

## BAB II

### LANDASAN TEORETIS

#### A. Deskripsi Teori

##### 1. Kompetensi Sosial Guru PAI

Pendidikan merupakan sesuatu yang penting dan utama dalam konteks pembangunan bangsa dan negara. Hal ini dapat terlihat dari tujuan nasional bangsa Indonesia yang salah satunya yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa yang menempati posisi yang strategis dalam pembukaan UUD 1945. Dalam situasi pendidikan, khususnya pendidikan formal di sekolah, guru merupakan komponen penting dalam meningkatkan mutu pendidikan. Ini disebabkan guru berada di barisan terdepan dalam pelaksanaan pendidikan. Dengan kata lain, guru merupakan komponen yang paling berpengaruh terhadap terciptanya proses dan hasil pendidikan yang berkualitas. Dengan demikian upaya perbaikan apapun yang dilakukan untuk meningkatkan pendidikan tidak akan memberikan sumbangan yang signifikan tanpa didukung oleh guru yang profesional dan berkompoten. Oleh karena itu, diperlukan sosok guru yang mempunyai kualifikasi, kompetensi, dedikasi yang tinggi dalam menjalankan tugas profesionalnya.

Satu kunci pokok tugas dan kedudukan guru sebagai tenaga profesional menurut ketentuan pasal 4 Undang-Undang Guru dan Dosen adalah sebagai agen pembelajaran (*learning agent*) yang berfungsi meningkatkan kualitas pendidikan nasional. Sebagai agen pembelajaran guru memiliki peran sentral dan cukup strategis, antara lain sebagai fasilitator, motivasi, pemacu, perekayasa pembelajaran, dan pemberi inspirasi belajar bagi peserta didik.<sup>1</sup>

Guru yang profesional pada intinya adalah guru yang memiliki kompetensi dalam melakukan tugas pendidikan dan pengajaran.

---

<sup>1</sup>Trianto dan Titik Triwulan Tutik, *Sertifikasi Guru dan Upaya Peningkatan Kualifikasi Kompetensi, dan Kesejahteraan*, Prestasi Pustaka Publisher, Jakarta, 2007, hlm. 71

Kompetensi berasal dari kata *competency*, yang berarti kemampuan atau kecakapan. Menurut kamus bahasa Indonesia, kompetensi dapat diartikan (kewenangan) kekuasaan untuk menentukan dan memutuskan suatu hal.<sup>2</sup> Istilah kompetensi sebenarnya memiliki banyak makna yang di antaranya adalah sebagai berikut:

Menurut Uzer Usman, kompetensi adalah suatu hal yang menggambarkan kualifikasi atau kemampuan seseorang, baik yang kualitatif maupun kuantitatif.<sup>3</sup> Charles E. Johnson, mengemukakan bahwa kompetensi merupakan perilaku yang rasional untuk mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan.<sup>4</sup> Kompetensi juga berarti sebagai pengetahuan, ketrampilan, dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak.<sup>5</sup>

Kompetensi sosial adalah seperangkat kemampuan dan ketrampilan yang terkait dengan hubungan atau interaksi dengan orang lain, artinya guru harus dituntut memiliki ketrampilan berinteraksi dengan masyarakat khususnya dalam mengidentifikasi, menganalisis, dan menyelesaikan problem masyarakat.<sup>6</sup>

Abdul majid mengemukakan bahwa kompetensi adalah seperangkat tindakan penuh tanggung jawab yang harus dimiliki seseorang sebagai syarat untuk dianggap mampu melaksanakan tugas-tugas dalam bidang pekerjaan tertentu.<sup>7</sup> Sedangkan E. Mulyasa berpendapat bahwa kompetensi merupakan perpaduan dari pengetahuan, keterampilan, nilai, dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan tindakan.<sup>8</sup>

---

<sup>2</sup>Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung, 2005, hlm. 14

<sup>3</sup>Kunandar, *Guru Profesional: Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan dan Sukses Dalam Sertifikasi Guru*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2007, hlm.51

<sup>4</sup>Moh. Uzer Usman, *Loc.Cit*

<sup>5</sup>Kunandar, *Op. Cit*, hlm. 52

<sup>6</sup>Saekhan Muchits, *pembelajaran kontekstual*, Rasail, Semarang, 2008, hlm. 148

<sup>7</sup>Abdul Majid, *Perencanaan Pembelajaran (Mengembangkan Standar Kompetensi Guru)*, PT. Raja Rosdakarya Offset, Bandung, 2009, hlm. 5

<sup>8</sup>E. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi (Konsep, Karakteristik, dan Implementasi)*, Raja Rosdakarya, Bandung, 2006, hlm. 37

UU No.14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Pasal 1 ayat 10 menjelaskan kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihaati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.<sup>9</sup> Dalam hal ini, kompetensi sosial adalah kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua atau wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.<sup>10</sup> Terkait dengan pengertian kompetensi sosial di atas, akhirnya ditariklah salah satu ayat dari surat an-nahl yang mempunyai hubungan erat dengan dengan kompetensi sosial guru, yaitu:

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايَ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ  
الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴾

Artinya : *Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran. (QS.An-Nahl: 90)*<sup>11</sup>

Dari ayat diatas menggambarkan hubungan manusia dan sosial kaum mukmin di dunia yang berlandaskan pada keadilan, kebaikan, dan menjauh dari segala kezaliman dan arogansi. Allah Swt tidak berbuat zalim kepada siapapun dan tidak memperbolehkan seseorang berbuat zalim kepada orang lain dan mengajak hak orang lain. menjaga keadilan dan menjauh dari segala perilaku ekstrim kanan kiri menyebabkan keseimbangan dari manusia dalam perilaku individu dan sosial.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi sosial guru adalah kemampuan guru dalam berinteraksi dan

<sup>9</sup>Tim Penyusun, *Undang-Undang Guru dan Dosen*, Sinar Grafika, Jakarta, 2010, hlm. 4

<sup>10</sup>Harsono dan M. Joko Susilo, *Pemberontakan Guru Menuju Peningkatan Kualitas*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2010, hlm. 37

<sup>11</sup>Surat An-Nahl ayat 90, Al-Qur'an Al-Karim dan Terjemahannya Edisi Keluarga, Yayasan Penyelenggara Penerjemah/Penafsir Al-Qur'an Revisi Terjemah Oleh Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an Kementrian RI, UD Halim, Surabaya, hlm. 277

bergaul dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua atau wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.

**a. Aspek-aspek kompetensi sosial guru PAI**

Dalam hal ini kompetensi sosial merupakan kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat, yang sekurang-kurangnya memiliki kompetensi untuk;

- a. Berkomunikasi secara lisan, tertulis, dan isyarat
- b. Menggunakan teknologi dan komunikasi dan informasi secara fungsional
- c. Bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua atau wali peserta didik, dan
- d. Bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar.

Kompetensi sosial guru merupakan kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua wali atau wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.

Kompetensi sosial guru memegang peranan yang penting, karena secara pribadi yang hidup ditengah-tengah masyarakat, guru juga memiliki kemampuan untuk berbaur dengan masyarakat melalui kemampuannya. Keluwesan bergaul harus dimiliki, sebab kalau tidak bisa bergaul, maka akan menjadi kaku dan berakibat yang bersangkutan kurang bisa diterima oleh masyarakat.

Jika di sekolah guru diamati dan dinilai oleh peserta didik, teman sejawat, dan atasannya, maka di masyarakat dinilai dan diawasi oleh masyarakat. Dalam hal ini, setidaknya terdapat tujuh kompetensi sosial yang harus dimiliki guru agar dapat berkomunikasi dan bergaul secara efektif, baik di sekolah maupun di masyarakat, ketujuh kompetensi tersebut dapat didefinisikan sebagai berikut;

- a. Memiliki pengetahuan tentang adat istiadat baik sosial maupun agama
- b. Memiliki pengetahuan tentang budaya dan tradisi

- c. Memiliki pengetahuan tentang inti demokrasi
- d. Memiliki pengetahuan tentang estetika
- e. Memiliki apresiasi dan kesadaran sosial
- f. Memiliki sikap yang benar terhadap pengetahuan dan pekerjaan
- g. Serta terhadap harkat dan martabat manusia.<sup>12</sup>

**b. Ruang lingkup kompetensi sosial guru pendidikan agama islam (PAI)**

Kompetensi sosial guru PAI merupakan dilandasi pada Pembelajaran PAI yang dilaksanakan di sekolah mencakup usaha dalam mewujudkan keserasian, keselarasan, dan kesinambungan antara:

- a. Hubungan manusia dengan Allah
- b. Hubungan manusia dengan sesama manusia
- c. Hubungan manusia dengan dirinya sendiri
- d. Hubungan manusia dengan makhluk lain dan lingkungan alam.

