolah. Dalam hal ini kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Sebagaimana dikemukakan dalam peraturan pemerintah Nomor 28 tahun 1990 pasal 12 ayat 1 bahwa “Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana”. Dalam demikian dalam pengelolaan sekolah, kepala sekolah memiliki peran yang sangat besar. Kepala sekolah merupakan motor penggerak penentu arah kebijakan menuju keberhasilan sekolah dan pendidikan secara luas.<sup>6</sup> Maka dari itu, kepemimpinan kepala sekolah sangat menentukan terciptanya lembaga pendidikan yang baik dan berkualitas.

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan kemampuan kepala sekolah untuk mengarahkan, menggerakkan, membimbing, melindungi, memberi teladan, memberi dorongan, dan memberi bantuan terhadap sumber daya manusia yang ada di suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh sebab itu kepala sekolah harus memberikan contoh dalam kedisiplinan, baik itu kehadiran maupun penyelesaian target-target program sekolah, berusaha memahami kesulitan-kesulitan atau hambatan-hambatan guru dalam menjalankan tugasnya dan mengajak serta para guru dalam melaksanakan tugas-tugas baik tugas pokok maupun tugas tambahan. Karena itu, kepala sekolah harus mempunyai wawasan, keahlian manajerial, mempunyai karisma kepemimpinan dan juga pengetahuan yang luas tentang tugas dan fungsinya sebagai kepala sekolah, dengan kemampuan yang dimiliki seperti itu semua, kepala sekolah tentu saja akan mampu menuju arah cita-cita bersama dimasing-masing sekolahnya.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Novianty Djafri, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Yogyakarta: CV Budi Utama, 2017), hlm. 3.

<sup>7</sup> Reni Wahyuningsih, *Peran Kepala Sekolah* .....hlm. 2.

Satu hal yang sangat indah tentang penciptaan manusia adalah, bahwa hanya manusia sajalah yang mampu menjadi pemegang dan pengembal amanat Tuhan. Demikianlah manusia bukan hanya menjadi khalifah Tuhan di bumi ini, melainkan juga pemegang amanat-Nya. Setiap orang memberikan tafsiran mengenai apa yang dimaksud amanat. Seperti halnya Maulana Jalaluddin Rumi yang mengatakan bahwa amanat itu adalah sebuah kehendak bebas (*Free will*) manusia.<sup>8</sup>

Artinya: “Hai anakku, dirikanlah shalat dan suruhlah (manusia) mengerjakan yang baik dan cegahlah (mereka) dari perbuatan yang mungkar dan bersabarlah terhadap apa yang menimpa kamu. Sesungguhnya yang demikian itu Termasuk hal-hal yang diwajibkan (oleh Allah).” (QS. Luqman: 17)<sup>9</sup>

Kepemimpinan akan selalu hidup dan digali pada setiap zaman, dari generasi ke generasi guna mencari formulasi sistem kepemimpinan yang aktual dan tepat untuk diterapkan pada zamannya. Hal ini mengindikasikan bahwa paradigma kepemimpinan adalah suatu yang sangat dinamis dan memiliki kompleksitas yang tinggi.<sup>10</sup> Untuk menjadi pemimpin yang baik dapat dipelajari dari pendidikan, dengan pelatihan, dan melalui belajar pengalaman.<sup>11</sup> Hal terkait kepemimpinan, semuanya tidak lepas dari segala sesuatu tentang pendidikan, sehingga kita dapat mengedepankan sikap dan sifat seorang pemimpin yang lebih terdidik dan terarah. Oleh karenanya, perlunya beberapa landasan-landasan kepemimpinan, merupakan poin yang sangat penting bagi terselenggaranya sistem kepemimpinan yang baik.

Seperti dalam Al-qur’an Surat Al-Baqarah ayat 30 yang berbunyi:

<sup>8</sup> *Ibid.*, hlm. 11

<sup>9</sup> Al-Qur’an Tajwid dan Terjemah (Al-Qur’an Tafsir bil Hadis), (Bandung: Cordoba, 2013), hlm. 412

<sup>10</sup> Cepi Safruddin Abdul Jabar, dkk, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: UNY Pres, 2016), hlm. 212

<sup>11</sup> Cepi Safruddin Abdul Jabar, dkk, *Manajemen Pendidikan.....*, hlm. 213.

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً  
 قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَثَلًا بَدِيعًا قَدِ اضْطُرَّ لِلْإِنسَانِ أَنَّهُ لَا يُفْقَهُ  
 مَا قِيلَ لَهُمْ سَبِّحُوا لِلَّهِ حَمْدًا مِمَّا عَلَّمَهُمْ قَوْلًا لَعَلَّهُمْ تَتَذَكَّرُونَ  
 وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً  
 قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَثَلًا بَدِيعًا قَدِ اضْطُرَّ لِلْإِنسَانِ أَنَّهُ لَا يُفْقَهُ  
 مَا قِيلَ لَهُمْ سَبِّحُوا لِلَّهِ حَمْدًا مِمَّا عَلَّمَهُمْ قَوْلًا لَعَلَّهُمْ تَتَذَكَّرُونَ  
 وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً  
 قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَثَلًا بَدِيعًا قَدِ اضْطُرَّ لِلْإِنسَانِ أَنَّهُ لَا يُفْقَهُ  
 مَا قِيلَ لَهُمْ سَبِّحُوا لِلَّهِ حَمْدًا مِمَّا عَلَّمَهُمْ قَوْلًا لَعَلَّهُمْ تَتَذَكَّرُونَ

Artinya: “Ingatlah ketika Tuhan berfirman kepada para Malaikat: “Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi.” Mereka berkata: “Mengapa engkau hendak menjadi (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?” Tuhan berfirman: “Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak engkau ketahui.”( Q.S Al-Baqarah ayat 30 ).<sup>12</sup>

Secara singkat dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah merupakan tenaga fungsional yang memiliki peranan sangat strategis di sekolah, baik sebagai administrator, supervisor, inovator, manajer, leader (pemimpin), maupun sebagai motivator. Kepala sekolah adalah motor penggerak kebijakan sekolah yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah terealisasi, sehingga visi, misi yang sudah dirancang kepala sekolah dapat mencapai tujuan pendidikan secara nasional.

Keberhasilan yang dicapai sebuah organisasi tentunya dipengaruhi oleh beberapa faktor. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan tersebut adalah kinerja para pemimpinnya. Dalam melaksanakan kepemimpinan tentunya melibatkan atasan yang berhubungan langsung dengan bawahannya. Dengan demikian memimpin merupakan bagian sentral dari peran kepala sekolah dalam bekerja sama dengan bawahannya untuk mencapai visi, misi, dan tujuan sekolah.<sup>13</sup>

Ada tiga gaya atau tipe kepemimpinan yang pokok yaitu otokratis, *laissez faire*, dan demokratis.<sup>14</sup> Gaya kepemimpinan otokratis adalah

---

<sup>12</sup> Syaamil Al-Qur'an, *Terjemah Tafsir Perkata*, (Bandung: Sygma Publishing, 2010), hlm. 6.

<sup>13</sup> Charles J. Kaeting (Penerjemah: A. M. Mangunhardjana), *Kepemimpinan Teori dan Perkembangannya*, (Yogyakarta: Kanisius, 1995), hlm. 155

<sup>14</sup> M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1987), hlm. 48.

kepemimpinan yang didasarkan pada keyakinan bahwa kepemimpinan dimiliki oleh pemimpin karena ia memiliki wewenang tersebut,<sup>15</sup> sedangkan gaya *laissez faire* adalah seorang pemimpin memilih praktis membiarkan kelompoknya berbuat semaunya,<sup>16</sup> dan gaya demokratis adalah gaya kepemimpinan yang menitikberatkan pada usaha seorang pemimpin dalam melibatkan partisipasi pengikutnya dalam setiap pengambilan keputusan.<sup>17</sup>

Tipe kepemimpinan demokratis menafsirkan kepemimpinannya bukan sebagai dictator yang selalu menggunakan kemauannya sendiri, melainkan sebagai pemimpin di tengah-tengah anggota kelompoknya. Hubungan dengan kelompoknya bukan sebagai majikan pada buruh, tapi sebagai saudara atau kerabat di antara teman-teman sekitarnya. Keberhasilan sebuah lembaga pendidikan tergantung bagai mana sebuah kepemimpinan kepala sekolah dalam mengemban tanggung jawab mengendalikan kegiatan pendidikan. Oleh karena itu, kepala sekolah harus berhasil mengatur, menata, dan mengarahkan sumber daya manusia, sarana, dan tujuan.<sup>18</sup>

Pemimpin yang demokratis selalu berusaha menstimulasi anggota-anggotanya agar bekerja secara kooperatif untuk mencapai tujuan bersama. Dalam tindakan dan usahanya selalu berpangkal pada kepentingan dan kebutuhan kelompoknya dan mempertimbangkan kesanggupan serta kemampuan orang-orang bawahannya. Keputusan dan kebijakan yang akan diambil selalu berorientasi pada kepentingan bersama, melalui kesepakatan para anggotanya, atau melalui musyawarah. Dari ketiga kepemimpinan diatas, tipe demokratis merupakan kepemimpinan yang paling ideal dan dianggap paling baik.<sup>19</sup>

Keputusan serta kebijakan yang diambil selalu berorientasi pada kepentingan bersama, melalui kesepakatan para anggotanya, atau melalui

---

<sup>15</sup> Veithzal Rivai dan Sylviana Murni, *Education Management: Analisis Teori dan Praktik*, (Jakarta: Rajawali, 2009), hlm. 289

<sup>16</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Rajawali Press, 2011), hlm. 84

<sup>17</sup> Rohmat, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Yogyakarta: STAIN Press, 2010), hlm. 58

<sup>18</sup> Departemen Agama RI, *Panduan Organisasi Santri*, (Jakarta : CV. Khatoda, 2004), hlm. 45

<sup>19</sup> Departemen Agama RI, *Panduan Organisasi Santri .....*, hlm. 55



musyawarah. Kepemimpinan demokratis mempunyai rencana kerja yang rinci, memperhatikan bawahan, suka berdiskusi dengan rekan kerja, memberi penghargaan dan tidak suka menghukum.

Menurut Kurt Lewin, dikutip oleh Maman Ukas mengemukakan bahwa kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang menganggap bahwa pemimpin termasuk dalam bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggung jawab pada pelaksanaan tujuannya. Setiap anggota turut serta dalam setiap kegiatan, baik dalam perencanaan, penyelenggaraan, pengawasan dan penilaian. Setiap anggota dianggap sebagai sebuah potensi yang berharga untuk usaha pencapaian tujuan yang diinginkan.<sup>20</sup>

Hal ini juga yang telah di aplikasikan pada lembaga pendidikan SDN 03 Kejene Kecamatan Randudongkal Kabupaten Pematang Jaya yang telah berdiri sejak tahun 1979. Di mana lembaga pendidikan tersebut pastinya telah mengalami beberapa pergantian kepala sekolah, sehingga memungkinkan terjadinya naik atau pun turunnya kualitas. Baik dari lembaga, kualitas peserta didik, serta kualitas kinerja pendidik. Hal ini juga bisa dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah, sehingga lembaga pendidikan dapat berkembang dan meningkat dalam segi kuantitas dan kualitasnya.

Gaya kepemimpinan demokrasi adalah gaya kepemimpinan yang bersifat menitikberatkan usaha seorang pemimpin dalam melibatkan keseluruhan komponen lembaga pendidikan dalam setiap rancangan pendidikan yang ada di dalam lembaga pendidikan. Ada banyak sekali keuntungan yang terdapat di dalam gaya kepemimpinan demokratis, antara lain; Pertama, pengikut dapat menerima keputusan yang diambil serta dapat menjalankannya. Kedua, dapat mengatasi keterbatasan kemampuan yang

---

<sup>20</sup> Burhanuddin, *Analisis Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Malang: Bumi Aksara, 1994), hlm 245

dimiliki pemimpin. Ketiga, memungkinkan pemimpin untuk menaruh keahlian seorang atasan yang berkemampuan lebih besar dari manager.<sup>21</sup>

Tidak jauh berbeda dengan definisi Daryanto yang menyatakan bahwa kepemimpinan demokratis menempatkan manusia sebagai faktor utama serta yang paling penting dalam sebuah organisasi. Perwujudan dari tipe kepemimpinan ini didominasi perilaku sebagai pelindung, penyelamat, serta perilaku yang cenderung memajukan dan mengembangkan organisasi. Selain itu diwujudkan juga melalui perilaku kepemimpinan sebagai pelaksana. Dengan didominasi oleh ketiga perilaku kepemimpinan tersebut, maka dalam tipe ini diwarnai dengan upaya mewujudkan dan mengembangkan hubungan manusiawi yang efektif, berdasarkan prinsip saling menghormati dan menghargai antara satu dengan yang lain.<sup>22</sup>

Pola kepemimpinan yang demokratis ini memang sangat dibutuhkan karena sangat bermanfaat. Kepemimpinan yang demokratis akan menjadi stimulan bagi santri untuk senantiasa berusaha menjadi pribadi yang mandiri serta peduli terhadap kehidupan masyarakat. Dengan potensi kiai dan santri sebagai panutan masyarakat, pesantren sebagai lembaga strategis penggerak pembangunan pedesaan. Pesantren juga berperan strategis sebagai pembentuk kader pembangunan yang memiliki imtaq dan imtek yang tinggi. Sedangkan untuk mengetahui seorang pemimpin itu bisa dikategorikan mempunyai pola kepemimpinan sesuai dengan pola kepemimpinan demokratis ada beberapa indikator yang harus dipenuhi.

Salah satu peran penting dan tanggung jawab kepala sekolah sebagai antara lain; konsultan kurikulum, pendidik, psikolog pendidikan, dan pembina guru-guru untuk bertumbuh secara pribadi dan dalam jabatannya. Sebagai konsultan kurikulum, kepala sekolah memberi konsultasi tentang pelaksanaan kurikulum di sekolahnya. Kedudukan kepala sekolah dapat disejajarkan dengan pengawas sekolah yang mendapat tugas untuk melakukan pembinaan terhadap pelaksanaan kurikulum di sekolah. Sebagai pendidik, kepala sekolah

---

<sup>21</sup> Rohmat, *Kepemimpinan Pendidikan: Konsep dan Aplikasi*, (Yogyakarta: STAIN Press, 2010), hlm. 59

<sup>22</sup> Burhanuddin, *Analisis Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan.....*, hlm. 246

mempunyai beberapa tanggung jawab. Pertama, ia bertanggung jawab atas pendidikan peserta didik melalui staf pengajarnya. Kedua, kepala sekolah bertanggung jawab atas pertumbuhan jabatan para guru. Sebagai pendidik, kepala sekolah harus aktif mengusahakan perkembangan pribadi guru dan murid.<sup>23</sup>

Dari pemaparan beberapa ahli dan pandangan di atas, maka peneliti sedikit me-resume maksud yang terkandung di dalam banyaknya masalah dan teori pemecahannya. Kesimpulannya, sebagai pemimpin lembaga pendidikan, kepala sekolah harus bisa selalu mempertahankan dan meningkatkan kualitas serta kinerja guru di dalam lembaga pendidikan. Sebagai kepala sekolah, harus dapat memilah serta memilih gaya kepemimpinan yang tepat sehingga dapat membawa lembaga yang dipimpinnya dapat terus bertahan, terutama terhadap peningkatan kualitas kinerja pendidik dalam mengupayakan keberhasilan pendidikan. Dengan demikian, kepala sekolah tidak hanya bekerja sendirian dalam menentukan nasib sebuah lembaga pendidikan, kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu mengampu beberapa aspek kebutuhan secara sosial maupun secara kultural dengan gaya kepemimpinannya yang lebih luwes. Demikian juga sebagai pimpinan tertinggi dalam lembaga pendidikan, tidak bisa lepas dari belajar serta memahami prinsip-prinsip kepemimpinan yang lebih demokratis.

Oleh karena beberapa masalah dan faktor tertentu yang melandasi pentingnya proses-proses kepemimpinan kepala sekolah. Maka dari itu, peneliti hendak membuka cakrawala pemahaman terkait gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah SDN 03 Kejene Kecamatan Randudongkal Kabupaten Pematang Jaya. Hal ini supaya peneliti dapat membuka ruang analisis bersama-sama tentang keadaan yang telah terjadi di tengah-tengah kondisi pendidikan saat sekarang ini. Penelitian ini bermaksud supaya dapat menjadi kajian dikemudian harinya, oleh para ahli, para pemegang kebijakan, para

---

<sup>23</sup> Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah*, (Yogyakarta: AR-RUZZA MEDIA, 2013), hlm. 251.

pemimpin, para pendidik, para tenaga kependidikan, dan terlebih bagi masyarakat umum serta kalangan intelektual pendidikan.

## **B. Rumusan Masalah**

Setelah mengamati latar belakang masalah, maka peneliti mengambil rumusan masalah yang akan menjadi landasan untuk melakukan penelitian di SDN 03 Kejene Kecamatan Randudongkal Kabupaten Pemalang. Adapun rumusan masalah yang didapatkan oleh peneliti, yaitu:

1. Bagaimana kepala sekolah SDN 03 Kejene Kecamatan Randudongkal Kabupaten Pemalang dalam melibatkan guru terhadap kebijakan sekolah untuk mengontrol, mengawasi, dan mengatur jalannya pendidikan?
2. Bagaimana kepala sekolah SDN 03 Kejene Kecamatan Randudongkal Kabupaten Pemalang dalam melibatkan tenaga kerja kependidikan terhadap kebijakan sekolah untuk mengontrol, mengawasi, dan mengatur jalannya pendidikan?
3. Bagaimana kepala SDN 03 Kejene Kecamatan Randudongkal Kabupaten Pemalang dalam melibatkan komite terhadap kebijakan sekolah untuk mengontrol, mengawasi, dan mengatur jalannya pendidikan?

## **C. Tujuan penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui kepala sekolah SDN 03 Kejene Kecamatan Randudongkal Kabupaten Pemalang dalam melibatkan guru terhadap kebijakan sekolah untuk mengontrol, mengawasi, dan mengatur jalannya pendidikan.
2. Untuk mengetahui kepala sekolah SDN 03 Kejene Kecamatan Randudongkal Kabupaten Pemalang dalam melibatkan tenaga kerja kependidikan terhadap kebijakan sekolah untuk mengontrol, mengawasi, dan mengatur jalannya pendidikan.

3. Untuk mengetahui kepala SDN 03 Kejene Kecamatan Randudongkal Kabupaten Pemalang dalam melibatkan komite terhadap kebijakan sekolah untuk mengontrol, mengawasi, dan mengatur jalannya pendidikan.

#### **D. Manfaat Penelitian**

##### **1. Manfaat Praktis**

Terdapat beberapa manfaat praktis yang peneliti dapatkan dari rumusan masalah yang telah dipaparkan. Manfaat praktisnya, antara lain:

###### **a. Bagi Penulis**

Penelitian ini merupakan hasil penelitian ilmiah yang digunakan sebagai bukti hasil menuntut ilmu selama di bangku perkuliahan dan mampu memberikan kemantapan keluasan khazanah ilmu pengetahuan.

###### **b. Bagi Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Kebumen**

Diharapkan hasil penelitian ini dapat berguna sebagai bahan referensi dan pijakan dalam penelitian selanjutnya.

###### **c. Bagi Dunia Pendidikan**

Penelitian ini dapat menjadi salah satu sumber pustaka dan khazanah ilmu pengetahuan, terutama para pembaca.

###### **d. Bagi Pendidik**

Sebagai sebuah sarana untuk memperluas pengetahuan tentang manajemen pendidikan

##### **2. Manfaat Teoritis**

Terdapat beberapa manfaat praktis yang peneliti dapatkan dari rumusan masalah yang telah dipaparkan. Manfaat teoritisnya, antara lain:

###### **a. Akademisi**

Bagi akademisi sebagai wacana untuk menambah ilmu pengetahuan dan agar dapat dijadikan rujukan.

b. Lembaga Pendidikan

Bagi lembaga pendidikan agar dapat dijadikan referensi dalam menjalankan perannya agar dapat dijalankan sebaik mungkin.

c. Masyarakat Umum

Berfungsi sebagai bahan bacaan untuk menambah wawasan terkait dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas kinerja guru memiliki ciri khas atau cara masing-masing.

## **E. Sistematika Penulisan Tesis**

Guna mempermudah dalam memahami isi tesis ini, maka penulis telah menyusun sistematika penulisan tesis. Adapun sistematika tersebut adalah sebagai berikut:

### **1. Bagian Awal Tesis**

Bagian awal tesis ini merupakan bagian pertama yang menjadi pengantar pemahaman dari peneliti di dalam tesis ini. Bagian awal dari tesis ini yang perlu dicermati adalah terdiri dari judul tesis, lembar pengesahan tesis, pernyataan orisinalitas tesis, motto, persembahan, abstrak, pedoman transliterasi, kata pengantar, daftar isi, daftar tabel, daftar gambar dan daftar lampiran.

### **2. Bagian Isi Tesis**

Bagian kedua adalah bagian isi tesis, yang membuat lima Bab utama, yaitu Bab I pendahuluan terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah tujuan penelitian dan manfaat penelitian. Bab II Kajian Pustaka berisi landasan teori, kajian penelitian terdahulu yang relevan. Bab III metode penelitian, berisi tentang jenis penelitian, waktu dan tempat penelitian, subjek penelitian, teknik pengumpulan data, keabsahan data dan teknik analisis data. Bab IV Hasil penelitian dan Pembahasan, berisi tentang deskripsi hasil penelitian sesuai dengan rumusan masalah dan pembahasan dari masing-masing hasil penelitian tersebut. Bab V penutup, berisi tentang kesimpulan hasil penelitian, saran dan kata penutup.

### 3. Bagian Akhir Tesis

Bagian akhir tesis berisi tentang daftar pustaka dan lampiran-lampiran pendukung penelitian diakhiri dengan data penulis.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Teori**

##### **1. Konsep Kepemimpinan Demokratis**

###### **a. Pengertian Kepemimpinan**

Mohammad Karim mengemukakan bahwa kepemimpinan yaitu sebuah proses perilaku untuk memenangkan hati, pikiran, emosi dan perilaku orang lain untuk berkontribusi dengan visi dan misi sebuah lembaga atau organisasi.<sup>24</sup>

Kepemimpinan yaitu sebuah kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan lembaga atau instansi. Sutisna mengatakan “kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu”. Sementara Soepardi merumuskan kepemimpinan sebagai “kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum (kalau perlu), serta membangun dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien”. Ini memperlihatkan bahwa pemimpin sedikitnya mencakup tiga hal yang berhubungan, yaitu adanya pemimpin dan karakteristiknya, adanya pengikut, serta adanya situasi kelompok tempat pemimpin dan pengikut berinteraksi.<sup>25</sup>

Perilaku kepala sekolah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat, dan pertimbangan terhadap para guru, baik secara individu maupun sebagai

---

<sup>24</sup> Mohammad Karim, *Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam*, (Malang: UIN Maliki Press, 2010) hlm. 13

<sup>25</sup> E Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2017), hlm. 108.



kelompok. Perilaku instrumental merupakan tugas-tugas yang diorientasikan dan secara langsung diklarifikasi dalam peran dan tugas-tugas para guru, sebagai individu dan sebagai kelompok. Perilaku pemimpin yang positif dapat mendorong kelompok dalam mengarahkan dan memotivasi individu untuk bekerja sama dengan kelompok sebagai rangka mewujudkan tujuan organisasi.<sup>26</sup>

Di dalam Islam, pemimpin lazim disebut “imam” dan jika kepemimpinan disebut dengan “imamah”. Atau jika dalam sebuah negara, pemimpin disebut sebagai khalifah. Hal ini selaras dengan petunjuk Allah dalam Surat al-An’am ayat 165 yang berbunyi:<sup>27</sup>

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُم مِّنْ أَوْلَادٍ مِّمَّنْ تَرْضَوْنَ وَاللَّهُ يَرْضَىٰ عَنْكُمْ وَاللَّهُ هُوَ السَّمِيعُ الْعَلِيمُ  
 وَهُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُم مِّنْ أَوْلَادٍ مِّمَّنْ تَرْضَوْنَ وَاللَّهُ يَرْضَىٰ عَنْكُمْ وَاللَّهُ هُوَ السَّمِيعُ الْعَلِيمُ  
 وَهُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُم مِّنْ أَوْلَادٍ مِّمَّنْ تَرْضَوْنَ وَاللَّهُ يَرْضَىٰ عَنْكُمْ وَاللَّهُ هُوَ السَّمِيعُ الْعَلِيمُ  
 وَهُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُم مِّنْ أَوْلَادٍ مِّمَّنْ تَرْضَوْنَ وَاللَّهُ يَرْضَىٰ عَنْكُمْ وَاللَّهُ هُوَ السَّمِيعُ الْعَلِيمُ

Artinya: “Dan Dialah yang menjadikan kamu penguasa-penguasa di bumi dan Dia meninggikan sebahagian kamu atas sebahagian (yang lain) beberapa derajat, untuk mengujimu tentang apa yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu amat cepat siksaan-Nya dan sesungguhnya Dia Maha Pengampun lagi Maha Penyayang.”

Berdasarkan pengertian di atas, penulis menyimpulkan bahwa yaitu lebih mengedepankan kepentingan kelompok, karena pemimpin menghargai dan mau mendengarkan bawahannya, dan dalam pengambilan keputusan pemimpin lebih mengedepankan musyawarah.

#### b. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya Kepemimpinan adalah sebuah perilaku yang ditampilkan seseorang pada saat dirinya mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau kelompoknya.<sup>28</sup>

<sup>26</sup> E Mulyasa, *Manajemen Berbasis .....*, hlm. 107.

<sup>27</sup> K. Permadi, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta: Rinneka

Cipta, 2010) hlm. 62

<sup>28</sup> Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), hlm. 349

Sudarwan Danim menyatakan bahwa inti demokrasi adalah keterbukaan dan keinginan memposisikan pekerjaan dari, oleh, dan untuk bersama. Landasan dari kepemimpinan demokratis adalah anggapan dengan adanya interaksi dinamis maka tujuan organisasi akan tercapai.<sup>29</sup>

Pada tipe kepemimpinan ini seorang pemimpin selalu mengikutsertakan seluruh anggota kelompoknya dalam mengambil keputusan. Sebagian kekuasaan pemimpin diberikan kepada bawahan agar bawahan merasa turut bertanggungjawab untuk menyelesaikan tugas yang ada.<sup>30</sup>

Hadari Nawawi dan M. Martini Hadari mengemukakan bahwa dalam tipe ini manusia dipandang sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok atau organisasi. Dalam tipe kepemimpinan ini selalu terlihat usaha untuk memanfaatkan setiap orang yang dipimpin dengan cara memberikan kesempatan pada mereka untuk berpartisipasi dalam setiap kegiatan. Pemimpin dengan tipe demokratis dihormati dan disegani, karena mampu mengembangkan, memelihara, dan menjaga kewibawaan, dengan dasar hubungan manusiawi yang efektif.<sup>31</sup>

Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Pembagian tugas disertai dengan pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas memungkinkan agar setiap anggotanya berpartisipasi secara aktif. Hal tersebut bertujuan agar

---

<sup>29</sup> Sudarwan Danim, *Motivasi dan Efektivitas Kelompok*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), hlm. 75

<sup>30</sup> Hendiyat Sutopo dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Bina Aksara, 1988) hlm. 8

<sup>31</sup> Hadari Nawawi dan M. Martini Hadari, *Kepemimpinan yang Efektif*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1995), hlm. 100

setiap anggota mengetahui secara pasti sumbangan yang dapat diberikan untuk mencapai tujuan organisasinya.<sup>32</sup>

Mengacu pada beberapa pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa dalam tipe kepemimpinan yang demokratis terjadi interaksi dinamis antara pemimpin dengan bawahan, karena pemimpin memberikan kesempatan pada orang-orang yang dipimpin untuk turut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Pemimpin selalu mengikutsertakan bawahan dalam pengambilan keputusan dan sangat mementingkan musyawarah, sehingga pemimpin tidak memutuskan segala sesuatunya secara egois atau dengan kemauannya sendiri. Hal ini lah yang menjadikan lembaga pendidikan itu terkelola secara baik dan penuh dengan inovasi, sebab banyak sekali pemikiran yang bisa ikut andil dalam peranan pemajuan di lembaga pendidikan tersebut.