PAI sebagai mata pelajaran agama yang diajarkan di sekolah (formal) yang bersumber dari pokok hukum Islam meliputi beberapa hal, yaitu: Keimanan, Akhlak, Adapun ruang lingkup bahasan pelajaran pendidikan agama islam yang diajarkan di tingkat sekolah menengah dan terta dalam kurikulum 2004 yang dilaksanakan Ibadah, Al-qur'an, Mu'amalah, Syari'ah, Tarikh Islam.<sup>13</sup>

pada sekolah-sekolah sekarang meliputi lima unsur dengan standar kompetensi dan kompetensi dasar sebagai berikut, yaitu:

- 1) Keimanan
- 2) Al-Qur'an /Hadits
- 3) Akhlak
- 4) Fiqih/ibadah

---

<sup>12</sup>E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, hlm.176

<sup>13</sup>Hafni Ladjid, *Pengembangan Kurikulum Menuju Kurikulum Berbasis Kompetensi*, Jakarta, Quantum Teaching, 2005, hlm. 27-30

5) Tarikh<sup>14</sup>

**c. Kompetensi sosial guru PAI terhadap peserta didik**

Kompetensi sosial guru PAI terhadap peserta didik merupakan suatu yang sangat penting karena guru pai merupakan teladan bagi anak didiknya. Untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab maka seorang guru menurut imam Al-ghazali harus memiliki syarat-syarat kepribadian sebagai berikut (Abudin Nata, 2003: 57):

- a. Sabar
- b. Bersifat kasih dan tidak pilih kasih kepada anak didik
- c. Harus sopan, tunduk, tidak riya/pamer
- d. Tidak takabur
- e. Tawaddu'
- f. Sikap dan pembicaraannya tidak main-main
- g. Menanamkan sifat sahabat didalam hatinya kepada muridnya
- h. Menyantuni serta tidak membentak-bentak
- i. Membimbing dan mendidik murid dengan sebaik-baiknya
- j. Beran berkata tidak tahu jika memang tidak mengerti
- k. Menampilkan hujjah yang benar

Kompetensi guru PAI terhadap peserta didik juga diharapkan melalui sikap guru terhadap anak didik untuk mengembangkan akhlak yang islami yang meliputi:

1. Guru memberi contoh akhlak yang islami terhadap anak didiknya
2. Menerapkan prinsip akhlak guru sesuai dengan al qur'an dan hadits
3. Membiasakan sholat berjamaah di lingkungan sekolah
4. Meneladani kisah-kisah sejarah islam.

**d. Kompetensi sosial guru PAI terhadap sesama guru**

Kompetensi sosial guru PAI terhadap sesama guru dapat diterapkan melalui sikap sebagai berikut:

---

<sup>14</sup>Abdul Majid, Dian Andayani, *Pendidikan Agama Islam Berbasis Kompetensi Konsep dan Implementasi 2004*, Bandung, Raja Rosdakarya, 2005, hlm. 39-283

- a. Membudayakan salam jika bertemu sesama guru
  - b. Saling menghormati sesama guru
  - c. Memberi contoh dengan memakai peci dan baju rapi.
- e. **Kompetensi sosial guru PAI di masyarakat**

Kompetensi sosial guru adalah kemampuan guru untuk membimbing dan mempersiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang baik sesuai dengan harapan disekolah maupun dimasyarakat serta kemampuan untuk mendidik, membimbing, serta mengarahkan masyarakat dalam menghadapi kehidupan dimasa yang akan datang.

Adapun peran guru pai di masyarakat dalam kaitannya dengan kompetensi sosial guru dapat duraikan sebagai berikut:

- a. Guru sebagai tugas kemasyarakatan  
Guru bertugas membina masyarakat agar masyarakat beradaptasi dalam pembangunan. Untuk melaksanakan tugas itu, guru harus memiliki kompetensi sebagai berikut; aspek normative kependidikan, pertimbangan sebelum memilih jabatan guru, dan mempunyai program meningkatkan kemajuan masyarakat dan kemajuan kependidikan. Sedangkan guru pai juga mampu memberi teladan, solusi, dimasyarakat mengenai perihal keagamaan.
- b. Guru dimata masyarakat  
Dalam pandangan masyarakat, guru memiliki tempat tersendiri karena fakta menunjukkan bahwa ketika sorang guru berbuat kurang senonoh, menyimpang dari ketentuan atau kaidah-kaidah masyarakat dan menyimpang dari apa yang diharapkan masyarakat, langsung saja masyarakat memberikan suatu sumbangan guru tersebut.

Dalam hal ini, guru di harapkan memiliki kompetensi sebagai berikut; mampu berkomunikasi dengan masyarakat, mampu bergaul dan melayani masyarakat dengan baik, mampu

mendorong dan menunjang kreatifitas masyarakat, dan menjaga emosi dan perilaku yang kurang baik.

c. Tanggung jawab sosial guru

Peranan guru di sekolah tidak lagi terbatas untuk memberikan pelajaran, tetapi harus memikul tanggung jawab yang lebih banyak yaitu bekerja sama dengan pengelola pendidikan lainnya di dalam lingkungan masyarakat untuk itu, guru juga harus mempunyai kesempatan lebih banyak melibatkan diri dalam kegiatan di luar sekolah.<sup>15</sup>

## 2. Kepemimpinan *Connectoin Power and Legitimate Power*

Konsep kepemimpinan dan kekuasaan telah melahirkan suatu minat yang hidup dan diskusi. Kadang-kadang juga menimbulkan kekeburan sepanjang perkembangan pemikiran manajemen konsep kekuasaan (*power*) yang erat sekali hubungannya dengan konsep kepemimpinan. Dengan kekuasaan, pemimpin memperoleh alat untuk memengaruhi perilaku para pengikutnya. Dengan memberikan hubungan yang menyeluruh antar kepemimpinan dan kekuasaan, Hersey, Blanchard dan Natemeyer seperti yang telah dikutip di depan, merasakan bahwa para pemimpin seharusnya tidak hanya menilai perilakunya sendiri agar mereka dapat mengerti bagaimana mereka memengaruhi orang-orang lain, akan tetapi juga mereka harus meniti posisi mereka dan cara menggunakan kekuasaan.<sup>16</sup>

### a. Kepemimpinan *Connection Power*

Kekuasaan adalah suatu sumber yang bisa atau tidak bisa untuk digunakan. Penggunaan kekuasaan selalu mengakibatkan perubahan dalam kemungkinan bahwa seseorang atau kelompok akan mengangkat suatu perubahan perilaku yang diinginkan. Perubahan ini dirumuskan oleh Rogers sebagai pengaruh (*influence*). Dengan

---

<sup>15</sup>E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, hlm. 182-184

<sup>16</sup>Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, PT RajaGrafindo Persada, Jakarta, 2012, hlm. 91

demikian, ruang lingkup pengaruh biasanya lebih sempit dibandingkan dengan kekuasaan. ia merupakan kemampuan seseorang untuk merubah orang atau kelompok lain dalam cara yang spesifik, misalnya dalam kekuasaan dan pelaksanaan kerjanya.

Sebagai kesimpulan dari rumusan di atas yang dihubungkan dengan konsep kepemimpinan yang telah diuraikan di muka, pendapat Rogers tampaknya dapat memberikan rumusan yang bermakna bagi kepemimpinan. Kepemimpinan ialah suatu proses untuk mempengaruhi aktivitas-aktivitas individu atau kelompok dalam usahanya untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Dengan demikian, secara sederhana kepemimpinan adalah setiap usaha untuk memengaruhi, sementara itu kekuasaan dapat diartikan sebagai suatu potensi pengaruh dari seorang pemimpin tersebut. Ini merupakan suatu sumber yang memungkinkan seorang pemimpin mendapatkan hak untuk mengajak atau memengaruhi orang-orang lain. Adapun otoritas (*authority*) dapat dirumuskan sebagai suatu tipe khusus dari kekuasaan yang secara asli melekat pada jabatan yang diduduki oleh pemimpin. Dengan demikian, otoritas adalah kekuasaan yang disahkan (*legitimatized*) oleh suatu peranan formal seseorang dalam suatu organisasi.<sup>17</sup>

*Connection Power* (kekuasaan hubungan) adalah kekuasaan yang bersumber pada hubungan yang dijalin oleh pemimpin dengan orang-orang penting dan berpengaruh baik diluar atau didalam organisasi. Seorang pemimpin yang tinggi kekuasaan hubungannya ini cenderung meminta saran-saran dari orang-orang lain, karena mereka membantu mendapatkan hal-hal yang menyenangkan dan menghilangkan hal-hal yang tidak menyenangkan dari kekuasaan hubungan ini.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup>*Ibid.*, hlm. 91-93

<sup>18</sup>*Ibid.*, hlm. 97

Dapat ditarik kesimpulan bahwa, kepemimpinan *connection power* merupakan seorang pemimpin yang mempunyai hubungan baik dengan orang-orang penting yang mana akan berpengaruh di dalam atau di luar organisasi. Artinya, kepala madrasah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan. Kepala madrasah dituntut untuk senantiasa berusaha membina dan mengembangkan hubungan kerjasama yang baik antar sekolah dan masyarakat guna mewujudkan madrasah yang efektif dan efisien. Hubungan yang harmonis ini akan menciptakan saling pengertian antar sekolah, orang tua, masyarakat, dan lembaga-lembaga lainnya.

Jadi, sosok kepala sekolah yang berkarakter perlu dimiliki dan perlu diperhatikan oleh seorang kepala sekolah agar bawahannya setia kepadanya. Menurut Tjiptono dalam bukunya Ikbal Barlian yang berjudul *Manajemen Berbasis Sekolah Menuju Sekolah Berprestasi* bahwa, kepala sekolah harus menunjukkan sikap-sikap kepribadian sebagai berikut:

1. Memiliki rasa tanggung jawab yang besar
2. Memiliki disiplin pribadi yang tinggi
3. Memiliki sifat jujur
4. Memiliki kredibilitas yang tinggi
5. Mendahulukan akal sehat (*common sense*) sehingga dapat menentukan kapan harus bersikap fleksibel dan kapan harus bersikap tegas.
6. Memiliki energi dan setamina tinggi
7. Memegang teguh komitmen terhadap tujuan organisasi
8. Memegang teguh komitmen untuk memperlakukan setiap orang yang bekerja dengannya dengan patuh dan hormat
9. Memegang teguh komitmen terhadap pengembangan pribadi dan perkembangan profesionalitasnya secara berkesinambungan

10. Memiliki kesetiaan dan ketabahan dalam menghadapi segala situasi, termasuk situasi yang paling sulit sekalipun.<sup>19</sup>

Seorang pemimpin sekolah, kepala sekolah memiliki banyak peran dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga wajar apabila persyaratan untuk menjadi kepala sekolah harus memiliki pengalaman minimal 5 tahun sebagai pendidik di sekolah. Dengan bekal pengalaman akademik berupa pengalaman mengajar, kepala sekolah dapat menghayati semua peran-perannya di sekolah.

Dalam melaksanakan perannya, seorang kepala sekolah sebaiknya menghindari semua bentuk motivasi yang sifatnya negatif, seperti tindakan memaksa, menggertak, ataupun mengintimidasi para bawahannya untuk bekerja lebih keras. Motivasi negatif dapat memicu amarah, kekacauan, dan perasaan dendam. Hukuman dan ancaman akan memperbaiki kinerja dengan cepat, namun tidak pernah menghasilkan penyelesaian dalam jangka waktu yang lama.<sup>20</sup>

Terkait dengan kepemimpinan *connection power* (kekuasaan hubungan) yang mana seorang pemimpin harus menjalin hubungan baik dengan orang lain. Telah dijelaskan dalam firman Allah Swt. Q.S Ali-Imron ayat 159, sebagai berikut:

فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ<sup>ط</sup> وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا  
مِنْ حَوْلِكَ<sup>ط</sup> فَاعْفُ عَنْهُمْ<sup>ط</sup> وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ<sup>ط</sup> وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ<sup>ط</sup> فَإِذَا عَزَمْتَ

فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ<sup>ع</sup> إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Artinya : Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada

<sup>19</sup>Ikbal Barlian, *Op. Cit.*, hlm. 40

<sup>20</sup>*Ibid.*, hlm. 41

*Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya. (QS. Ali-Imran : 159)<sup>21</sup>*

Dari penjelasan ayat diatas adalah seorang pemimpin harus memiliki empati, dan kelembutan hubungan. Seorang pemimpin mampu memahami orang lain dan mampu menjalin hubungan dengan baik. Hal ini merupakan kunci kesuksesan dalam menjalin kerja sama dan meraih tujuan oerganisasi.

Kepala madrasah juga harus memiliki kompetensi sosial, sebagaimana yang dijelaskan dalam standar kompetensi kepala sekolah antara lain (1) mampu bekerja sama dengan orang lain: pemimpin, guru, staf, karyawan, komite sekolah, dan orang tua siswa, bekerja sama dengan sekolah dan instansi terkait, (2) berpartisipasi dalam kegiatan kelembagaan/sekolah, yang meliputi berperan aktif dalam kegiatan akademik dan nonakademik, (3) berpartisipasi dalam kegiatan kemasyarakatan, berperan aktif dalam kegiatan sosial kemasyarakatan, kegiatan keagamaan, kesenian, olahraga, atau kegiatan masyarakat lainnya.

Kepala madrasah dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pemimpin pendidikan harus mempunyai kompetensi sosial, salah satunya adalah terampil dalam berkomunikasi. Kepala sekolah yang terampil dalam berkomunikasi memiliki ciri-ciri, antara lain (1) efektif dalam memberi dan menerima, menyatakan isyarat-isyarat emosi dalam pesan-pesan mereka, (2) menghadapi masalah-masalah sulit tanpa penundaan, (3) mendengarkan dengan baik, berusaha saling memahami, dan bersedia berbagi informasi, (4) menggalakkan komunikasi terbuka dan tetap bersedia menerima kabar buruk maupun baik.

Untuk menjadi kepala sekolah yang sukses dalam menjalankan kepemimpinannya di madrasah dibutuhkan kemampuan

---

<sup>21</sup>Surat Ali-Imran ayat 159, Al-Qur'an Al-Karim dan Terjemahannya Edisi Keluarga, Yayasan Penyelenggara Penerjemah/Penafsir Al-Qur'an Revisi Terjemah Oleh Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an Kementrian RI, UD Halim, Surabaya, hlm. 71

berkomunikasi yang efektif sehingga dapat mengubah perilaku staf, guru, dan peserta didik di sekolah. Untuk mengubah perilaku tersebut, kepala sekolah memerlukan kemampuan dan seni memengaruhi. Seni memengaruhi ini sangat penting dimiliki oleh kepala sekolah, karena salah satu dari fungsi kepemimpinan adalah memengaruhi orang lain untuk diajak bekerja sama dalam mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien.

Sejalan dengan kerangka kerja kompetensi sosial yang ada dalam kecerdasan emosional seorang pemimpin sebagaimana yang dikembangkan oleh Goleman adalah pertama, menghargai diri sendiri (*self-respect*). Kompetensi ini tidak lain adalah meningkatkan kecakapan pribadi, yaitu kecakapan mengelola diri sendiri. Kecakapan pribadi inilah yang seharusnya dimiliki oleh setiap pemimpin dalam hal ini adalah kepala sekolah. Kerangka kerja kecakapan pribadi yang dimaksud sebagai berikut:

1. Kesadaran diri. Dalam hal ini terkait erat dengan apa yang kita rasakan dan menggunakannya untuk memandu pengambilan keputusan diri sendiri serta memiliki tolak ukur yang realistis atas kemampuan diri dan kepercayaan diri.
2. Pengaturan diri. Dalam pengaturan diri ini setiap pemimpin diharapkan dapat menangani emosinya sehingga berdampak positif pada pelaksanaan tugas, peka terhadap kata hati dan sanggup menunda kenikmatan sebelum tercapainya tujuan, dan mampu memulihkan kembali dari tekanan emosi.
3. Motivasi. Terkait dengan motivasi, diharapkan seorang pemimpin mampu menggunakan hasratnya yang paling dalam untuk menggerakkan dan menuntut mencapai tujuan, membantu mengambil inisiatif, dan bertindak sangat hati-hati untuk menghadapi kegagalan dan frustrasi.