Tipe Kepemimpinan Demokratis Kepemimpinan yang sesuai dengan saat sekarang ini adalah kepemimpinan demokratis. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Soekarto Indrafachrudi, bahwa dengan begitu akan terjadi kerjasama antara kepala sekolah dengan guru dan karyawan lain untuk mencapai tujuan bersama. Segala keputusan diambil melalui musyawarah dan kesepakatan bersama. Kepala sekolah menghargai pendapat para guru dan memberi kesempatan untuk mengembangkan inisiatif dan daya kreatifnya. Kepala sekolah memberikan dorongan kepada guru-guru untuk mengembangkan keterampilannya terkait usaha-usaha mereka dalam mencoba suatu metode yang baru. Kepala sekolah bersifat bijaksana dalam pembagian tugas dan tanggung jawab. Kepala sekolah bersifat ramah tamah dan selalu bersedia menolong guru dan karyawan lain dengan memberi nasehat, anjuran, dan petunjuk apabila diperlukan. Di bawah kepemimpinannya guru-guru bekerja dengan senang untuk memajukan pendidikan di sekolah. Semua pekerjaan dilaksanakan

---

<sup>32</sup> Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*, (Yogyakarta: Gava Media, 2011), hlm. 134

sesuai dengan rencana yang disepakati bersama. Kepala sekolah dianggap sebagai seorang bapak, saudara, atau kakak yang dapat menempatkan diri sesuai dengan kondisi dan keadaan lingkungan. Dengan begitu maka akan dapat menciptakan suasana kekeluargaan yang sehat dan menyenangkan.<sup>33</sup>

Baik dikalangan ilmuan maupun di kalangan praktisi terdapat kesepakatan bahwa tipe pemimpin yang ideal dan paling didambakan adalah pemimpin yang demokratis.<sup>34</sup> Gaya atau tipe kepemimpinan ini dikenal pula dengan istilah kepemimpinan konsultatif atau konsensus. Orang yang menganut pendekatan ini melibatkan para karyawan yang melaksanakan keputusan dalam proses pembuatannya, walaupun yang membuat keputusan akhir adalah pemimpin, setelah menerima masukan dan rekomendasi dari anggota tim. Menurut Adam Ibrahim Indrawijaya bahwa gaya kepemimpinan demokratis pada umumnya berasumsi bahwa pendapat orang banyak lebih baik dari pendapatnya sendiri dan adanya partisipasi akan menimbulkan tanggung jawab bagi pelaksananya. Asumsi lain bahwa partisipasi memberikan kesempatan kepada para anggota untuk mengembangkan diri mereka.<sup>35</sup>

Di dalam kepemimpinan ada tiga unsur yang saling berkaitan, yaitu unsur manusia, unsur sarana dan unsur tujuan. Untuk dapat memperlakukan ketiga unsur tersebut secara seimbang, seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan atau kecakapan dan keterampilan yang diperlukan dalam melaksanakan kepemimpinannya. Pengetahuan dan keterampilan ini dapat di peroleh dari pengalamam bekerja secara teori atau pengalamannya dalam di dalam praktek selama menjadi pemimpin. Namun, tidak disadari seorang pemimpin dalam melakukan ketiga unsur tersebut

---

<sup>33</sup> Soekarto Indrafachrudi, *Bagaimana Memimpin Sekolah yang Efektif*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2006), hlm. 21

<sup>34</sup> Wursanto, *Dasar-dasar Ilmu Komunikasi*, (Yogyakarta: 2002), hlm. 43

<sup>35</sup> Adam Ibrahim Indrawijaya, *Perilaku Organisasi*, (Bandung: Sinar Baru, 1938), hlm.

menjalankan kepemimpinannya menurut caranya sendiri. Dan cara-cara yang digunakannya merupakan cerminan dari sifat-sifat dasar kepribadian seorang pemimpin walau pengertian ini tidak mutlak. Cara atau teknik seseorang dalam menjalankan suatu kepemimpinan disebut gaya atau tipe kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan demokratis disebut juga gaya kepemimpinan partisipatif, di mana seorang pemimpin selalu melibatkan semua *stake holder* dalam mengambil keputusan yang akan diambil. Dampak positif yang ditimbulkan dari gaya kepemimpinan partisipatif bahwa para pengikut memiliki rasa tanggung jawab, yang lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi karena keterlibatannya dalam pengambilan keputusan. Keuntungan yang dapat diperoleh dari gaya kepemimpinan partisipatif adalah:

- 1) Konsultasi kebawah dapat digunakan dalam rangka meningkatkan kualitas keputusan dengan menarik keahlian yang dimiliki oleh para pengikut, sehingga para pengikut akan dapat menerima semua keputusan yang diambil serta dapat menjalankannya,
- 2) Kosultasi lateral, pemimpin melibatkan peran serta orang-orang dalam berbagai sub unit untuk mengatasi keterbatasan kemampuan yang dimiliki pemimpin.
- 3) Konsultasi ke atas, memungkinkan seorang pemimpin untuk menaruh keahlian seorang atasan yang berkemampuan lebih besar dari manajer.<sup>36</sup>

Gaya ini disebut partisipasi karena pemimpin atau pengikut saling tukar-menukar ide dalam pembuatan keputusan, dengan peranan pemimpin yang utama memberikan fasilitas dan berkomunikasi. Pada lembaga pendidikan, kepala sekolah bersikap terbuka dan memberikan peluang bagi madrasah bersikap terbuka dan

---

<sup>36</sup> Rohmat, *Kepemimpinan Pendidikan: Konsep dan Aplikasi* (Yogyakarta: STAIN Press, 2010), hlm. 58-59

memberikan peluang bagi terselenggaranya komunikasi dua arah serta menaruh perhatian terhadap usaha dan prestasi guru. Kepala sekolah memotivasi dan mendukung kreativitas guru serta melatih guru dalam pengambilan keputusan. Peranan kepala sekolah pada gaya partisipatif adalah memberikan kemudahan dan mengkomunikasikan berbagai hal yang perlu mendapat perhatian guru.<sup>37</sup>

Dalam mendiskusikan kemungkinan peralihan generasi kepemimpinan, rasanya kita terlalu sering berbicara tentang tokoh tokoh yang akan menjadi pemimpin di masa depan. Dalam kadar tertentu, itu sebenarnya wajar saja. Namun, pembicaraan seperti itu tidak boleh membuat kita lupa bahwa yang terpenting sebetulnya bukan lagi pada soal siapa melainkan pada apa dan bagaimana bentuk kepemimpinan baru itu. Dengan kata lain, yang harus kita perhatikan bersama bukan lagi sekadar tokoh atau pemimpin (*leader*) tapi kepemimpinan (*leadership*).<sup>38</sup>

Tipe kepemimpinan sering disebut perilaku kepemimpinan atau gaya kepemimpinan (*leadership style*). Menurut Miftah Toha gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain.<sup>39</sup> Oleh karenanya usaha menselaraskan persepsi di antara yang akan mempengaruhi dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting.

Pagon *et al*, menyatakan kepemimpinan membutuhkan kompetensi, yakni individu (*antecedent*), kognitif (*cognitive*), fungsional (*fuctional*) dan sosial (*personal and social*). Kompetensi individu merupakan atribut yang melekat kepada diri seseorang pemimpin. Kompetensi individu misalnya pendidikan, memberikan pengaruh yang kuat kepada misalnya kompetensi kognitif.

---

<sup>37</sup> Miftah Toha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2015), hlm. 73.

<sup>38</sup> Miftah Toha, *Kepemimpinan dalam .....*, hlm. 69

<sup>39</sup> Miftah Toha, *Kepemimpinan dalam.....*, hlm. 49

Kompetensi kognitif memberikan landasan penguasaan pengetahuan umum, hukum, teori dan konsep. Kompetensi fungsional merupakan penguasaan ketrampilan untuk problem solving dalam kegiatan sehari-hari.

Sementara kompetensi sosial merupakan kebutuhan untuk pembinaan hubungan dengan individu atau sosial. Seluruh kompetensi tersebut harus dipadukan dengan karakter organisasi antara lain visi, misi, value, dan tujuan. Perpaduan kompetensi kepemimpinan dan karakter organisasi akan menghasilkan keberhasilan dalam perubahan.<sup>40</sup>

Berarti pemimpin yang demokratis akan selalu melibatkan bawahannya dalam proses pengambilan keputusan. Disamping itu, pemimpin dengan demokratis juga selalu menjaga hubungan serta komunikasi yang seimbang dan serasi, baik hubungan formal maupun hubungan informal kepada bawahannya.

### c. **Etika Gaya Kepemimpinan Demokratis**

Etika menjadi faktor penentu keberhasilan suatu kepemimpinan. Dalam lembaga, kepemimpinan yang dinilai baik apabila fungsi-fungsi kepemimpinan dijalankan berdasarkan prinsip-prinsip beretika sesuai dengan nilai-nilai yang dianut secara demokratis.

Gaya kepemimpinan demokratis yang beretika akan menciptakan suasana kerja dalam organisasi lebih nyaman, produktivitas lebih tinggi, dan menyelesaikan konflik yang ada di dalam lembaga.

Perkembangan kepemimpinan demokratis yang beretika di Indonesia terus mengalami dinamika. Masyarakat juga sedang mencari model kepemimpinan yang dianggap baik, peduli, maju atau

---

<sup>40</sup> M. Pagon, E. Banutai and U Bizjak, *Leadership Competencies For Successful Change Management*, (A Preliminary Study Report: Journal Slovenian Presidency of the EU, June 2008), hlm. 4



produktif. Pilihan itu dapat ditemukan di instansi pemerintah, swasta atau masyarakat. Sosok pemimpin tertentu diidolakan dan dianggap beretika, yang berbeda dengan pemimpin lain yang tidak beretika. Berikut ini merupakan ciri-ciri kepemimpinan demokratis yang beretika, antara lain:<sup>41</sup>

- 1) Memiliki pengetahuan tentang nilai-nilai moral, mampu menjelaskannya dan menjalankan nilai-nilai moral dalam kehidupannya.

*It is important for leaders to tell a compelling and morally rich story, but ethical leaders must also embody and live the story.*

- 2) Senantiasa fokus kepada keberhasilan organisasi dibanding kepentingan individu.

Pemimpin memahami posisinya di dalam ruang lingkupnya, di hadapan anggota dan stakeholder. Pemimpin mengenali nilai-nilai perihal keberhasilan orang-orang menuju “mimpi” keberhasilan lembaga.

- 3) Menemukan orang-orang berintegritas dan mengembangkan kepercayaan kepadanya.

Saat ini, yang dipentingkan adalah orang yang berintegritas dan bertanggungjawab, bukan sekedar pintar dan trampil. Mereka inilah yang dapat dipercaya mengembangkan organisasi saat ini dan ke depan.

- 4) Memelihara, menyatakan dan mengembangkan nilai-nilai positif organisasi kepada masyarakat dan *stake holder*.

Pemimpin perlu mengambil langkah ini untuk membangun komitmen, kepedulian dan tanggungjawab organisasi kepada masyarakat dan *stake holder*.<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> R. E. Freeman and L. Stewart, *Developing Ethical Leadership. Business Roundtable Institute for Corporate Ethics*, (Virginia, USA: Charlottesville, 2006), hlm. 43

<sup>42</sup> R. E. Freeman and L. Stewart, *Developing Ethical Leadership*....., hlm. 44

5) Mengembangkan mekanisme berbeda pendapat.

Hal ini sangat diperlukan untuk mengembangkan inovasi, pengembangan kelembagaan atau alternatif solusi organisasi. Pemimpin perlu turun kebawah menemukan permasalahan teknis dan alternatif solusi dari lapangan

6) Melihat nilai-nilai positif dari sisi atau pengalaman yang lain.

Pemimpin perlu mengambil keputusan sulit (termasuk mengorbankan kepentingannya) demi lahirnya benefit bagi wilayah, *stake holder* atau orang lain.

#### d. Prinsip-Prinsip Gaya Kepemimpinan Demokratis

Dikutip dari *website* *Cleverism*, Kurt Lewin, seorang psikolog organisasional keturunan Jerman-Amerika, mengatakan ada tiga elemen inti dari kepemimpinan demokratis yang bisa menjadi prinsip, yaitu:

- 1) Pemimpin mengharapkan bawahan untuk melapor mengenai progres tugas.
- 2) Leader mengharapkan bawahan menunjukkan kepercayaan diri dan kemampuan maksimalnya untuk menyelesaikan sesuatu tanpa pengawasan terus-menerus.
- 3) Pemimpin mengharapkan bawahan melibatkan orang lain dalam proses pengambilan keputusan dan tidak bertindak sendiri.

Di dalam penelitian Lewin, White dan Lippit. Mereka menemukan teori yang dapat menjadi dasar dari prinsip-prinsip umum dari kepemimpinan yang demokratis. Adapun dasar tersebut, ialah:

- 1) Semua penentuan kebijakan dilakukan dengan cara diskusi dengan kelompoknya dengan bimbingan dari pemimpinnya
- 2) Setiap kegiatan didiskusikan dengan anggota yang lain, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat bersama, dan jika ada kendala serta membutuhkan arahan, maka pemimpin akan memberikan alternative prosedur yang harus dipilih

- 3) Para anggota organisasi diberikan kebebasan untuk memilih dengan siapa mereka harus bekerja dan dalam pembagian tugas
- 4) Pemimpin mencoba menjadi bagian di dalam anggota kelompok dan semangat tanpa melakukan pekerjaan yang lain.<sup>43</sup>

Pemimpin demokratis yang baik dapat menumbuhkan kepercayaan dan rasa hormat di antara para anggota. Tiap anggota tulus berpartisipasi dan mendasarkan keputusan mereka pada moral dan nilai-nilai yang dianut bersama dalam grup.

Pemimpin yang baik juga cenderung mencari berbagai pendapat dan tidak berusaha membungkam suara-suara yang berbeda atau yang menawarkan sudut pandang kurang populer. Maka itu, para peneliti berpendapat bahwa para pemimpin demokratis yang baik harus memiliki prinsip-prinsip spesifik seperti di bawah ini untuk bisa menjadi mediator andal:

- 1) Kejujuran
- 2) Kecerdasan (Intelegensi)
- 3) Keberanian
- 4) Kreativitas
- 5) Kompetensi
- 6) Rasa keadilan.<sup>44</sup>

Di dalam pendapat yang lain, ada beberapa prinsip umum dari penyelenggaraan sebuah manajemen yang baik sesuai dengan kepemimpinan demokratis. Prinsip-prinsip itu dapat dijadikan patokan bagi kepemimpinan sekolah. Prinsip tersebut, antara lain:

- 1) Mempunyai visi dan misi yang jelas
- 2) Mampu menjalankan fungsi kepemimpinan secara baik dan berani mengambil inisiatif untuk kemajuan organisasi

---

<sup>43</sup> Kurt Lewin, *Pattern Of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates*, (Journal of Psychology, 10:2, 1939), hlm. 271

<sup>44</sup> Martin Luenendonk, *Democratic Leadership Guide: Definition, Qualities, Pros and Cons, Examples*, dikutip dari sumber: [www.cleverism.com](http://www.cleverism.com), diunggah 25 Juli 2020

- 3) Mampu menentukan sasaran dan perencanaan pengembangan organisasi
- 4) Mampu mengkondisikan pertumbuhan kinerja dan sistem pengorganisasian organisasi secara lebih baik
- 5) Mampu menyejahterakan anggota sesuai tingkat kebutuhan akan ilmu pengajaran serta kelayakan pangan
- 6) Mampu membangun kerjasama dan kemitraan dengan masyarakat dan pihak-pihak lain yang berhubungan dengan organisasi
- 7) Mampu menjalankan kepemimpinan secara partisipatoris, delegatif dan komunikatif
- 8) Mampu mendelegasikan efektivitas program dan kegiatan organisasi, terutama yang terkait dengan pendanaan. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang pandai mencari sumber bukan menerima sumber.<sup>45</sup>

**e. Ciri-Ciri Gaya Kepemimpinan Demokratis**

Pemimpin yang demokratis bisa berfungsi sebagai katalisator yang bisa mempercepat proses-proses secara wajar, dan membantu pencapaian objek yang ingin dicapai dengan cara yang paling sesuai dengan kondisi kelompok tersebut. Pemimpin demokratis biasanya dihormati dan dihargai. Dia dianggap sebagai simbol kebaikan dan “orang sendiri”, karena ia bersedia bekerja sama dengan semua anggota kelompok. Semua anggota kelompok selalu ingin bertatap muka serta bertukar pikiran dengan dirinya yang dianggap sangat simpatik. Bentuk-bentuk keberhasilan yang telah dicapai selalu dianggap sebagai hasil dari kerja sama.<sup>46</sup>

---

<sup>45</sup> Amin Haidari dan Ishom El-Saha, *Peningkatan Mutu Terpadu Pesantren dan Madrasah Diniyah*, (Jakarta: Diva Pustaka, 2006), hlm. 23-26.