Kedua, menghargai orang lain (*respect to others*) dengan kecakapan sosial dalam kerangka kecerdasan emosional. Orang

dianggap mampu menghargai orang lain jika ia memiliki kecakapan untuk menentukan bagaimana kita menangani suatu hubungan dengan orang lain. Kerangka kerja kecakapan sosial meliputi hal-hal berikut:

1. Empati. Menjadi seorang pemimpin harus mampu merasakan apa yang dirasakan orang lain, mampu memahami perspektif mereka, menumbuhkan hubungan saling percaya, dan menyelaraskan diri dengan bermacam-macam orang.
2. Keterampilan sosial. seorang pemimpin harus dapat menangani emosi dengan baik ketika berhubungan dengan orang lain, cermat dalam membaca situasi dan jaringan sosial.
3. Berinteraksi dengan lancar. Seorang pemimpin dalam hal ini kepala sekolah harus mampu dan dapat menggunakan keterampilan ini untuk memengaruhi dan memimpin, bermusyawarah dan menyelesaikan konflik, serta untuk bekerja dalam tim.

Kecerdasan emosional dapat diaplikasikan dalam konteks sosial, baik interaksi antar pribadi, individu dengan kelompok, maupun kelompok dengan kelompok.<sup>22</sup>

**b. Kepemimpinan *Legitimate power***

Kekuasaan legitimasi (*legitimate power*). Adalah didasarkan persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyai hak untuk menggunakan pengaruh dan otoritas yang dimilikinya. Kekuasaan bersumber pada jabatan yang dipegang oleh pemimpin. Secara normal, semakin tinggi posisi seorang pemimpin, maka semakin besar kekuasaan legitimasinya. Seorang pemimpin yang tinggi kekuasaan legitimasinya mempunyai kecenderungan untuk mempengaruhi orang lain, karena pemimpin tersebut merasakan bahwa ia mempunyai hak atau wewenang yang diperoleh dari jabatan dalam organisasi.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup>Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, Ar-Ruzz Media, Jogjakarta, 2013, hlm. 258-261

<sup>23</sup>M. Sobry Sutikno, *Manajemen Pendidikan Langkah Praktis Mewujudkan Lembaga Pendidikan yang Unggul (Tinjauan Umum dan Islami)*, Holistica, Lombok, 2012, hlm. 121

Kekuasaan jabatan/ sah (*legitimate power*) berhubungan dengan hak kelembagaan, terjadi apabila bawahan menerima pengaruh mengakui bahwa atasan secara sah berhak untuk memerintah atau memberi pengaruh dalam batas-batas tertentu. Ini berarti bawahan mempunyai kewajiban untuk mengakui kekuasaan.<sup>24</sup>

Kuasa legitimasi (*legitimate power*) adalah kuasa yang dimiliki seorang pemimpin berdasarkan posisi jabatan yang dijabat oleh pemimpin. Biasanya, makin tinggi posisi makin besar pula kuasa legitimasi. Pemimpin yang tinggi kuasa legitimasinya dapat menimbulkan kepatuhan atau pengaruh pada bawahan karena bawahan merasa bahwa pemimpin mempunyai hak atas jabatan yang dimilikinya dalam organisasi.<sup>25</sup>

Dapat disimpulkan bahwa Kekuasaan legitimasi (*legitimate power*) adalah Kekuasaan ini bersumber pada jabatan yang dipegang oleh pemimpin. Secara normal, semakin tinggi posisi seorang pemimpin, maka semakin besar kekuasaan legitimasinya. Seorang pemimpin yang tinggi kekuasaan legitimasinya mempunyai kecenderungan untuk memengaruhi orang lain, karena pemimpin tersebut merasakan bahwa ia mempunyai hak atau wewenang yang diperoleh dari jabatan dalam organisasinya. Sehingga diharapkan saran-sarannya akan banyak diikuti oleh orang lain.

Gagasan Max Weber tentang legitimasi kewenangan, pikiran-pikiran Weber itu telah dituangkan dalam berbagai “kertas kerja” yang beredar sebelum tahun 1900. Menurut dia ada tiga istilah yang dapat dipakai untuk menjelaskan: legitimasi wewenang dalam semua organisasi atau perkumpulan sosial. yakni 1) tipe kekuasaan karismatik, 2) tipe kekuasaan tradisional, dan 3) tipe kekuasaan hukum rasional.

---

<sup>24</sup>Nanang Fatah, *Op, Cit.*, hlm. 76

<sup>25</sup>Ikbal Barlin, *Manajemen Berbasis Sekolah Menuju Sekolah Berperstasi*, Erlangga, 2013, hlm. 39

Menurut Max Weber, seorang sosiologi, bahwa soal kepemimpinan adalah wewenang (otoritas) yang di dalamnya tercakup suatu gejala yang disebut wibawa. Sedangkan wibawa dapat berasal dari:

1. Fungsi. Kewibawaan karena fungsi yang dimaksud adalah kewibawaan yang diperoleh karena fungsi yang melekat pada suatu jabatan. Dalam kasus ini, seorang menjadi berwibawa dikarena menyandang jabatan tertentu dan dilindungi oleh aturan-aturan, sehingga anak buahnya selalu tunduk kepadanya. Kewibawaan semacam ini akan hilang ketika jabatan yang disandangnya sudah tidak ada.
2. Kepribadian. Kewibawaan karena kepribadian bersumber dari kepribadian yang melekat pada diri seseorang. Kepribadian ini dipengaruhi oleh integritas moral seseorang. Seseorang yang mempunyai integritas moral yang tinggi cenderung memiliki kewibawaan semacam ini, kendatipun ia tidak menyandang jabatan tertentu, tetapi kewibawaannya tetap ada.<sup>26</sup>

Jadi dapat ditarik benang merah, bahwa kepribadian seseorang sangatlah penting. Apalagi sebagai seorang pemimpin, harus memiliki kepribadian yang baik, kalau dari diri sendirinya sudah baik maka yang selanjutnya pasti akan baik pula. Pemimpin adalah sebagai panutan bagi bawahannya, oleh karena itu harus berkepribadian yang baik.

Penting seorang pemimpin dalam Islam juga pernah ditegaskan oleh Nabi dalam sebuah hadits, "... jika engkau berjalan lebih dari satu orang, maka pilihlah di antara kalian untuk menjadi seorang pemimpin ...". Dalam hadits yang lain Nabi bersabda:

عن ابن عمر رضي الله عنه قال قال رسول الله ﷺ كلكم راع ومسئول عن رعيته والامام راع وهو مسئول عن رعيته والرجل راع في اهله وهو مسئول عن رعيته والمرأة راع في بيت زوجها

<sup>26</sup>Fatah Syukur, *Manajemen Pendidikan Berbasis pada Madrasah*, Pustaka Rizki Putra, Semarang, 2011, hlm. 22

وهي مسئولة عن رعيتهما والخادم راع في مال سيده ومسئول عن رعيته والرجل راع في مال ابيه ومسئول عن رعيته وكلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته (رواه البخاري ومسلم وابوداود والترميدى)

Artinya : *Dari Ibnu Umar r.a. berkata, Rasulullah bersabda: "Kamu sekalian adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggungjawaban atas pemimpin kamu. Seorang imam adalah pemimpin dan ia akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Seorang ayah adalah pemimpin keluarganya dan ia akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Seorang ibu adalah pemimpin rumah tangga suaminya dan ia akan dimintai pertanggungjawabannya. Seorang pembantu adalah pemimpin dalam menjaga harta tuannya dan ia akan dimintai pertanggungjawaban. Seorang anak adalah pemimpin dalam menjaga harta benda ayahnya dan ia akan dimintai pertanggungjawaban. Kamu sekalian adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya."* (HR. Bukori, Muslim, Abu Dawud, dan Tirmidzi)<sup>27</sup>

### c. Sumber dan bentuk kekuasaan

Sumber dan bentuk kekuasaan kalau ditelusuri sejarahnya dapat dikembalikan pada pernyataan Machiavelli yang pertama kali dikemukakan pada abad ke-16, menyatakan bahwa hubungan yang baik itu tercipta jika didasarkan atas cinta (kekuasaan pribadi) dan kektakutan (kekuasaan jabatan). Itulah sebabnya Amitai Etziomi membahas bahwa terdapat dua sumber dan bentuk kekuasaan pribadi (*personal power*). Menurut Etziomi perbedaan keduanya bersemi kepada konsep kekuasaan itu sendiri sebagai suatu kemampuan untuk memengaruhi perilaku. Kekuasaan dapat diperoleh dari jabatan organisasi, pengaruh pribadi, atau keduanya. Seseorang yang mempunyai kemampuan untuk memengaruhi perilaku orang lain untuk kerja karena jabatan organisasi yang dijabatnya, maka orang tersebut mempunyai kekuasaan jabatan. Adapun seseorang yang

<sup>27</sup> Fatah Syukur NC, *Manajemen Pendidikan Berbasis pada Madrasah*, Pustaka Rizki Putra, Semarang, 2011, hlm. 19-20.

memperoleh kekuasaan dari para pengikutnya dikatakan mempunyai kekuasaan pribadi. Kadang-kadang orang lain mempunyai keduanya kekuasaan jabatan dan pribadi.

Sementara itu banyak usaha berikutnya yang mencoba merincinya, seperti Peabody membagi kekuasaan atas empat kategori, yakni: kekuasaan legitimasi (undang-undang, pengaturan, dan kebijakan); kekuasaan jabatan, kekuasaan kompetensi (keahlian teknis dan profesional), dan kekuasaan pribadi.

Dari sekian banyak studi untuk membagi sumber dan bentuk kekuasaan ini, usaha yang dilakukan oleh French dan Raven tampaknya merupakan hasil usaha yang bisa diterima secara luas. Mereka membagi lima sumber kekuasaan, yakni: kekuasaan paksaan (*coercive power*), kekuasaan ahli (*expert power*), kekuasaan legitimasi (*legitimate power*), kekuasaan referensi (*referent power*), dan kekuasaan penghargaan (*reward power*).

Pada usaha berikutnya Raven bekerja sama dengan Kruglanski, menambahkan kekuasaan yang keenam, yakni kekuasaan informasi (*information power*). Pada tahun 1979, Hersey dan Goldsmith mengusulkan kekuasaan yang ketujuh, yakni kekuasaan hubungan (*connection power*). Dengan demikian, tujuh kekuasaan ini akan dijelaskan sebagai berikut<sup>28</sup>:

*Pertama*, kekuasaan paksaan (*coercive power*) yaitu didasarkan pada kemampuan pemberi pengaruh untuk menghukum penerima pengaruh kalau tidak memenuhi permintaan. Hukuman dapat berupa kehilangan fasilitas bahkan kehilangan pekerjaan. Kekuasaan paksaan ini biasanya dilakukan untuk mempertahankan prestasi minimum atau kepatuhan bawahan. *Kedua*, kekuasaan jabatan / sah (*legitimate power*) berhubungan dengan kelembagaan, terjadi apabila bawahan menerima pengaruh mengakui bahwa atasan secara

---

<sup>28</sup> Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2012, hlm.93-95

sah berhak untuk memerintah atau memberi pengaruh dalam batas-batas tertentu. Ini berarti bawahan mempunyai kewajiban untuk mengakui kekuasaan. *Ketiga*, kekuasaan ahli (*expert power*), didasarkan pada keyakinan bahwa pemberi pengaruh mempunyai keahlian yang relevan dan tidak dimiliki oleh penerima pengaruh. Misalnya, jika seorang pasien melakukan apa saja yang diperintahkan seorang dokter, berarti mengakui kekuasaan keahliannya.<sup>29</sup>

*Keempat*, kekuasaan penghargaan (*reward power*) kekuasaan ini bersumber atas kemampuan untuk menyediakan penghargaan atau hadiah bagi orang lain, misalnya gaji, promosi, atau penghargaan jasa. Dengan demikian, kekuasaan ini sangat tergantung pada seseorang yang mempunyai sumber untuk menghargai atau memberikan hadiah tersebut. *Kelima*, kekuasaan referensi (*referent power*). Kekuasaan ini bersumber pada sifat-sifat pribadi dari seorang pemimpin. Seorang pemimpin yang tinggi kekuasaan referensinya pada umumnya disenangi dan dikagumi oleh orang lain karena kepribadiannya. Kekuatan pemimpin atau manajer dalam kekuasaan referensi ini sangat tergantung pada kepribadiannya yang mampu menarik para bawahan atau pengikutnya. *Keenam*, kekuasaan informasi (*information power*). Kekuasaan ini bersumber karena adanya akses informasi yang dimiliki oleh pemimpin yang dinilai sangat berharga oleh pengikutnya. Sebagai seorang pemimpin, maka semua informasi mengenai organisasinya ada padanya, demikian pula informasi yang datang dari luar organisasi. Dengan demikian, pemimpin merupakan sumber informasi. Kekuasaan yang bersumber pada usaha memengaruhi orang lain karena mereka membutuhkan informasi yang ada pada pimpinan, maka kekuasaan ini digolongkan pada kekuasaan informasi. *Ketujuh*, kekuasaan hubungan (*connection power*). Kekuasaan ini bersumber pada hubungan yang dijalin oleh

---

<sup>29</sup>Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung, 2001, hlm. 76

pemimpin dengan orang-orang penting dan berpengaruh baik di luar atau di dalam organisasi.<sup>30</sup>

**d. Aplikasi sumber-sumber kekuasaan pada kepemimpinan**

Kepemimpinan situasional yang melahirkan gaya kepemimpinan yang didasarkan atas kematangan pengikutnya, dan sumber-sumber kekuasaan yang melahirkan bentuk-bentuk kekuasaan telah dijelaskan di muka. Kalau kedua hal itu diintegrasikan akan menimbulkan suatu pemahaman yang menyeluruh dari konsepsi kepemimpinan dan kemungkinan aplikasinya. Lebih dari pada itu, kepemimpinan situasional dapat memberikan perlengkapan untuk memahami dampak yang potensial dari setiap sumber kekuasaan tersebut. Kedewasaan para pengikut sebenarnya tidaklah hanya ditentukan oleh gaya kepemimpinan yang mempunyai tingkat kemungkinan keberhasilan yang tinggi, akan tetapi juga ditentukan oleh sumber-sumber kekuasaan yang digunakan oleh pemimpin untuk mempengaruhi perilaku. Oleh karena itu, sebagai seorang pemimpin yang efektif selain menerapkan berbagai gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kematangan para pengikut, ia pun seharusnya juga menerapkan berbagai bentuk dan sumber kekuasaan yang sesuai pada pengikut yang sama. Sumber dan bentuk kekuasaan yang dapat mempengaruhi perilaku pengikut pada berbagai tingkat kematangan dapat diamati dalam gambar 1.1.

**Gambar 2.1**

**Sumber dan Bentuk Kekuasaan Untuk Mengetahui Perilaku Bawahan pada Berbagai Tingkat Kematangan**

TINGKAT KEMATANGAN						
Tinggi			Sedang			Rendah
M4 Keahlian		M3 Referensi		M2 penghargaan		M1 paksaan
	Informasi		Legitimas		Hubungan	

<sup>30</sup>Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, hlm. 96-97

Gambar 2.1 di atas hanya menunjukkan hubungan antara sumber kekuasaan dan tingkat kematangan para pengikut. Dari kedua hubungan itu dapat juga terlibat hubungan langsung antara jenis sumber kekuasaan seseorang dengan gaya kepemimpinan yang dapat mengefektifkan usaha dalam mempengaruhi perilaku orang lain pada berbagai tingkat kematangan. Marilah kita amati sekarang hubungan aplikasi ketiga hal tersebut, yakni: sumber kekuasaan, gaya kepemimpinan, dan tingkat kematangan pengikut.