<sup>46</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Raja Grafindo, 2011), hlm.

Ada beberapa ciri dari gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh Ngalm Purwanto, ciri-ciri tersebut bisa menjadi gambaran dari seorang pemimpin. Ciri-cirinya, yaitu:

- 1) Cara pemimpin dalam mengurai masalah dan mengambil keputusan
- 2) Cara pemimpin saat menggerakkan bawahannya
- 3) Kepribadian yang ada pada pemimpin
- 4) Cara komunikasi seorang pemimpin
- 5) Hubungan antara pemimpin dengan seluruh anggota
- 6) Sikap seorang pemimpin dalam menerima pendapat dan masukan.

Ciri-ciri yang lain dari gaya kepemimpinan demokrasi adalah sebagai berikut:

- 1) Semua kebijakan dibahas dan ditentukan bersama oleh kelompok dengan dorongan dan bantuan pimpinan.
- 2) Gambaran kegiatan diperoleh selama masa pembahasan. Langkah-langkah umum kebijakan kelompok digariskan lebih dahulu dan jika diperlukan dapat meminta nasihat teknis. Pemimpin memberikan saran beberapa alternatif prosedur yang dapat dipilih di antaranya.
- 3) Para bawahan bebas bekerja sama dengan siapa saja yang mereka senangi. Pembagian tugas pekerjaan diserahkan kepada kelompok untuk ditentukan bersama.
- 4) Pemimpin berfikir berdasarkan fakta dalam memberikan pujian atau kritikan, serta berusaha memberi semangat tanpa banyak mencampuri urusan pekerjaan.<sup>47</sup>

Sondang P. Siagian menyatakan bahwa pemimpin yang demokratis memiliki sifat-sifat sebagai berikut:

- 1) Dalam menggerakkan bawahan bertitik tolak dari anggapan bahwa manusia merupakan makhluk yang paling mulia di dunia.

---

<sup>47</sup> M. Aries Djaenuri, *Kepemimpinan, Etika dan Kebijakan Pemerintah*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2015), hlm. 17

- 2) Senang menerima saran, pendapat dan kritik dari bawahan.
- 3) Mengutamakan kerja sama dalam mencapai tujuan.
- 4) Memberikan kebebasan kepada bawahan tetapi juga tetap membimbingnya.<sup>48</sup>

Dari beberapa pendapat di atas, penulis menyimpulkan pandangan yang banyak, agar lebih mudah dalam memahami. Ciri-ciri kepemimpinan demokratis adalah sebagai berikut:

- 1) Pekerjaan dapat ditanggung bersama.
- 2) Mudah dalam menerima pendapat, kritik dan saran.
- 3) Bawahan dianggap sebagai bagian dari pelaksana.
- 4) Disiplin akan tetapi tidak otoriter.
- 5) Melibatkan seluruh komponen dalam pengambilan keputusan.
- 6) Percaya kepada semua komponen lembaga dengan tetap melakukan pengawasan.
- 7) Komunikasi yang antropo-sentris.
- 8) Ada kerjasama dengan beberapa pihak.
- 9) Mengutamakan kepentingan bersama.
- 10) Memberi kesempatan pada siapapun untuk mengembangkan inisiatif, inovasi, dan daya kreatifnya.
- 11) Bijaksana dalam pembagian tugas dan tanggung jawab.
- 12) Bersikap dan bersifat ramah tamah.
- 13) Bersedia menolong guru dan karyawan lain.
- 14) Menciptakan suasana kekeluargaan yang sehat dan menyenangkan.
- 15) Tidak menganggap keberhasilan yang dicapai dari kerjanya sendiri.

---

<sup>48</sup> Sondang P. Siagian, *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*, (Jakarta: Gunung Agung, 1982), hlm. 67

**f. Indikator Gaya Kepemimpinan Demokratis**

Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia, dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan dengan penekanan dan rasa tanggung jawab secara internal dan kerja sama yang baik. Kepemimpinan demokratis menghargai potensi setiap individu serta mau mendengarkan nasihat dan sugesti bawahan agar mendapatkan keputusan yang dapat melegakan semua *stake holder*.

Adapun indikator dari gaya kepemimpinan demokratis menurut ahli adalah:

- 1) Pendapatnya terfokus pada hasil musyawarah
- 2) Tegang rasa
- 3) Memberi kesempatan pengembangan karir bawahan
- 4) Bersedia menerima kritik dari bawahan
- 5) Menciptakan suasana kekeluargaan
- 6) Mengetahui kekurangan dan kelebihan bawahan
- 7) Komunikatif dengan bawahan
- 8) Partisipatif dengan bawahan
- 9) Tanggap terhadap situasi.<sup>49</sup>

**g. Indikator Keberhasilan Gaya Kepemimpinan Demokratis**

Indikator yang paling utama adalah menitikberatkan evaluasi kepada proses kepemimpinan. Yakni mempertanyakan tipe tipe dan gaya-gaya kepemimpinan apa yang cenderung digunakan dalam setiap situasi yang dihadapi. Sebagai pimpinan sekolah, sebaiknya kepala sekolah secara obyektif mengajukan pertanyaan-pertanyaan: apakah kepemimpinan saya demokratis, otoriter, atau laissez-faire, gaya-gaya kepemimpinan apakah yang cenderung diterapkan, bentuknya apakah

---

<sup>49</sup> Sobri Sutikno, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Lombok: Holistica, 2014), hlm. 15

instruksi, konsultasi, partisipasi, atau delegasi, dana atau yang lainnya.<sup>50</sup>

Ada lima dimensi dalam pengukuran tingkat keberhasilan atau efektivitas sebuah kepemimpinan demokratis, yakni:

1) Dimensi penetapan tujuan-tujuan organisasi sekolah

Dalam dimensi pertama kepala sekolah diharapkan memiliki kemampuan mendorong seluruh anggota untuk mempelajari dan memahami aspek-aspek filosofi dan nilai-nilai pendidikan. Kepala sekolah mengkoordinir para guru, orang tua, wakil masyarakat dalam proses perumusan visi, misi, dan tujuan. Mengkomunikasikan hasil rumusan komponen tujuan sekolah kepada staf sekolah, orang tua, anggota masyarakat, dan para stakeholder lainnya. Di samping itu, kepala sekolah perlu aktif memberikan bimbingan dan pengarahan kepada semua anggota tentang bagaimana usaha-usaha pencapaian tujuantujuan yang telah disepakati bersama.

2) Dimensi pengelolaan sumber daya pembelajaran secara strategik

Efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dapat diukur berdasarkan kemampuan dalam pengelolaan, pengembangan, dan pengamanan sumber daya pembelajaran (learning resources) agar dapat dipergunakan sepenuhnya untuk mendukung peningkatan hasil belajar siswa.

3) Dimensi merencanakan, mengkoordinir, menilai kinerja pembelajaran dan kurikulum

Dalam dimensi ini kemampuan kepala sekolah diukur berdasarkan keterlibatan mereka dalam proses manajemen akademik khususnya yang berkaitan dengan perencanaan kurikulum sekolah, metode pembelajaran, pelaksanaan

---

<sup>50</sup> V. M. J. Robinson, C. A. Lloyd, & K. J. Rowe, *The Impact of Leadership on Student Outcomes: An Analysis of The Differential Effects of Leadership Types*, (Journal Educational Administration Quarterly, 44 (5), 2008), hlm. 635



pembelajaran oleh para guru, dan penyelenggaraan evaluasi hasil belajar siswa.

4) Dimensi promosi dan partisipasi dalam peningkatan kapasitas belajar para guru

Untuk mendukung usaha-usaha peningkatan kompetensi akademik para guru, maka kepala sekolah diharapkan memiliki kemampuan dan komitmen dalam program pembinaan staf khususnya para guru. Di dalam dimensi ini yang ditekankan adalah partisipasi kepala sekolah sebagai pemimpin organisasi, bukan hanya sekedar pendukung atau sponsor kegiatan-kegiatan. Kepala sekolah harus mampu menunjukkan kemampuan dan komitmen yang tinggi dalam memberikan semangat belajar para guru dan seluruh staf sekolah. Di samping itu mereka harus siap menjadi contoh sebagai pembelajar yang baik (*good learner*).<sup>51</sup> Maka dari itu, peranan kepala sekolah sangat menonjol dalam hal percontohan.

5) Dimensi menjamin tersedianya lingkungan organisasi sekolah yang suportif

Kepala sekolah dinilai efektif apabila memenuhi kriteria kemampuan dalam menyediakan dan memelihara kondisi lingkungan organisasi yang suportif. Sekolah-sekolah yang dikelola di dalam suasana lingkungan yang suportif terbukti mampu menumbuhkan suasana kondusif bagi aktivitas pihak guru maupun siswa di sekolah. Sehingga hal ini mampu menumbuhkan semangat staf sekolah dalam bekerja, dan meningkatkan kegairahan para siswa dalam pembelajaran. Sehingga dapat mendukung usaha-usaha peningkatan prestasi belajar siswa dan profesionalitas guru dalam pelaksanaan pembelajaran.

---

<sup>51</sup> V. M. J. Robinson, C. A. Lloyd, & K. J. Rowe, *The Impact of Leadership*...., hlm.

#### **h. Kelebihan dan Kekurangan Kepemimpinan Demokratis**

Setiap model kepemimpinan tentu mempunyai kelebihan serta kekurangan dalam praktik maupun dalam setiap teorinya. Kepemimpinan demokratis juga mempunyai kekurangan serta kelebihan yang menjadi kendala saat diaplikasikan dalam manajerial.

Adapun kelebihan dari kepemimpinan demokratis adalah sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan demokratis lebih memperhatikan bawahan dalam mencapai tujuan.
- 2) Kepemimpinan demokratis menekankan bawahan serta tugas, pokok, dan fungsinya.
- 3) Kepemimpinan demokratis lebih membebaskan para pekerja dalam pembagian tugas
- 4) Kepemimpinan demokratis mengedepankan semua keputusan dengan musyawarah
- 5) Kepemimpinan demokratis selalu menerapkan koordinasi kerja dengan bawahan
- 6) Kepemimpinan demokratis selalu menghormati serta mebhargai pendapat
- 7) Kepemimpinan demokratis selalu mempertimbangkan kesanggupan kelompoknya.<sup>52</sup>

Adapun kekurangan dari kepemimpinan demokratis adalah sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan demokratis membutuhkan proses pengambilan keputusan yang lama
- 2) Kepemimpinan demokratis akan mendapat kesulitan untuk mencapai kesepakatan
- 3) Kepemimpinan demokratis akan mendapatkan kesulitan, sebab bawahan terlalu bebas dalam mengeluarkan pendapat, sehingga

---

<sup>52</sup> Tuty Andriani, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Bogor: Educationmattermost Publishing, 2015), hlm. 28

kurang ada sikap saling menghormati antara satu dengan yang lainnya

- 4) Kepemimpinan demokratis akan banyak menimbulkan pro dan kontra kepada keputusan yang akan diambil.

## 2. Fungsi dan Peran Kepala Sekolah

### a. Pengertian Kepala Sekolah

Kepala sekolah terdiri dari dua kata yaitu “ kepala” dan “sekolah”. Kata kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau lembaga. Sedangkan sekolah adalah sebuah lembaga yang menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.<sup>53</sup> Kepala sekolah juga sebagai pemimpin pendidikan yang bertugas untuk merencanakan sesuatu atau strategi yang baik, mengorganisasi dan mengkoordinasi sumber-sumber pendidikan yang berserakan agar menyatu dalam melaksanakan pendidikan dan mengadakan kontrol terhadap pelaksanaan dan hasil pendidikan.

Mutohar mengatakan bahwa seorang pemimpin yang dituntut untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan sebaik mungkin, menjalankan serta melaksanakan visi, misi, dan tujuan yang dilakukan dalam mengoperasikan sekolah, termasuk pemimpin dalam pengajaran.<sup>54</sup>

Sebagai pemimpin teratas dalam satu lembaga, kepala sekolah mempunyai wewenang dan kekuasaan, serta kompetensi untuk mengatur serta mengembangkan bawahannya secara baik dan benar. Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin mempunyai tanggung jawab yang paling besar terhadap lembaganya, itu karena ia merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi gagal atau berhasilnya sebuah lembaga.<sup>55</sup>

---

<sup>53</sup> Mohamad Julliantoro, *Peran Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, Jurnal Al-Hikmah Vol.5 No.2, Oktober 2017, hlm.26

<sup>54</sup> Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu.....* , hlm. 241

<sup>55</sup> Mohamad Julliantoro, *Peran Sekolah dalam.....*, hlm. 25

Kepala sekolah sebagai pemimpin dalam lembaga pendidikan, pastinya mempunyai peran yang sangat penting dalam penyelenggaraan kependidikan. Di mana tanggung jawab kualitas sumber daya manusia harus dikembangkan secara bertahap, agar tercipta sekolah yang lebih unggul, termasuk untuk pengelolaan lembaga pendidikan yang lebih tertata dan teratur sesuai dengan penyelenggaraan kependidikan.

Menurut Wahjosumidjo, ada beberapa tugas pokok kepala sekolah yaitu:

- 1) Segala informasi yang berkaitan dengan penyelenggaraan
- 2) Pendidikan disekolah harus selalu terpantau oleh kepala sekolah
- 3) Bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan segala perbuatan yang dilakukan oleh para guru, peserta didik, staff, serta orang tua peserta didik tidak dapat dilepaskan dari tanggung jawab kepala sekolah.
- 4) Kemampuan menghadapi persoalan, meskipun dengan segala keterbatasan, seorang kepala sekolah harus dapat mengatur pemberian tugas secara cepat serta dapat memprioritaskan bila terjadi konflik antara kepentingan bawahan dengan kepentingan sekolah.
- 5) Seorang kepala sekolah harus dapat memecahkan persoalan melalui satu analisis. Serta harus dapat melihat setiap tugas sebagai satu keseluruhan yang saling berkaitan.
- 6) Dalam lingkungan sekolah sebagai suatu organisasi, di dalamnya terdiri dari manusia yang mempunyai latar belakang yang berbeda-beda yang bias menimbulkan konflik, untuk itu kepala sekolah harus menjadi penengah dari adanya konflik tersebut.<sup>56</sup>

---

<sup>56</sup> Donni Juni & Rismi Somad, *Manajemen Supervisi & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung: Alfabeta, 2014), hlm.51

## b. Peran dan Fungsi Kepala Sekolah

Istilah peran dalam “Kamus Besar Bahasa Indonesia” mempunyai arti pemain, perangkat tingkah yang diharapkan dimiliki oleh orang yang berkedudukan pada peserta didik.<sup>57</sup> Menurut Soekanto, peran adalah aspek dinamis dari kedudukan (status).<sup>58</sup> Sedangkan secara sosiologis, pengertian peran adalah dinamisasi dari status atau penggunaan hak-hak dan kewajiban, atau bisa juga status subjektif.<sup>59</sup> Menurut Keliat, peran merupakan sikap dan perilaku nilai serta tujuan yang diharapkan dari seseorang berdasarkan posisinya di masyarakat.<sup>60</sup>

Tugas utama kepala sekolah adalah mengatur situasi, mengendalikan kelompok, organisasi atau lembaga, dan menjadi juru bicara kelompok, dalam melaksanakan tugas dan fungsinya untuk memberdayakan masyarakat dan lingkungan. Kepala sekolah dituntut untuk berperan ganda, baik sebagai *catalyst*, *solution giver*, *process helpers*, dan *resource linker*.