*Kekuasaan paksaan.* Pengikut yang rendah kematangannya (M1) biasanya memerlukan perilaku pengarahan yang kuat agar menjadi produktif. Gaya kepemimpinan yang cocok kepada pengikut-pengikut seperti ini ialah sering diberikan intruksi. Perilaku orang-orang yang berada di tingkat kematangan yang rendah ini kelihatannya dipengaruhi oleh suatu kesadaran bahwa biaya akan bertambah banyak jika mereka tidak mengetahui, mempelajari dan mengikuti aturan-aturan permainan yang ada. Oleh karena itu, orang-orang yang tidak mampu dan tidak mau, sangsi-sangsi misalnya dipecat, dipindahkan, atau digeser, barangkali merupakan suatu cara yang penting bagi pemimpin untuk memengaruhi mereka. Kekuasaan paksaan yang dimiliki pemimpin dapat digunakan untuk memotivasi bawahan agar bisa menghindari hukuman atau “biaya”, dengan cara mematuhi apa yang dikatakan pemimpin.<sup>31</sup>

*Kekuasaan hubungan.* Ketika seorang pengikut mulai beranjak dari tingkat kematangan (M1 ke M2), maka perilaku mengarahkan masih diperlukan dan menaikkan, perilaku mendukung pun *supportive* juga dirasakan amat penting. Gaya kepemimpinan *intruksi* dan *konsultasi* sesuai untuk meningkatkan kematangan seperti ini, dan hasilnya akan lebih efektif jika dikombinasikan dengan sumber kekuasaan hubungan dari pemimpin. Pemilikan sumber kekuasaan ini oleh pemimpin akan dapat diterima oleh pengikutnya, karena para

---

<sup>31</sup> *Ibid.*, hlm. 98-99

pengikut pada tingkat kematangan seperti ini cenderung untuk membantu dan menghindari hukuman atau mendapatkan suatu hadiah lewat hubungan-hubungan yang kuat. Dengan demikian, pemimpin yang mempunyai pengikut pada tingkat kematangannya berkembang dari M1 ke M2, dan mempunyai sumber kekuasaan hubungan yang kuat, maka gaya yang sesuai untuk situasi seperti ini ialah melakukan intruksi dan konsultasi.

*Kekuasaan penghargaan.* Pengikut yang berada pada tingkat kematangan yang berkembang dari rendah ke sedang sering membutuhkan sejumlah perilaku dukungan dan pengarahan yang besar. Gaya konsultasi sering memperkuat kekuasaan penghargaan ini.

*Kekuasaan legitimasi.* Gaya kepemimpinan yang sesuai untuk mempengaruhi secara efektif pada kedua tingkat kematangan disedang ini (M2 dan M3) ialah gaya konsultasi dan partisipasi. Untuk memadukan secara efektif gaya-gaya ini maka kekuasaan legitimasi sangatlah membantu.

*Kekuasaan referensi.* Pengikut yang berada pada tingkat kematangan dari sedang ke tinggi (M3 ke M4) hanya membutuhkan pengarahan yang sedikit tetapi masih memerlukan tingkat tinggi untuk komunikasi dan dukungan dari pemimpin. Gaya partisipasi dapat dipergunakan secara efektif, jika pemimpin mempunyai kekuasaan referensi. Sumber dari kekuasaan ini seperti yang dibahas diatas seperti hubungan yang baik dengan pengikutnya.

*Kekuasaan informasi.* Gaya kepemimpinan yang dapat memotivasi pengikut secara efektif pada rata-rata diatas tingkat kematangan (M3 dan M4), ialah partisipasi dan delegasi. Nampaknya kekuasaan informasi akan banyak menolong dengan mempergunakan gaya-gaya kepemimpinan ini.<sup>32</sup>

*Kekuasaan keahlian.* Pengikut yang sudah berkembang pada tingkat suatu kematangan yang tinggi sering hanya memerlukan sedikit

---

<sup>32</sup> Miftah Thoha, *Op. Cit.*, hlm. 100-101

pengarahan dan dukungan. Pengikut-pengikut ini mempunyai kemampuan dan keinginan untuk melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Selain itu para pengikut ini hampir semuanya telah siap menjawab gaya kepemimpinan delegasi dan kekuasaan keahlian dari pemimpinnya.<sup>33</sup>

Walaupun ketujuh sumber kekuasaan ini secara potensial tersedia pada setiap pemimpin sebagai sarana untuk meyakinkan atau mempengaruhi perilaku orang lain. Akan tetapi penting pula dicatat bahwa terdapat variasi perbedaan dalam kekuasaan yang dimiliki sebenarnya oleh pemimpin tersebut. Beberapa pemimpin mempunyai kekuasaan yang besar, sementara lainnya sangat sedikit. Sebagian perbedaan itu disebabkan oleh organisasi dan jabatan pemimpin dalam organisasi tersebut (kekuasaan jabatan). Sebagian lainnya karena perbedaan individu diantara pemimpin-pemimpin itu sendiri (kekuasaan pribadi).

Sumber-sumber kekuasaan yang relevan pada tingkat kematangan di bawah rata ialah kekuasaan yang berasal dari organisasi atau jabatan pemimpin dalam organisasi tersebut. Di sini sumber kekuasaan paksaan, hubungan, dan penghargaan tepat sekali digunakan. Adapun gaya intruksi adalah gaya kepemimpinan yang sesuai untuk keadaan seperti ini. Selain itu pemimpin tersebut mempunyai kekuasaan atas (*power over*) pengikut-pengikutnya. Oleh karena itu, pemimpin harus memberikan keyakinan pada pengikutnya yang mempunyai kematangan di bawah rata-rata, agar mau bekerja untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Akan dijelaskan pada gambar 2.2.<sup>34</sup>

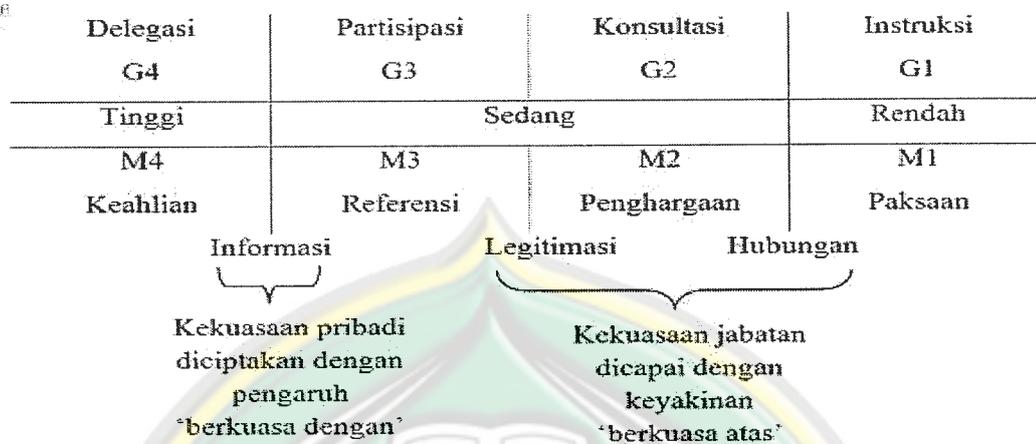
---

<sup>33</sup> *Ibid.*, hlm. 97-101

<sup>34</sup> Miftah Thoha, *Op. Cit.*, hlm 102

Gambar 2.2

**Ringkasan Hubungan antara Sumber Kekuasaan Tingkat Kematangan, dan Gaya Kepemimpinan**



Adapun sumber kekuasaan yang digunakan untuk memengaruhi orang-orang atau pengikut yang berada pada tingkat kematangan di atas rata-rata (M3 dan M4) adalah diterima berasal dari orang-orang dipengaruhi oleh pemimpin tersebut. Sumber kekuasaan ini bukan semata-mata berasal dan dibesarkan dari jabatan organisasi, melainkan karena keberhasilan pribadi pemimpin dalam meyakinkan dan memengaruhi para pengikutnya. Pemimpin seperti ini bukan berkuasa atas, melainkan berkuasa dengan (*power With*) para pengikutnya.<sup>35</sup>

**3. Pengaruh kepemimpinan *connection power* terhadap kompetensi sosial guru PAI**

*Connection Power* (kekuasaan hubungan) adalah kekuasaan yang bersumber pada hubungan yang dijalin oleh pemimpin dengan orang-orang penting dan berpengaruh baik di luar atau di dalam organisasi. Seorang pemimpin yang tinggi kekuasaan hubungannya ini cenderung meminta saran-saran dari orang-orang lain, karena mereka membantu

<sup>35</sup>*Ibid.*, hlm. 103

mendapatkan hal-hal yang menyenangkan dan menghilangkan hal-hal yang tidak menyenangkan dari kekuasaan hubungan ini.<sup>36</sup>

Kepemimpinan *connection power* merupakan seorang pemimpin yang mempunyai hubungan baik dengan orang-orang penting yang mana akan berpengaruh di dalam atau di luar organisasi. Artinya, kepala madrasah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan. Kepala madrasah dituntut untuk senantiasa berusaha membina dan mengembangkan hubungan kerjasama yang baik antar sekolah dan masyarakat guna mewujudkan madrasah yang efektif dan efisien. Hubungan yang harmonis ini akan menciptakan saling pengertian antar sekolah, orang tua, masyarakat, dan lembaga-lembaga lainnya.

Kepala madrasah dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pemimpin pendidikan harus mempunyai kompetensi sosial, salah satunya adalah terampil dalam berkomunikasi. Untuk menjadi kepala sekolah yang sukses dalam menjalankan kepemimpinannya di madrasah dibutuhkan kemampuan berkomunikasi yang efektif sehingga dapat mengubah perilaku staf, guru, dan peserta didik di sekolah.

Salah satu faktor yang dapat berpengaruh terhadap kompetensi sosial guru PAI adalah kepemimpinan *connection power* yang dimiliki oleh kepala madrasah dalam memimpin anggotanya, pemimpin yang baik menggunakan ketrampilan sosialnya untuk membantu bawahannya untuk tumbuh dan berkembang dalam meningkatkan perasanya sehingga dapat membantu bawahannya untuk mencapai cita-cita mereka. Dalam hal ini kepala madrasah dituntut untuk senantiasa berusaha membina dan mengembangkan hubungan kerjasama yang baik dengan bawahannya, antar sekolah dan masyarakat guna mewujudkan madrasah yang efektif dan efisien.

Kompetensi sosial guru PAI adalah seorang guru harus memiliki ilmu pengetahuan yang bertanggung jawab untuk berinteraksi dengan

---

<sup>36</sup>Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2012, hlm. 97

lingkungan sekolah, berinteraksi dengan masyarakat juga membina serta mengasuh peserta didik baik dari segi jasmani maupun rohani agar mampu menjadi insan kamil sesuai dengan ajaran Islam. Dengan demikian kepemimpinan *connection power* dalam suatu organisasi di lembaga madrasah sangat mempengaruhi kompetensi sosial guru PAI.

#### 4. Pengaruh kepemimpinan *legitimate power* terhadap kompetensi sosial guru PAI

Kuasa legitimasi (*legitimate power*) adalah kuasa yang dimiliki seorang pemimpin berdasarkan posisi jabatan yang dijabat oleh pemimpin. Biasanya, makin tinggi posisi makin besar pula kuasa legitimasi. Pemimpin yang tinggi kuasa legitimasinya dapat menimbulkan kepatuhan atau pengaruh pada bawahan karena bawahan merasa bahwa pemimpin mempunyai hak atas jabatan yang dimilikinya dalam organisasi.<sup>37</sup> Seorang pemimpin yang tinggi kekuasaan legitimasinya mempunyai kecenderungan untuk memengaruhi orang lain, karena pemimpin tersebut merasakan bahwa ia mempunyai hak atau wewenang yang diperoleh dari jabatan dalam organisasinya. Sehingga diharapkan saran-sarannya akan banyak diikuti oleh orang lain. Artinya, kepala madrasah disini mempunyai jabatan yang sah sebagai seorang pemimpin di dalam sebuah organisasi. Dengan adanya jabatan yang dimiliki, kepala madrasah harus mampu memengaruhi bawahannya, dengan maksud mencapai tujuan bersama. Bukan berarti seseorang yang memiliki jabatan yang tinggi harus selalu dipatuhi, guru pun memiliki hak untuk menerima atau pun hak untuk menolak. Jadi, kepala madrasah disini harus benar-benar mempunyai kemampuan tersendiri agar bawahannya senantiasa setia terhadapnya.

Jika kepala madrasah ingin bawahannya setia terhadapnya, maka kepala madrasah harus memiliki kewibawaan dan juga kepribadian yang

---

<sup>37</sup>Ikbal Barlin, *Manajemen Berbasis Sekolah Menuju Sekolah Berperstasi*, Erlangga, 2013, hlm. 39

baik. Karena kepribadian seseorang sangatlah penting. Apalagi seorang pemimpin, yang menjadi panutan bagi semua orang. Jadi, kepala madrasah harus memiliki kepribadian yang baik, dan mempunyai sifat-sifat kepemimpinan yang nantinya akan menjadi contoh untuk para guru dan staf yang lain. Menjadi sosok pemimpin yang baik memang tidak mudah, oleh karenanya untuk menjadi kepala madrasah harus memiliki pengalaman minimal 5 tahun sebagai seorang pendidik di sekolahan. Dalam melaksanakan perannya, seorang kepala sekolah sebaiknya menghindari semua bentuk motivasi yang sifatnya negatif, seperti tindakan memaksa, menggertak, ataupun mengintimidasi para bawahannya untuk bekerja lebih keras. Motivasi negatif dapat memicu amarah, kekacauan, dan perasaan dendam.

Untuk itu kepemimpinan *legitimate power* diharapkan mampu memengaruhi bawahannya dengan baik dan bijaksana. Kepala madrasah disini harus memiliki kepribadian yang baik, dan mempunyai sifat-sifat sebagai seorang pemimpin. Karena kepala madrasah adalah panutan dan teladan bagi guru-guru dan juga para staf yang lainnya. Dengan demikian, kepemimpinan *legitimate power* di dalam suatu organisasi di lembaga madrasah sangat mempengaruhi kompetensi sosial guru PAI.

#### **5. Pengaruh kepemimpinan *connection power and legitimate power* terhadap kompetensi sosial guru PAI**

Kekuasaan sebagai suatu kemungkinan yang membuat aktor dalam suatu hubungan sosial berada dalam suatu jabatan untuk melaksanakan keinginannya sendiri dan yang menghilangkan halangan. Jika dihubungkan dengan konsep kepemimpinan, kepemimpinan adalah setiap usaha untuk mempengaruhi, sementara kekuasaan itu dapat diartikan sebagai suatu potensi pengaruh dari seorang pemimpin tersebut. Ini merupakan suatu sumber yang memungkinkan seorang pemimpin mendapatkan hak untuk mengajak atau memengaruhi orang-orang lain. Adapun otoritas (*authority*) dapat dirumuskan sebagai suatu tipe khusus dari kekuasaan yang secara

asli melekat pada jabatan kekuasaan yang disahkan (*liegitimatized*) oleh suatu peranan formal seseorang dalam suatu organisasi.<sup>38</sup>

Kepemimpinan *connection power* (kekuasaan hubungan) adalah seorang pemimpin yang mempunyai hubungan baik dengan orang-orang penting yang mana akan berpengaruh baik di dalam maupun di luar organisasi. Sedangkan kepemimpinan *legitimate power* (kuasa legitimasi) adalah kuasa yang dimiliki oleh seorang pemimpin berdasarkan posisi jabatan yang dijabat oleh pemimpin. Biasanya, makin tinggi posisi makin tinggi pula kuasa legitimasi. Pemimpin yang tinggi kuasa legitimasinya dapat menimbulkan kepatuhan atau pengaruh pada bawahan karena bawahan merasa bahwa pemimpin mempunyai hak atas jabatan yang dimilikinya dalam organisasi.<sup>39</sup> Kepemimpinan *connection power* dan *legitimate power* keduanya saling berkaitan. Kepala madrasah yang memiliki jabatan yang sah sebagai seorang pemimpin (*legitimate power*) yang mana mampu memengaruhi orang lain dan dapat menjadikan patuh para guru ini tidak terlepas dari yang namanya hubungan, dan komunikasi (*connection power*). Jika seorang kepala madrasah tidak mempunyai hubungan baik dengan para guru dan tenaga kependidikan maka tidak akan tercapainya suatu tujuan yang telah ditetapkan. Karena komunikasi antara guru dengan kepala sekolah menjadi kunci keberhasilan dalam suatu organisasi.

Untuk itu pemimpin harus memiliki sifat-sifat yang mulia dan memiliki hubungan baik dengan orang lain. Seorang pemimpin mempunyai karakter kepribadian yang baik akan lebih mudah untuk diterima oleh anggota, karena para pemimpin juga menjalankan sebuah fungsi dan perannya yang sangat penting. Keahlian dalam memimpin juga diperlukan untuk menjadi pemimpin, karena dengan keahlian yang dimiliki pemimpin akan membantu kelompok dalam kesulitan-kesulitan pekerjaan, tanpa mempunyai keahlian dalam bidang pekerjaan itu tidak

---

<sup>38</sup>Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Op, Cit., hlm.91-93

<sup>39</sup>Ikbal Barlian, *Manajemen Berbasis Sekolah Menuju Sekolah Berprestasi*, hlm. 39

memungkinkan kita dapat memberi bantuan. Keahlian jabatan adalah merupakan syarat utama dalam kepemimpinan. Tanpa keahlian tidak mungkin menjadi pemimpin tetapi juga pengalaman dan penguasaan semua macam pengetahuan yang diperlukan untuk memperoleh dan menambah kecakapan dalam memimpin.