Ada beberapa peran dan fungsi kepala sekolah di dalam lembaga pendidikan, peran-peran tersebut antara lain:

### 1) Kepala Sekolah sebagai Pemimpin

Kepemimpinan menjadi suatu hal yang sangat penting dalam manajemen sekolah. Kepemimpinan berkaitan dengan masalah kepala sekolah di dalam meningkatkan kesempatan untuk mengadakan pertemuan secara efektif dengan para guru dengan situasi yang kondusif. Perilaku kepala sekolah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat, dan pertimbangan terhadap para guru, baik secara individu

---

<sup>57</sup> Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2005), hlm. 854

<sup>58</sup> Hessel Nogi, *Manajemen Publik*, (Jakarta : Grasindo, 2007), hlm. 43.

<sup>59</sup> Hessel Nogi, *Manajemen Publik*....., hlm. 44

<sup>60</sup> Abdul Muhith, *Pendidikan Keperawatan Jiwa Teori dan Aplikasi*, (Yogyakarta: Andi, 2015), hlm. 90.

maupun sebagai kelompok. Perilaku instrumental merupakan tugas-tugas yang diorientasikan dan secara langsung diklarifikasi dalam peran dan tugas-tugas para guru, sebagai individu dan sebagai kelompok. Perilaku pemimpin yang positif dapat mendorong kelompok dalam mengarahkan dan memotivasi individu untuk bekerja sama dengan kelompok sebagai rangka mewujudkan tujuan organisasi.<sup>61</sup>

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sutisna merumuskan kepemimpinan sebagai “proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu”. Sementara Soepardi mendefinisikan kepemimpinan sebagai “kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum (kalau perlu), serta membangun dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien”. Hal tersebut menunjukkan bahwa pemimpin sedikitnya mencakup tiga hal yang berhubungan, yaitu adanya pemimpin dan karakteristiknya, adanya pengikut, serta adanya situasi kelompok tempat pemimpin dan pengikut berinteraksi.<sup>62</sup>

Di dalam kepemimpinan ada tiga unsur yang saling berkaitan, yaitu unsur manusia, unsur sarana dan unsur tujuan. Untuk dapat memperlakukan ketiga unsur tersebut secara seimbang, seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan atau kecakapan dan keterampilan yang diperlukan dalam melaksanakan kepemimpinannya. Pengetahuan dan keterampilan ini dapat di peroleh dari pengalamam bekerja secara teori atau pengalamannya

---

<sup>61</sup> E Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Sestrategi, dan Implementasi*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2017), hlm. 107

<sup>62</sup> E Mulyasa, *Manajemen Berbasis.....*, hlm. 108.

dalam di dalam praktek selama menjadi pemimpin. Namun, tidak disadari seorang pemimpin dalam melakukan ketiga unsur tersebut menjalankan kepemimpinannya menurut caranya sendiri. Dan cara-cara yang digunakannya merupakan cerminan dari sifat-sifat dasar kepribadian seorang pemimpin walau pengertian ini tidak mutlak. Cara atau teknik seseorang dalam menjalankan suatu kepemimpinan disebut gaya atau tipe kepemimpinan. Ada tiga gaya atau tipe kepemimpinan yang pokok yaitu otokratis, *laissez faire*, dan demokratis.<sup>63</sup>

Kepemimpinan kepada sekolah dalam mengarahkan dan memanfaatkan segala sumber daya yang tersedia sangat menentukan keberhasilan proses belajar di sekolah. Guna mewujudkan tanggung jawab tersebut maka kepala sekolah sangat berperan dalam mengendalikan keberhasilan kegiatan pendidikan, meningkatkan pelaksanaan administrasi sekolah sesuai dengan pedoman, meningkatkan keterlaksanaan tugas tenaga kependidikan sesuai dengan tujuan pendidikan, dan mengatur secara profesional pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan.<sup>64</sup>

Keberhasilan sebuah lembaga pendidikan tergantung bagai mana sebuah kepemimpinan kepala sekolah dalam mengemban tanggung jawab mengendalikan kegiatan pendidikan. Oleh karena itu, kepala sekolah harus berhasil mengatur, menata, dan mengarahkan sumber daya manusia, sarana, dan tujuan.

## 2) Kepala Sekolah sebagai Administrator

Dalam arti sempit, administrasi diartikan sebagai pekerjaan tulis-menulis atau ketatausahaan/kesekretariatan. Pekerjaan ini berkaitan dengan kegiatan menerima, mencatat, menghimpun,

---

<sup>63</sup> M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1987), hlm. 48.

<sup>64</sup> Muhamad Joko Susilo, *kurikulum satuan pendidikan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008), hlm. 188

mengolah, menggandakan, mengirim, menyimpan, dan lain sebagainya. Sementara itu dalam arti luas, administrasi ialah proses kerja sama beberapa individu dengan cara yang efektif dalam mencapai tujuan. Menurut prof. Made Pirdata, ada hubungan yang erat antara manajemen, administrasi, dan organisasi. Administrasi diartikan sebagai kerja sama antar anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan rutin, seperti administrasi pengajaran, kesiswaan, keuangan, dan sarana prasarana.<sup>65</sup>

Adapun manajemen adalah kegiatan-kegiatan nonrutin yang menangani gejala, baik positif maupun negatif yang membutuhkan pemikiran dan aktifitas khusus untuk menyelesaikannya, termasuk yang bertalian dengan sumber-sumber pendidikan. Gejala positif bisa berupa ketidakmampuan guru dalam melaksanakan metode pembelajaran baru, sedangkan gejala negatif dapat berupa mengatasi demonstrasi siswa yang SPP-nya tidak mau dinaikan.<sup>66</sup>

Sementara itu, organisasi ialah sekumpulan orang dengan ikatan tertentu yang merupakan wadah untuk mencapai cita-cita mereka, dengan cara mengintegrasikan sumber-sumber materi maupun sikap para anggota yang dikenal sebagai manajemen, yang membuat mereka melaksanakan kegiatan-kegiatan yang membuat mereka melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai cita-cita tersebut. Dalam hal ini, manajemen maupun pelaksanaan kegiatan itu disebut administrasi.<sup>67</sup>

Pendekatan dalam administrasi dapat ditinjau dari dua aspek, yaitu pendekatan fungsional dan pendekatan substansial. Pendekatan fungsional dan pendekatan substansial. Pendekatan

---

<sup>65</sup> Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Praktis Membangun dan Mengelola Administrasi sekolah*, (Yogyakarta: DIVA Press, 2011), hlm. 18

<sup>66</sup> Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Praktis Membangun.....* hlm. 19

<sup>67</sup> Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Praktis Membangun.....*, hlm. 20.



fungsional merujuk pada proses kerja administrasi, sedangkan pendekatan substansial merujuk pada tugas-tugas administratif.<sup>68</sup>

Administrator atau kepala sekolah adalah “ pelayan” yang baik dan pemberdaya yang cerdas. Jika menjadi penguasa tunggal, tidak mungkin administrator mampu mengoptimalkan tugas-tugas institusionalnya, tetapi tetapi harus mengangkat wakil-wakil yang sanggup bekerja dengan baik sesuai pembagian kerja. Kepala sekolah harus bisa bekerja dengan wakil-wailnya, ata yang populer disebut “ *a good administrator is doing the thing by other people*”. Maksudnya, administator yang baik bekerja dengan orang lain, tidak selalu dibelenggu oleh urusan teknis, dan mengerjakan hampir semua tugas sekolah.dengan demikian sifat pekerjaan administator atau kepala sekolah adalah mengelola pekerjaan dengan orang lain, yang sejalan dengan fungsi oraganik administrasi.<sup>69</sup>

### 3) Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Salah satu peran penting kepala sekolah adalah sebagai supervisor pendidikan. Tanggung jawab kepala sekolah sebagai super visior antara lain, konsultan kurikulum, pendidik, psikolog pendidikan, dan pembina guru-guru untuk bertumbuh secara pribadi dan dalam jabatannya. Sebagai konsultan kurikulum, kepala sekolah memberi konsultasi tentang pelak sanaan kurikulum di sekolahnya. Kedudukan kepala sekolah dapat disejajarkan dengan pengawas sekolah yang mendapat tugas untuk melakukan pembinaan terhadap pelaksanaan kurikulum di sekolah/madrasah. Sebagai pendidik, kepala sekolah mempunyai beberapa tanggung jawab. Pertama, ia bertanggung jawab atas pendidikan peserta didik melalui staf pengajarnya. Kedua, kepala sekolah bertanggung jawab atas pertumbuhan jabatan para guru. Sebagai pendidik,

---

<sup>68</sup> Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Praktis Membangun.....*, hlm. 20

<sup>69</sup> Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Praktis Membangun.....*, hlm. 21.

kepala sekolah harus aktif mengusahakan perkembangan pribadi guru dan murid.<sup>70</sup>

Sebagai psikolog pendidikan, kepala sekolah harus mengenal hakikat kejiwaan serta berbagai hal tentang belajar dan pembelajaran peserta didik. Mengetahui pola pertumbuhan dan perkembangan pribadi siswa. Dengan demikian, kepala sekolah mampu membuat kebijakan tentang pendidikan sesuai dengan minat, kebutuhan, dan kemampuan peserta didik. Jika kompetensi ini dimiliki dengan baik, kepala sekolah akan dengan mudah mengadakan pembinaan kepada guru, utamanya berkaitan dengan masalah-masalah psikologi pendidikan disekolah/madrasah.<sup>71</sup>

Pembina guru-guru, dalam hal ini kepala sekolah harus mampu memberikan pembinaan kepada guru dengan menggunakan berbagai pendekatan dan teknik. Kepala sekolah harus menguasai supervisi pendidikan sehingga bisa mengambil pendekatan dan teknik yang tepat untuk mengadakan pembinaan dalam situasi dan kondisi yang dialami oleh guru agar bisa menjadi guru yang profesional.<sup>72</sup>

Berdasarkan peranan tersebut, kepala sekolah harus bisa mengamati *stake holder* dalam lembaga kependidikan, supaya dapat tercipta guru dan murid yang terbina dengan berbagai tehnik dan pola pendekatan. Kepala sekolah merupakan pengemban kualitas perilaku bagi tiap-tiap individu yang ada di lingkungan sekolah, harus senantiasa memonitoring segala macam yang terjadi di dalam lembaga pendidikan. Penguasaan kepala sekolah sebagai pemimpin, akan menentukan arah lembaga serta sumber daya yang ada di dalamnya menuju kualitas yang lebih baik dan benar, berani bersaing dengan lembaga lain dalam hal keunggulan.

---

<sup>70</sup> Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu.....* , hlm. 251.

<sup>71</sup> Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu.....* , hlm 252.

<sup>72</sup> Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu .....*, hlm. 253

### c. Kepala Sekolah yang Demokratis

Seorang kepala sekolah yang demokratis melihat perbedaan sebagai kenyataan hidup dan harus terjalin dengan penuh kebersamaan. Nilai yang dianutnya berasal dari hakikat hidup yang menjunjung tinggi harkat dan martabat manusia, atau memperlakukan manusia secara manusiawi. Nilai tersebut tercermin dari sikapnya dalam hubungan dengan bawahannya. Misalnya dalam pengambilan keputusan, sejauh mungkin mengajak keikutsertaan bawahan, sehingga semua pekerja akan memiliki rasa tanggung jawab yang besar. Dengan demikian dalam pelaksanaan setiap keputusan tidak dirasakan sebagai kegiatan yang dipaksakan, justru sebaliknya semua merasa terdorong mensukseskannya sebagai tanggung jawab bersama.

Setiap anggota kelompok/organisasi merasa perlu aktif bukan untuk kepentingan sendiri atau beberapa orang tertentu, tetapi untuk kepentingan bersama. Aktivitas dirasakan sebagai kebutuhan dalam mewujudkan partisipasi, yang berdampak pada perkembangan dan kemajuan kelompok/organisasi secara keseluruhan. Tidak ada perasaan tertekan dan takut namun pemimpin selalu dihormati dan disegani secara wajar.

Kepala sekolah yang demokratis menyadari bahwa dirinya merupakan bagian dari kelompok, memiliki sifat terbuka, dan memberikan kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk ikut berperan aktif dalam membuat perencanaan, keputusan, serta menilai kinerjanya. Kepala sekolah yang demokratis memerankan diri sebagai pembimbing, pengarah, pemberi petunjuk, serta bantuan kepada para tenaga pendidikan, serta mengikuti berbagai kegiatan rapat sekolah.<sup>73</sup>

---

<sup>73</sup> Dirawat dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1983), hlm. 58

Di dalam suasana kepemimpinan yang demokratis, sebagian besar kebijakan dan keputusan-keputusan penting berasal dan disesuaikan dengan tuntutan-tuntutan keadaan kelompok, di mana kepala sekolah yang demokratis bersama-sama dengan anggota kelompok bersama-sama ambil bagian secara aktif dalam merumuskan kebijakan umum, keputusan-keputusan penting dan program lembaga kerja itu.<sup>74</sup>

Selanjutnya dalam kepemimpinan yang demokratis, pemimpin dalam memberikan penilaian, kritik atau pujian, ia berusaha memberikannya atas dasar kenyataan yang seobyektif mungkin. Ia berpedoman pada kriteria-kriteria yang didasarkan pada standar hasil yang semestinya dapat dicapai menurut ketentuan target program umum sekolah yang telah ditetapkan mereka bersama.<sup>75</sup>

Kepemimpinan kepala sekolah yang demokratis biasanya berlangsung baik, dengan adanya gejala-gejala sebagai berikut:

- 1) Organisasi dengan segenap bagian-bagiannya berjalan dengan lancar, sekalipun pemimpin tersebut tidak ada dikantor.
- 2) Otoritas sepenuhnya didelegasikan kebawahan, dan masing-masing orang menyadari tugas serta kewajibannya, sehingga mereka merasa senang, puas hati, aman menyandang setiap tugas kewajibannya.
- 3) Diutamakan tujuan-tujuan kesejahteraan pada umumnya, dan kelancaran kerja sama dari setiap warga kelompok.
- 4) Dengan demikian pemimpin demokratis berfungsi untuk mempercepat kerjasama, demi pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang paling cocok dengan situasi dan jiwa kelompok. Secara singkat dapat dinyatakan, kepemimpinan demokratis menitik beratkan masalah aktivitas setiap anggota

---

<sup>74</sup> Dirawat dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan.....* , hlm. 59

<sup>75</sup> Soekarto Indrafachrudi, *Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Efektif*, (Malang: Ghalia Indonesia, 2006), hlm. 22

kelompok juga para pemimpin lainnya. Semuanya yang terlibat aktif dalam penentuan sikap, pembuatan rencana-rencana, pembuatan keputusan disiplin kerja (yang ditanamkan secara sukarela oleh kelompok-kelompok dalam suasana demokratis).<sup>76</sup>

### 3. Konsep Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan

#### a. Pengertian Pendidik

Paradigma Jawa mengatakan bahwa pendidik lebih identik dengan guru yang mempunyai makna “*Digugu dan ditiru*” yang artinya mereka yang selalu dipanuti dan dicontoh, sedangkan dalam kamus besar Bahasa Indonesia adalah seorang yang pekerjaannya (profesi), adalah mengajar. Menurut Ngalim Purwanto bahwa guru adalah orang yang pernah memberikan suatu ilmu atau kepandaian kepada seseorang ataupun sekelompok orang.<sup>77</sup>

Setiap orang dewasa yang bertanggung jawab dengan sengaja mempengaruhi orang lain (anak didik) dalam kebaikan, memberi pertolongan kepada anak yang masih dalam perkembangan dan pertumbuhannya untuk mencapai kedewasaan dapat dikatakan seorang pendidik.<sup>78</sup>

Dalam pemikiran KH. Hasyim Asy’ari, guru mempunyai peran dan fungsi yang sangat vital dalam pendidikan, dimana dalam konsep ini sangat mengidealkan guru sebagai sumber keteladanan bagi para peserta didik, baik menyangkut ilmu pengetahuan maupun terkait dengan kepribadian dan perilakunya.<sup>79</sup>

---

76 Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Rajawali Press, 1998), hlm.

78

77 Nur Fuadi, *Profesionalisme Guru*, (Purwokerto: STAIN Press, 2012), hlm.54

78 Abu Ahmadi dan Nur Uhbiyati, *Ilmu Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2001), hlm.

241

79 Mohammad Kholil, *Kode Etik Guru (Kajian Kitab Adab Al-Alim wa Al-Muta’alim)*, (Yogyakarta: Deepublish, 2013), hlm. 151

Untuk hal ini KH. Hasyim Asy'ari mengutip riwayat-riwayat hadits Nabi dari ulama terdahulu, seperti:

نَا هُنَّ فِي عِلْمِي وَ هُنَّ عِلْمِي لَدُنِّي لَدُنِّي  
 لَدُنِّي لَدُنِّي لَدُنِّي لَدُنِّي

“Keutamaan seorang ‘*alim* (ahli ilmu) atas seorang ‘*abid* (ahli ibadah) adalah sebagaimana keutaman keutamaanku atas orang-orang rendah (derajatnya) diantara kalian.<sup>81</sup>

Dalam menjelaskan hakikat guru, KH. Hasyim Asy'ari menegaskan bahwa guru dengan tugas dan fungsinya sebagai pendidik, dimana dalam hal itu hakikatnya adalah “pewaris Nabi” dengan dalih para Nabi diutus oleh Allah pada hakikatnya untuk mendidik umat manusia. Oleh karena itu, guru dalam menjalankan peran dan fungsinya harus selalu dilandasi dengan “semangat kenabian” yang dirinya menyatu dengan seperangkat etika demi tercapainya pendidikan yang hakiki. Dengan demikian, menurut KH. Hasyim Asy'ari memandang bahwa tugas guru tidak hanya sebatas pada aktivitas memberikan pelajaran yang berorientasi pada pengembangan intelektualitas atau kognisi peserta didik, tetapi juga harus memberikan pendidikan dalam arti sebenarnya. Yaitu membentuk dan mengarahkan peserta didik agar memiliki kepribadian dan karakter serta perilaku yang mulia sesuai dengan norma-norma agama dan etika. Singkatnya, guru adalah orang yang dituntut mampu mengarahkan peserta didik agar dapat menggali dan menumbuhkembangkan potensi positif dalam dirinya, baik secara jasmaniyah maupun rohaniyah, agar menjadi manusia yang utuh sesuai fitrah kemanusiaannya sebagai hamba Allah dan *khalifah fil ‘ard*.<sup>82</sup>

<sup>80</sup> KH. Hasyim Asy'ari, *Bimbingan Akhlak Mulia Bagi Guru dan Murid (Adab Al-‘Alim wa Al-Muta‘alim)*, (Manba‘ul Huda, 2020), hlm. 14

<sup>81</sup> KH. Hasyim Asy'ari, *Bimbingan Akhlak Mulia* ....hlm. 152

<sup>82</sup> KH. Hasyim Asy'ari, *Bimbingan Akhlak Mulia* .....hlm. 153

Pendidik adalah *hujjatullah* terhadap orang-orang yang tidak mengerti (minim pengetahuan), dan terkadang gerak-gerik mereka selalu diawasi, dipantau tanpa sepengetahuan mereka, sehingga nasihat mereka selalu diikuti, dianut oleh orang yang tidak mengerti.<sup>83</sup>

Guru atau pendidik mempunyai peranan esensial sebagai aktor pendidik yang mempunyai tugas ganda, baik dalam pengembangan keilmuan maupun moral. Menurut Moh. Roqib dan Nurfuadi menjadi seorang guru merupakan panggilan hidup, ada ketulusan hati untuk mengabdikan diri pada dunia pendidikan.<sup>84</sup>

Adapun ruang lingkup kompetensi profesional guru secara umum adalah sebagai berikut:

- 1) Mengerti dan dapat menerapkan landasan kependidikan baik filosofi, psikologis, sosiologis dan sebagainya.
- 2) Mengerti dan dapat menerapkan teori belajar sesuai taraf perkembangan peserta didik.
- 3) Mampu menangani dan mengembangkan bidang studi yang menjadi tanggung jawabnya.
- 4) Mengerti dan dapat menerapkan metode pembelajaran yang bervariasi.
- 5) Mampu mengembangkan dan menggunakan berbagai alat, media dan sumber belajar yang relevan.
- 6) Mampu mengorganisasikan dan melaksanakan program Pembelajaran.
- 7) Mampu melaksanakan evaluasi hasil belajar peserta didik.
- 8) Mampu menumbuhkan kepribadian peserta didik.<sup>85</sup>

Sedangkan menurut UUD No. 14 tahun 2005 Pasal 8 Guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat

---

<sup>83</sup> KH. Hasyim Asy'ari, *Bimbingan Akhlak Mulia*,..... hlm. 74

<sup>84</sup> Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Praktis Membangun dan Mengelola Administrasi sekolah*, (Yogyakarta: Diva Press, 2017), hlm. 77

<sup>85</sup> E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2008), hlm. 135.

jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Sedangkan, menurut UUD No. 14 tahun 2005 Pasal 10 ayat 1, guru wajib memiliki kompetensi yang meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi.<sup>86</sup>

Kompetensi pendidik merupakan faktor terpenting dalam meningkatkan kualitas guru dan merupakan keahlian dan kemampuan yang harus dicapai dan dimiliki setiap guru, karenanya kompetensi guru berkaitan dengan pencapaian tingkatan kemampuan guru. Semakin banyak kompetensi yang dimiliki, maka guru dapat menjadi profesional yang ahli dalam bidangnya.

#### **b. Pengertian Tenaga Kependidikan**

Menurut Undang-undang Republik Indonesia nomor 20 tahun 2003 BAB 1 Pasal 1 menjelaskan bahwa tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang berusaha mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan.<sup>87</sup>

Tenaga kependidikan adalah semua orang yang bergabung untuk bekerja sama pada suatu sekolah untuk melaksanakan tugas-tugas dalam rangka mencapai tujuan pendidikan.<sup>88</sup>

Jadi, tenaga kependidikan merupakan orang-orang yang tergabung di dalam sebuah lembaga pendidikan dengan tugas dan fungsinya masing-masing, seperti; tata usaha, humas, dan semua pekerja selain pendidik yang masuk dalam pengelolaan lembaga pendidikan.

---

<sup>86</sup> Undang Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.

<sup>87</sup> Buletin BSNP, *Media Komunikasi dan Dialog Standar Pendidikan*, Vol. 1, No. 3, September 2006.

<sup>88</sup> Yusraini, *Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia: Tenaga Pendidik dan Kependidikan Untuk Meningkatkan Mutu Layanan Pendidikan*, Jurnal, Vol. 1, Tahun. 2012, hlm. 82



### c. Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Menjadi seorang pendidik tidaklah gampang, tidak seperti yang dibayangkan sebagian orang, dengan bermodalkan penguasaan materi dan penyampaiaannya kepada siswa sudah cukup, hal ini tidak dapat dikatakan sebagai seorang pendidik yang memiliki kinerja secara professional. Sebab pendidik dengan kinerja professional, mereka harus memiliki berbagai keterampilan kemampuan khusus, mencintai pekerjaannya, menjaga dan menjalankan kode etik, dan lain sebagainya yang perlu dilaksanakan oleh pendidik. Menurut Oemar Hamalik dalam bukunya yang berjudul “Proses Belajar Mengajar”, pendidik harus mempunyai persyaratan meliputi:

- 1) Mempunyai bakat sebagai pendidik
- 2) Mempunyai keahlian
- 3) Baik dan terintegrasi
- 4) Mental yang sehat
- 5) Berbadan sehat
- 6) Memiliki pengalaman yang banyak
- 7) Memiliki pengetahuan yang luas
- 8) Berjiwa Pancasila
- 9) Warga masyarakat, negara dan bangsa yang baik.<sup>89</sup>

Kinerja pendidik dapat dilihat dari berdasarkan spesifikasi atau kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap pendidik. Hal ini merujuk pada Undang-undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang sisdiknas Pasal 39 Ayat 2, yang menyatakan bahwa:

“Pendidik merupakan tenaga professional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.”<sup>90</sup>

---

<sup>89</sup> Martinis Yamin, *Profesionalisme Guru*, (Jakarta: GP Press, 2008), hlm. 5

<sup>90</sup> Undang Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Keterangan yang lain di dalam Undang-undang No. 14 Tahun 2005 bab IV Pasal 20 (a) menyatakan bahwa:

“Standar prestasi kerja guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya, guru berkewajiban merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajarannya yang bermutu serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran.”<sup>91</sup>

Burhanudin mengatakan bahwa kinerja guru adalah gambaran tentang kualitas kerja yang dimiliki oleh guru yang termanifestasikan melalui penguasaan dan pengaplikasian atas kompetensi guru.<sup>92</sup>

Menurut Pupuh Fathurohman dan Aa Suryana, menyatakan ciri-ciri guru profesional dalam komponen ilmu pengetahuan diantaranya: mengalami pendidikan formal dalam waktu lama, memiliki pengetahuan tertentu spesifik, mendalam dan memperluas pengetahuan dalam bidangnya secara terus menerus, pengetahuan guru harus terintegrasi sebagai alat mengorganisasi, memotivasi, dan membantu murid belajar, guru menilai, mencatat, dan melaporkan hasil belajar murid, mampu melaksanakan pekerjaan administrasi sekolah.<sup>93</sup>

Dari beberapa pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja guru merupakan aspek yang sangat penting dalam meningkatkan kualitas lembaga sekolah, peserta didik, serta pendidikan yang lebih baik dan benar. Oleh karena itu, pendidik harus menguasai kegiatan belajar mengajar, mengelola hubungan, serta melaksanakan pembelajaran dengan berbagai perencanaan.

#### **d. Peningkatan Kinerja Pendidik dan Tenaga Pendidik**

Mutu pendidikan merupakan suatu pilar pengembangan sumberdaya manusia yang sangat penting bagi pembangunan

---

<sup>91</sup> Undang Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 bab IV Pasal 20 (a) tentang Guru dan Dosen.

<sup>92</sup> Burhanudin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2007) hlm. 1

<sup>93</sup> E. Mulyasa, *Sertifikasi Profesi Keguruan di Indonesia*, (Jakarta: Putra Grafik, 2007), hlm. 22

Nasional. Bahkan dapat dikatakan masa depan bangsa terletak pada keberadaan pendidikan bangsa yang berkualitas pada masa kini, pendidikan yang berkualitas hanya akan muncul apabila terdapat lembaga pendidikan yang berkualitas. Karena itu, upaya peningkatan mutu pendidikan titik tertinggi dalam upaya menciptakan pendidikan yang berkualitas baik dari lembaga, sumber daya, serta kualitas kinerja pendidik dan tenaga kependidikan.<sup>94</sup>

Menurut Ibrahim Bafadal, pentingnya peningkatan kemampuan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan dapat ditinjau dari beberapa sudut pandang, diantaranya:

- 1) Ditinjau dari perkembangan Ilmu pengetahuan dan teknologi pendidikan, seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sangat pesat, berbagai metode dan media baru dalam pembelajaran telah berhasil dikembangkan.
- 2) Ditinjau dari kepuasan dan moral kerja. Peningkatan profesional guru merupakan hak setiap guru, setiap pegawai berhak mendapat pembinaan secara kontinu agar guru menjadi semakin terampil dalam menjalankan tugasnya.
- 3) Ditinjau dari keselamatan banyak aktivitas pembelajaran yang jika tidak direncanakan dengan baik akan menimbulkan resiko yang berbahaya. Seperti pada mata pelajaran Ilmu Pengetahuan Alam khususnya yang berkaitan dengan listrik atau bahan kimia.

Peningkatan profesional pendidik dan tenaga kependidikan sangat penting dalam rangka meningkatkan kompetensi guru. Salah satu cirinya yaitu kemandirian dari seluruh *stake holder*, kemandirian pendidik dan tenaga kependidikan akan muncul jika ada peningkatan kemampuan profesional kepada dirinya.<sup>95</sup> Berdasarkan hal tersebut,

---

<sup>94</sup> E Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT REMAJA ROSDA KARYA, 2009), hlm. 216-117.

<sup>95</sup> Ibrahim Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008), hlm. 42

sekiranya sangatlah perlu menggunakan strategi-strategi yang jitu untuk meningkatkan kualitas pendidik.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pendidik dan tenaga kependidikan, menurut Cambel dalam Burhanudin menjelaskan, yaitu:

- 1) Faktor Individu, meliputi: pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan, motivasi dan komitmen yang di miliki oleh pendidik.
- 2) Faktor Kepemimpinan, meliputi: kualitas pemimpin dalam memberikan dorongan, semangat, arahan serta dukungan dari seorang pemimpin.
- 3) Faktor Tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan kerja.
- 4) Faktor Sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja, infrastruktur, proses organisasi, kultur kinerja dalam organisasi,
- 5) Faktor Kontekstual, meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan baik di dalam maupun di luar.

Berdasarkan faktor tersebut, yang meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga pendidik, dapat disimpulkan seputaran tentang kesejahteraan, lingkungan, iklim kerja, karir, jabatan, kesempatan untuk berkembang, semangat, pengetahuan, keterampilan, dan karakter individu dari seorang pendidik.<sup>96</sup>

Secara lebih spesifik menurut Permendiknas No. 16 tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru Profesional, Standar Kompetensi ini dijabarkan kedalam lima kompetensi inti sebagai indikator, yaitu:

- 1) Menguasai Materi, Struktur, dan Konsep Keilmuan Mata Pelajaran

Menjadi seorang guru profesional harus memahami jenis-jenis materi pembelajaran. Kesalahan atau ketidakmampuan menguasai materi serta konsep-konsep dalam mata pelajaran dapat berakibat fatal bagi para siswa. Oleh karena itu, penguasaan materi

---

<sup>96</sup> Burhanudin, *Analisis Administrasi Manajemen...* hlm. 2

dan bahan ajar sudah sepantasnya menjadi salah satu tuntutan dalam kompetensi profesional dalam standar kompetensi profesional. Menurut Rachman Abror mengemukakan bahwa penguasaan materi adalah guru bukan hanya mengetahui dan menguasai bahan bidang studi dalam kurikulum sekolah, tetapi juga menguasai bahan pendalaman/aplikasi bidang studi.<sup>97</sup>

Menurut Wina Sanjaya kemampuan dalam penguasaan materi pelajaran sesuai dengan bidang studi yang diajarkan adalah salah satu tingkat keprofesionalan seorang guru. Kemampuan penguasaan materi memungkinkannya membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi.<sup>98</sup>

Selain menyampaikan informasi kepada peserta didik, tugas guru juga berperan sebagai perencana, pelaksana, dan penilai materi pembelajaran. Menurut konsep pengembangan, desain pembelajaran memandang pembelajaran sebagai sistem, isi pembelajaran dan hendaknya dipilih serta ditentukan sesuai tujuan yang akan dicapai. Untuk memudahkan menghubungkan materi pembelajaran dengan tujuan dapat dilakukan dengan melihat domain kognitif, afektif, dan psikomotor.<sup>99</sup>

Guru juga wajib mendayagunakan sumber pembelajaran. Dalam mendayagunakan sumber pembelajaran, guru dituntut untuk mempelajari berbagai sumber pembelajaran, seperti majalah, surat kabar, bahan-bahan referensi, dan internet. Hal ini dilakukan agar apa yang dipelajari sesuai dengan kondisi dan perkembangan masyarakat, sehingga tidak terjadi kesenjangan dalam pola pikir peserta didik.

## 2) Menguasai Standar Kompetensi dan Kompetensi Dasar Mata Pelajaran

---

<sup>97</sup> Marselus R. Payong, *Sertifikasi Profesi Guru: Konsep Dasar, Problematika, dan Implementasinya*, (Jakarta: Indeks, 2011), hlm. 28

<sup>98</sup> E. Mulyasa, *Sertifikasi Profesi Keguruan* .....hlm. 148.

<sup>99</sup> E. Mulyasa, *Sertifikasi Profesi Keguruan*.....149

Sebagai seorang tenaga pendidik guru dituntut untuk dapat menguasai Standar Kompetensi dan Kompetensi Dasar yang telah ditetapkan. Dalam tiap jenjang pendidikan pasti ada standar kompetensi, indikator, dan kompetensi dasar mata pelajaran tujuannya untuk mengetahui materi apa saja yang akan dipelajari dan tujuan apa saja yang harus dicapai sehingga mudah karena terarah dan merupakan program yang telah terstruktur dalam tiap sekolah. Di mana dari standar kompetensi dan kompetensi dasar dapat mengetahui kemampuan, keterampilan dan sikap peserta didik sehingga secara spesifik dapat dijadikan untuk menilai ketercapaian hasil pembelajaran dan juga dijadikan tolak ukur sejauh mana penguasaan siswa terhadap suatu pokok bahasan atau mata pelajaran tertentu.

Oleh karena itu, penting sekali adanya standar kompetensi, kompetensi dasar, dan indikator dalam pendidikan karena digunakan sebagai patokan dalam proses pembelajaran serta untuk mencapai tujuan pembelajaran.<sup>100</sup>

### 3) Mengembangkan materi pembelajaran secara kreatif

Menurut Payong, dalam mengembangkan materi, guru perlu memperhatikan prinsip-prinsip yakni, validitas, keberartian, relevansi, kemenarikan, dan kepuasan.

- a) Validitas atau ketepatan materi, yaitu guru harus menghindari memberikan materi yang sebenarnya masih diperdebatkan atau dipertanyakan,
- b) Keberartian atau tingkat materi, hendaknya dikaitkan dengan kebutuhan dan kemampuan peserta didik,
- c) Relevansi atau tingkat kemampuan peserta harus disesuaikan dengan lingkungan dan kebutuhan di lapangan agar tidak terlalu sulit dan tidak terlalu mudah.

---

<sup>100</sup> E. Mulyasa, *Sertifikasi Profesi Keguruan*..... hlm. 156

- d) Kemerarikan yaitu hendaknya guru mampu memotivasi peserta didik agar mempunyai minat dan mengembangkan keterampilan lebih lanjut.
  - e) Kepuasan merupakan hasil pembelajaran yang diperoleh peserta didik benar-benar bermanfaat bagi kehidupannya.<sup>101</sup>
- 4) Mengembangkan Profesional Berkelanjutan Melalui Tindakan Reflektif

Kegiatan pengembangan profesional berkelanjutan merupakan sebuah tuntutan mutlak bagi para guru karena perkembangan ilmu dan teknologi berjaln begitu cepat. Menurut Payong, kegiatan pengembangan profesional berkelanjutan yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut:

“Kegiatan pengembangan profesional berkelanjutan dapat dilakukan melalui kegiatan pelatihan-pelatihan dalam jabatan (*in service training*) yang dilaksanakan disekolah atau dalam wadah kelompok guru (KKG atau MGMP), penelitian kolaboratif, penilaian tindakan kelas, praktik belajar bersama dalam bentuk lesson study, atau juga mengikuti workshop atau pelatihan-pelatihan fungsional lainnya yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan guru guna memperbaiki atau meningkatkan mutu pembelajarannya.”<sup>102</sup>

Itulah kenapa penting sekali untuk meningkatkan kualitas pendidik dengan cara mengembangkan pelatihan-pelatihan yang relatif sering.

- 5) Memanfaatkan Teknologi Informasi dan Komunikasi untuk Berkomunikasi dan Mengembangkan Diri

Kompetensi ini tidak jauh berbeda dengan pemanfaatan teknologi informasi oleh guru pada kompetensi pedagogik sebelumnya. Jika dalam kompetensi pedagogik, pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi diperuntukkan bagi peningkatan kualitas pembelajaran terhadap siswa, maka dalam

---

<sup>101</sup> Marselus R. Payong, *Sertifikasi Profesi Guru....* hlm. 46.

<sup>102</sup> Marselus R. Payong, *Sertifikasi Profesi Guru.....*, hlm. 48

kompetensi profesional, pemanfaatan teknologi komunikasi bagi guru diperuntukkan bagi pengembangan diri atau berkomunikasi dengan rekan sejawat.

Menurut Marselus, Pemanfaatan media TIK dalam bidang pendidikan, dapat menunjang pembelajaran yang kini merupakan suatu keharusan, bukan hanya untuk meningkatkan efektivitas dan kualitas pembelajaran, tetapi yang lebih penting adalah untuk meningkatkan penguasaan TIK baik bagi guru mau pun siswa sebagai bekal hidup di era teknologi yang terus berubah dan berkembang. Dalam konteks pembelajaran, pemanfaatan dan pemberdayaan media TIK, termasuk teknologi multimedia, dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi pembelajaran, yang diharapkan dapat memberikan kepuasan publik dengan memberikan layanan yang prima dengan hasil sesuai dengan standar dan tujuan yang diharapkan.<sup>103</sup>

Media TIK memang sudah tidak bisa dipungkiri menjadi sebuah alat yang harus dikuasai di zaman modern. Sebab itu, pendidik juga harus menguasai jalannya perkembangan teknologi, supaya lebih mempermudah kinerja dan mempermudah jangkauan pendidikan dalam segala aspek.

## **B. Penelitian yang Relevan**

Penelitian tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja pendidik bukanlah penelitian yang baru, karena sebelumnya sudah ada penelitian dengan tema sejenis yang ditemukan oleh peneliti, yaitu:

1. Tesis karya Hadrawati Mahardi pada tahun 2020 yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru Terhadap Prestasi Belajar Peserta Didik Di SMA 3 Palopo” IAIN Palopo.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan:

---

<sup>103</sup> Marselus R. Payong, *Sertifikasi Profesi Guru.....*, hlm. 55



- a. Pengaruh gaya kepala sekolah dan kinerja guru
- b. Keberhasilan manajemen kepala sekolah dan kinerja guru
- c. Pengaruhnya terhadap prestasi belajar peserta didik.

Hasil penelitian itu mendeskripsikan:

- a. Ada pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru.
- b. Ada keberhasilan manajemen kepala sekolah dan kinerja guru.
- c. Ada kenaikan prestasi belajar peserta didik.

Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang sedang diteliti adalah:

- a. Meneliti tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah
- b. Kinerja pendidik
- c. Ruang lingkup yang meliputi tingkah laku dan kepribadian seorang kepala sekolah.

Perbedaan dari dari penelitian ini dengan penelitian yang sedang diteliti adalah:

- a. Penelitian gaya kepemimpinan demokratis
- b. Penelitian Hadrawati Mahardi adalah kualitatif dengan metode analisis regresi untuk melihat ada tidaknya pengaruh antar variabel.
- c. Lokasi penelitian dan waktu penelitian.
- d. Menggunakan populasi serta sampel.

2. Tesis karya Bambang Syahril pada tahun 2013 yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Sikap Guru dan Disiplin Guru Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri di Kota Manna Bengkulu Selatan” Universitas Bengkulu.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan:

- a. Pengaruh gaya kepemimpinan, sikap guru, dan disiplin guru.
- b. Pengaruh terhadap kinerja guru.

Hasil penelitian tersebut adalah:

- a. Ada pengaruh gaya kepemimpinan, sikap guru, dan disiplin guru.

- b. Ada pengaruh terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kota Manna Bengkulu Selatan.

Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang sedang diteliti adalah:

- a. Meneliti tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah
- b. Kinerja pendidik
- c. Ruang lingkup yang meliputi tingkah laku dan kepribadian seorang kepala sekolah.

Perbedaan dari dari penelitian ini dengan penelitian yang sedang diteliti adalah:

- a. Penelitian gaya kepemimpinan demokratis
- b. Penelitian peneliti adalah kualitatif, sedangkan penelitian Bambang Syahril adalah kuantitatif
- c. Lokasi penelitian dan waktu penelitian
- d. Penelitian peneliti tidak menggunakan populasi serta sampel.

3. Tesis karya Muhamad Asran Dirun pada tahun 2016 yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Di SMA Dan MA Se-Kota Palangkaraya” IAIN Palangkaraya.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan:

- a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala sekolah terhadap kinerja guru.
- b. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru.

Hasil penelitian ini adalah:

- a. Ada pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala sekolah terhadap kinerja guru.
- b. Ada Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru.

Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang sedang diteliti adalah:

- a. Meneliti tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi

- b. Kinerja pendidik
- c. Ruang lingkup yang meliputi tingkah laku dan kepribadian seorang kepala sekolah.

Perbedaan dari dari penelitian ini dengan penelitian yang sedang diteliti adalah:

- a. Penelitian gaya kepemimpinan demokratis
- b. Jenis penelitian peneliti adalah kualitatif, sedangkan penelitian Muhamad Asran Dirun kuantitatif dengan jenis *causal study*
- c. Lokasi penelitian dan waktu penelitian
- d. Menggunakan populasi serta sampel.

Berdasarkan hasil penelitian di atas terdapat kesamaan dengan penelitian yang akan dilakukan ini, namun ada perbedaan dari detail penelitian, waktu penelitian serta tempat penelitian. Perbedaan juga terjadi di dala problem serta strategi dari objek yang diteliti.

### BAB III

#### METODE PENELITIAN

##### A. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian yang akan peneliti gunakan adalah penelitian kualitatif, yaitu penelitian tentang *riset* yang bersifat deskriptif dan cenderung menggunakan analisis. Proses dan makna (perspektif subyek) lebih ditonjolkan dalam penelitian kualitatif. Landasan teori di manfaatkan sebagai panduan agar peneliti lebih sesuai dengan fakta yang terdapat di lapangan.<sup>104</sup>

Dengan jenis penelitian tersebut, maka peneliti menggunakan penelitian studi kasus dan lapangan. Di mana penelitian ini memusatkan perhatian pada suatu kasus secara intensif dan terperinci mengenai latar belakang keadaan sekarang yang dipermasalahkan. Cirinya adalah subjek yang diteliti terdiri dari suatu kesatuan secara mendalam sehingga hasilnya merupakan gambaran lengkap atas kasus pada unit itu.<sup>105</sup>

Oleh karena itu, peneliti menggunakan model pendekatan dengan cara orientasi atau deskripsi dengan (*grand tour question*) di mana peneliti mendeskripsikan apa yang dilihat, apa yang dirasakan, apa yang didengar, dan apa yang ditanyakan.<sup>106</sup>

Dalam penelitian ini, peneliti ingin mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kualitas kinerja pendidik di SDN 03 Kejene Kecamatan Randudongkal Kabupaten Pematang, dari rumusan masalah tersebut, dapat di ketahui bahwa untuk menjawab pernyataan tersebut di butuhkan pendeskripsian yang cukup panjang, oleh karena itu penulis menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif yang mana nantinya hasil dari penelitian akan dijabarkan sedemikian rupa.

---

<sup>104</sup> Jamal Ma'mur Asmani, *Tuntutan Lengkap Metodologi Praktis Penelitian Pendidikan*, (Yogyakarta: DIVA Press, 2011), hlm. 5.

<sup>105</sup> Jamal Ma'mur Asmani, *Tuntutan Lengkap .....*, hlm. 66.

<sup>106</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm. 29.

Adapun rancangan dari penelitian ini adalah:

1. Setelah penulis menentukan tema dan tempat yang digunakan untuk menentukan penelitian, selanjutnya peneliti melakukan observasi untuk mencari informasi ke SDN 03 Kejene Kecamatan Randudongkal Kabupaten Pemalang terkait dengan gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah serta upaya peningkatan kualitas kerja pendidik.
2. Kemudian peneliti mencari informasi dan menggali data yang diperlukan oleh skripsi ini melalui melalui observasi di lapangan, wawancara dengan pihak-pihak terkait dan juga metode dokumentasi.
3. Setelah semua data terkumpul, maka langkah selanjutnya yaitu mengidentifikasi serta menganalisisnya, dan yang terakhir yaitu menyajikan data dari hasil penelitian yang telah dilakukan di SDN 03 Kejene Kecamatan Randudongkal Kabupaten Pemalang.

#### **B. Waktu dan Tempat Penelitian**

1. Waktu Penelitian: Penelitian ini dilaksanakan dengan waktu sekurang-kurangnya 2 bulan terhitung mulai bulan Desember 2021 sampai dengan bulan Februari tahun 2022.
2. Tempat Penelitian: Tempat penelitian yaitu di SDN 03 Kejene Kecamatan Randudongkal Kabupaten Pemalang.

#### **C. Subjek Penelitian**

Jika kita bicara tentang subjek penelitian. sebetulnya kita berbicara tentang unit analisis, yaitu subjek yang menjadi pusat perhatian atau sasaran peneliti. Subjek dalam penelitian adalah benda, hal atau orang tempat variabel penelitian melekat. Pada penelitian kualitatif ini, subjek penelitian disebut dengan istilah informan. yaitu orang memberi informasi tentang data yang diinginkan peneliti berkaitan dengan penelitian yang sedang dilaksanakannya. Adapun subjek penelitian ini yaitu:

1. Kepala Sekolah SDN 03 Kejene Kecamatan Randudongkal Kabupaten Pemalang.

2. Pendidik SDN 03 Kejene Kecamatan Randudongkal Kabupaten Pemalang.
3. Tenaga Kependidikan SDN 03 Kejene Kecamatan Randudongkal Kabupaten Pemalang.
4. Komite Sekolah SDN 03 Kejene Kecamatan Randudongkal Kabupaten Pemalang.

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

Untuk memperoleh data yang diperlukan, maka digunakan beberapa teknik atau metode pengumpulan data di dalam penelitian ini, teknik dan metode tersebut digunakan untuk mendapatkan data yang benar dari subjek penelitian, teknik pengumpulan data tersebut, antara lain:

##### **1. Observasi**

Observasi adalah pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian.<sup>107</sup> Observasi ini digunakan untuk mendapatkan data awal tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas kinerja pendidik di SDN 03 Kejene Kecamatan Randudongkal Kabupaten Pemalang.

##### **2. Wawancara**

Wawancara adalah tanya jawab antara peneliti dengan responden. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan jawaban-jawaban sesuai dengan kebutuhan peneliti.<sup>108</sup> Dalam metode ini, penulis menggunakan wawancara terstruktur.

Wawancara terstruktur merujuk pada situasi dimana seorang pewawancara mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang sudah ditetapkan sebelumnya untuk kategori jawaban dengan batasan pertanyaan pada setiap responden.<sup>109</sup>

---

<sup>107</sup> Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2014), hlm.158.

<sup>108</sup> Dewi Sadiyah, *Metodologi Penelitian Dakwah*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2015), hlm. 122.

<sup>109</sup> Sedarmayanti dan Syarifudin Hidayat, *Metodologi Penelitian*, (Bandung: Mandar Maju, 2011), hlm. 81.

Peneliti menggunakan teknik ini untuk mendapatkan informasi berupa penjelasan dari kepala sekolah dan perwakilan SDN 03 Kejene Kecamatan Randudongkal Kabupaten Pemalang dan pihak-pihak lain yang berkaitan dengan perolehan data dalam penelitian ini.

### 3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah catatan atau peristiwa yang sudah berlalu. Dokumentasi bisa berbentuk tulisan, gambar atau karya-karya monumental dari seseorang,<sup>110</sup>

Dokumentasi ini digunakan peneliti untuk mendapatkan data berupa profil sekolah, letak geografis, visi dan misi sekolah, struktur organisasi, dan hal-hal yang berkaitan dengan SDN 03 Kejene Kecamatan Randudongkal Kabupaten Pemalang.

## E. Keabsahan Data

Dalam penelitian ini, untuk menguji keabsahan data menggunakan empat cara, yang mana empat cara ini dapat digunakan salah satunya saja atau keempatnya secara bersamaan, yaitu :

### 1. Kredibilitas

Kredibilitas merupakan ukuran tentang kebenaran data yang dikumpulkannya, maka dalam penelitian kualitatif kredibilitas itu menggambarkan kecocokan antara konsep penelitian dengan konsep yang ada pada informan atau sumber data di lapangan.<sup>111</sup> Dalam hal ini peneliti melakukan tahap ini dengan mencocokkan data antara konsep penelitian dengan hasil penelitian, juga mengukur kebenaran data yang diperoleh dengan instrument sehingga menghasilkan data yang bisa dipertanggung jawabkan.

### 2. Transferabilitas

Transferabilitas disebut juga validitas eksternal, yaitu sejauh manakah hasil penelitian dapat diterapkan atau digunakan di tempat atau

---

<sup>110</sup> *Ibid.*, hlm. 86.

<sup>111</sup> Asep Kurniawan, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2018), hlm. 233.

situasi yang berbeda yang tentunya tidak semuanya dapat diaplikasikan.<sup>112</sup>  
 Dalam hal ini peneliti membuat laporan dengan jelas dan sistematis

### 3. Dependabilitas dan Konfirmabilitas

Dependabilitas atau sering disebut dengan realibilitas (menunjukkan pada ketaatan pengukuran dan ukuran yang digunakan- istilah nonkualitatif) dan konfirmabilitas berkaitan dengan masalah kebenaran penelitian naturalistik atau objektivitas di mana sesuatu itu objektif atau tidak bergantung pada persetujuan beberapa orang terhadap pandangan, pendapat dan penemuan seseorang.<sup>113</sup> Dalam hal ini peneliti memeriksa atau meng *audit* data dan sumber yang sebelumnya ada sehingga datanya menjadi terpercaya.

Adapun langkah-langkah yang dilakukan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Melakukan triangulasi tehnik
2. Membuat catatan setiap tahapan penelitian
3. Melakukan penilaian segera setelah melakukan pengambilan data
4. Melakukan pengecekan kembali terhadap semua data dari hasil observasi serta wawancara.

## F. Teknik Analisis Data

Analisis data kualitatif adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga mudah dipahami, dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan, dan setelah selesai di lapangan.

Miles dan Huberman mengemukakan bahwa di dalam aktivitas analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung terus menerus sampai tuntas supaya mendapatkan data yang benar dari subjek yang

---

<sup>112</sup> Asep Kurniawan, *Metodologi Penelitian.....*, hlm. 235.

<sup>113</sup> Asep Kurniawan, *Metodologi Penelitian .....*, hlm. 235.



sedang diteliti, dan aktivitas dalam menganalisa datanya melalui tiga proses yaitu:<sup>114</sup>

### 1. Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan bagian yang penting dalam sebuah penelitian. Dalam penelitian ini menggunakan tiga teknik pengumpulan data yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi, yang ketiga-tiganya saling berhubungan dan saling melengkapi. Pengumpulan data masih akan dilakukan apabila data yang sudah diperoleh kurang memadai. pengumpulan data akan dihentikan jika data yang diperlukan sudah didapatkan.

### 2. *Reduction* (Reduksi Data)

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya, dan membuang yang tidak perlu.

Dalam proses reduksi data (rangkuman) data, dilakukan pencatatan di lapangan dan dirangkum dengan mencari hal-hal penting yang dapat mengungkap tema permasalahan.<sup>115</sup> Dari data yang diperoleh dari penelitian peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah di SDN 03 Kejene Kecamatan Randudongkal Kabupaten Pematang Nanti peneliti akan melakukan pemilihan antara hal yang perlu diambil dan yang dibuang.

### 3. *Display* (Penyajian Data)

Penyajian Data merupakan upaya untuk melihat gambaran keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dari sebuah penelitian. Data yang terkumpul kemudian disajikan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart*, dan sejenisnya. Penyajian datanya dengan menggunakan teks yang bersifat naratif.<sup>116</sup> Adapun data yang di sajikan peneliti adalah hasil observasi, hasil wawancara, serta hasil dokumentasi.

---

<sup>114</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan.....*, hlm. 337.

<sup>115</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan.....*, hlm. 338.

<sup>116</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan.....*,hlm. 341.

#### 4. *Concluding/verification* (Kesimpulan dan Verifikasi)

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif yaitu penarikan kesimpulan dan verifikasi. Dimana kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.<sup>117</sup>

---

<sup>117</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan .....*, hlm. 345.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadi, Abu dan Nur Uhbiyati, *Ilmu Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2001
- Al-Qur'an Tajwid dan Terjemah (Al-Qur'an Tafsir bil Hadis), Bandung: Cordoba, 2013
- Asmani, Jamal Ma'mur, *Membangun dan Mengelola Administrasi sekolah*, Yogyakarta: Diva Press, 2017
- Asmani, Jamal Ma'mur, *Tips Praktis Membangun dan Mengelola Administrasi sekolah*, Yogyakarta: DIVA Press, 2011
- Asmani, Jamal Ma'mur, *Tuntutan Lengkap Metodologi Praktis Penelitian Pendidikan*, (Jogjakarta: DIVA Press, 2011
- Asy'ari, KH. Hasyim, *Bimbingan Akhlak Mulia Bagi Guru dan Murid (Adab Al-'Alim wa Al-Muta'alim)*, Manba'ul Huda, 2020
- Bafadal, Ibrahim, *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008
- Buletin BSNP, *Media Komunikasi dan Dialog Standar Pendidikan*, Vol. 1, No. 3, September 2006.
- Burhanuddin, *Perilaku Organisasi dalam Manajemen dan Kepemimpinan Strategik*, Malang: UIN Malang, 2016
- Burhanudin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2007
- Danim, Sudarwan, *Motivasi dan Efektifitas Kelompok*, Jakarta: Rineka Cipta, 2004
- Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*, Yogyakarta: Gava Media, 2011
- Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 2005
- Djaenuri, M. Aries, *Kepemimpinan, Etika dan Kebijakan Pemerintah*, Bogor: Ghalia Indonesia, 2015
- Djafri, Novianty, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekola*, Yogyakarta: CV Budi Utama, 2017

- Freeman, R. E. and L. Stewart, *Developing Ethical Leadership. Business Roundtable Institute for Corporate Ethics*, Virginia, USA: Charlottesville, 2006
- Fuadi, Nur, *Profesionalisme Guru*, Purwokerto: STAIN Press, 2012
- Indrafachrudi, Soekarto, *Bagaimana Memimpin Sekolah yang Efektif*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2006
- Indrawijaya, Adam Ibrahim, *Perilaku Organisasi*, Bandung: Sinar Baru, 1938
- Jabar, Cipi Safruddin Abdul, dkk, *Manajemen Pendidikan*, Yogyakarta: UNY Pres, 2016
- Julliantoro, Mohamad, *Peran Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. Jurnal Al-Hikmah Vol.5 No.2, Oktober 2017*
- Juni, Donni & Rismi Somad, *Manajemen Supervisi & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Bandung: Alfabeta, 2014
- Kaeting, Charles J. (Penerjemah: A. M. Mangunhardjana), *Kepemimpinan Teori dan Perkembangannya*, Yogyakarta: Kanisius, 1995
- Karim, Mohammad, *Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam*, Malang: UIN Maliki Press, 2010
- Kartono, Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: Rajawali Press, 2011
- Kholil, Mohammad, *Kode Etik Guru (Kajian Kitab Adab Al-Alim wa Al-Muta'alim)*, Yogyakarta: Deepublish, 2013
- Kurniawan, Asep, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2018
- Lewin, Kurt, *Pattern Of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates*, *Journal of Psychology*, 10:2, 1939
- Luenendonk, Martin, *Democratic Leadership Guide: Definition, Qualities, Pros and Cons, Examples*, dikutip dari sumber: [www.cleverism.com](http://www.cleverism.com), diunggah 25 Juli 2020
- Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 2010
- Muhith, Abdul, *Pendidikan Keperawatan Jiwa Teori dan Aplikasi*, Yogyakarta: Andi, 2015

- Mulyasa E., *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi, dan Implementasi*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2017
- Mulyasa, E., *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT REMAJA ROSDA KARYA, 2009
- Mulyasa, E., *Sertifikasi Profesi Keguruan di Indonesia*, Jakarta: Putra Grafik, 2007
- Mulyasa, E., *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2008
- Mutohar, Prim Masrokan, *Manajemen Mutu Sekolah*, Yogyakarta: AR-RUZZA MEDIA, 2013
- Nawawi, Hadari dan M. Martini Hadari, *Kepemimpinan yang Efektif*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1995
- Nogi, Hessel, *Manajemen Publik*, Jakarta : Grasindo, 2007
- Pagon, M., E. Banutai and U Bizjak, *Leadership Competencies For Successful Change Management, A Preliminary Study Report: Journal Slovenian Presidency of the EU*, June 2008
- Payong, Marselus R., *Sertifikasi Profesi Guru: Konsep Dasar, Problematika, dan Implementasinya*, Jakarta: Indeks, 2011
- Permadi, K., *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta: Rinneka Cipta, 2010
- Purwanto, M. Ngalim, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1987
- Rivai, Veithzal dan Sylviana Murni, *Education Management: Analisis Teori dan Praktik* Jakarta: Rajawali, 2009
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J., *The Impact of Leadership on Student Outcomes: An Analysis of The Differential Effects of Leadership Types*, Journal Educational Administration Quarterly, 44 (5), 2008
- Rohmat, *Kepemimpinan Pendidikan*, Yogyakarta: STAIN Press, 2010
- Rohmat, *Kepemimpinan Pendidikan: Konsep dan Aplikasi*, Yogyakarta: STAIN Press, 2012

- Rohmat, *Kepemimpinan Pendidikan: Konsep dan Aplikasi*, Yogyakarta: STAIN Press, 2010
- Sadiyah, Dewi, *Metodologi Penelitian Dakwah*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2015
- Sedarmayanti dan Syarifudin Hidayat, *Metodologi Penelitian*, Bandung: Mandar Maju, 2011
- Siagian, Sondang P., *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*, Jakarta: Gunung Agung, 1982
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2010
- Susilo, Muhamad Joko, *Kurikulum Satuan Pendidikan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008), hlm. 188.
- Susilo, Muhamad Joko, *kurikulum satuan pendidikan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008
- Sutikno, Sobri, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Lombok: Holistica, 2014
- Sutopo, Hendiyat dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Bina Aksara, 1988
- Syaamil Al-Qur'an, *Terjemah Tafsir Perkata*, Bandung: Sygma Publishing, 2010
- Thoha, Miftah, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta: Rajawali Pers, 2015
- Toenlio, Anselmus JE., *Sosiologi Pendidikan*, Bandung: Refika Aditama, 2016
- Undang Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 bab IV Pasal 20 (a) tentang Guru dan Dosen.
- Undang Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.
- Undang Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Usman, Husaini, *Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara. 2014
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Raja Grafindo, 2011

- Wahyuningsih, Reni, *Peran Kepala Sekolah dalam Manajemen Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Di SMA Negeri 1 Kroya Kabupaten Cilacap*, Repository, IAIN Purwokerto: 2019
- Wursanto, *Dasar-dasar Ilmu Komunikasi*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2002
- Yamin, Martinis, *Profesionalisme Guru*, Jakarta: GP Press, 2008
- Yusraini, *Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia: Tenaga Pendidik dan Kependidikan Untuk Meningkatkan Mutu Layanan Pendidikan*, Jurnal, Vol. 1, Tahun. 2012