Salah satu faktor yang dapat berpengaruh terhadap kompetensi sosial guru PAI adalah kepemimpinan *connection power dan legitimate power* yang dimiliki oleh kepala madrasah dalam memimpin anggotanya, pemimpin yang baik menggunakan ketrampilan sosialnya untuk membantu bawahannya untuk tumbuh dan berkembang dalam meningkatkan perasanya sehingga dapat membantu bawahannya untuk mencapai cita-cita mereka. Dalam hal ini kepala madrasah dituntut untuk senantiasa berusaha membina dan mengembangkan hubungan kerjasama yang baik dengan bawahannya, antar sekolah dan masyarakat guna mewujudkan madrasah yang efektif dan efisien.

Dengan demikian, kepemimpinan *connection power and legitimate power* dalam sebuah organisasi di lembaga madrasah keduanya sangat mempengaruhi kompetensi sosial guru PAI.

## **B. Hasil Penelitian Terdahulu**

Tinjauan pustaka ini dimaksudkan sebagai suatu kebutuhan ilmiah guna untuk memberikan kejelasan batasan pemahaman informasi yang digunakan, diteliti melalui khasanah pustaka dan jangkauan yang didapatkan untuk memperoleh data. Dalam penelitian ini, peneliti akan menjelaskan penelitian yang pernah dilakukan oleh peneliti terdahulu. Adapun penelitian yang pernah dilakukan oleh peneliti terdahulu adalah:

*Pertama*, yang di tulis oleh Fitrochim yang dibuat tahun 2010, dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Budaya Madrasah Terhadap Kinerja Guru di MA Nahdlatul Muslimin Undaan Kudus Tahun Ajaran 2010 / 2011. Kesimpulan dari penelitian ini adalah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MA Nahdlatul Muslimin Undaan Kudus

dibutuhkan seorang pemimpin yang profesional dalam hal ini yaitu kepala madrasah, kepala madrasah dikatakan berhasil apabila mampu melaksanakan tugasnya dengan penuh tanggung jawab, agar tujuan pendidikan dapat tercapai secara maksimal. Oleh sebab itu, Sebagaimana diketahui bahwa kepemimpinan kepala madrasah akan mendasari terwujudnya etos kerja guru yang maksimal. Salah satu sumber daya terpenting bagi organisasi madrasah adalah guru. Guru adalah salah satu komponen manusiawi dalam proses belajar mengajar yang ikut berperan dalam usaha penentuan sumber daya manusia yang potensial di bidang pembangunan dan kegiatan belajar mengajar akan berhasil kalau seorang guru disiplin dan kreatif. Seorang yang mempunyai disiplin akan terwujud suri tauladan bagi siswanya bahkan disiplin guru tersebut sangat berpengaruh terhadap siswanya.<sup>40</sup>

*Kedua*, Penelitian yang dilakukan Nining Ismayatul Ulya dengan judul penelitian “Studi Tentang Manajemen Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru di MI NU Miftahul Falah Cendono Dawe Kudus Tahun Pelajaran 2012/2013” kesimpulan dari hasil penelitian ini bahwa persoalan manajemen baik tenaga pengajar maupun siswa memang sangat vital. Manajemen yang baik akan menghasilkan proses yang baik dan output-nya yang akan menjadi baik juga. Begitu juga dengan keberadaan tenaga pengajar.dengan manajemen personalia yang baik akan tercipta tenaga kependidikan yang profesional. Percuma apabila fasilitas lengkap, akan tetapi standar tenaga kependidikannya masih sangat rendah. Karena itu, mungkin bagi lembaga pendidikan yang baik perlu tenaga pengajar plus atau profesional.Artinya mereka yang kreatif, inovatif dalam mengembangkan materi pelajaran dan yang menyampaikan kepada peserta didik. Tenaga pengajar, bukan hanya mengajar dengan standar saja, asal memenuhi kewajiban mengajar,tetapi lebih dari itu, mereka harus mampu berimprovisasi yang bertujuan untuk meningkatkan motivasi belajar peserta didik. Untuk mengkaji lebih jauh lagi mengenai manajemen personalia dan pengembangan

---

<sup>40</sup>Fitrochim, Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Budaya Madrasah Terhadap Kinerja Guru di MA Nahdlatul Muslimin Undaan Kudus, Stain Kudus, Kudus, 2010, hlm-

profesionalisme guru, khususnya di madrasah, yang dinilai banyak orang masih belum memiliki performa manajemen yang baik. Disamping itu juga untuk menumbuhkan kepercayaan kepala stakeholders bahwa Madrasah juga mampu untuk mengembangkan jati diri agar menjadi effective school atau sekolah unggul.<sup>41</sup>

*Ketiga*, Penelitian yang dilakukan Noor Chamim dengan judul penelitian” Peran Supervisi Kepala Madrasah dalam Pelaksanaan Tugas Guru PAI DI MTs.Nu MA’RIFATUL ULUM Desa Mijen Kecamatan Kaliwungu Kabupaten Kudus “ kesimpulan dari hasil penelitian ini adalah bahwa dalam pelaksanaan tugas Guru PAI di MTs NU Ma’rifatul Ulum Desa Mijen Kecamatan Kaliwungu Kabupaten Kudus sesuai hasil wawancara,observasi dan analisis data maka kesimpulan dari permasalahan ini adalah bahwa supervisi Kepala Madrasah sengan memilki peran dalam pelaksanaan tugas guru PAI,ketetapan dan keefektifan pemilihan model dan teknik supervisi yang digunakan oleh Kepala Madrasah dan pelaksanaan yang sesuai proposi yang ada, maka jalannya supervise bisa menjadi pendukung dalam pelaksanaan tugas guru PAI. Ketika pelaksanaan tugas guru PAI dapat berjalan dengan lancar dan baik, maka tujuan dari pendidikan itu bisa tercapai.<sup>42</sup>

### C. Kerangka Berfikir

Di dalam lembaga madrasah dibutuhkan figure seorang pemimpin dalam hal ini adalah kepala madrasah. Kepala madrasah berhasil apabila mereka memahami keberadaan madrasah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peran kepala madrasah sebagai seorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin madrasah.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kompetensi sosial guru PAI di madrasah adalah kepemimpinan kepala madrasah yang mempunyai

---

<sup>41</sup> Nining Ismayatul Ulya, Studi Tentang Manajemen Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru di MI NU Miftahul Falah Cendono Dawe Kudus, Stain Kudus, Kudus, 2013, hlm-

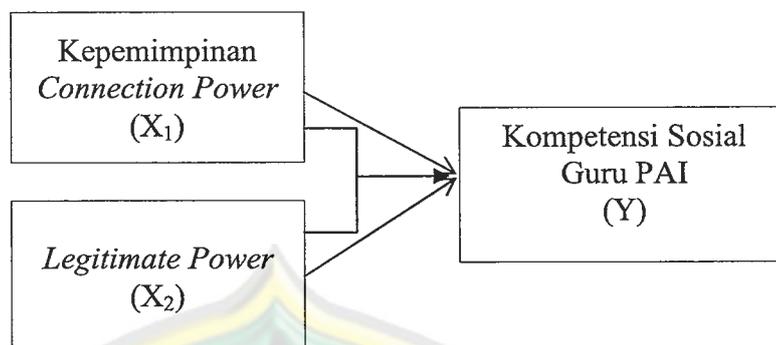
<sup>42</sup>Noor Chamim, Peran Supervisi Kepala Madrasah dalam Pelaksanaan Tugas Guru PAI di MTs NU Ma’rifatul Ulum Desa Mijen Kecamatan Kaliwungu Kabupaten Kudus, Stain Kudus, Kudus, 2013, hlm-

kemampuan berkomunikasi yang baik dengan siapa pun. Kepemimpinan *connection power* merupakan seorang pemimpin yang mempunyai hubungan baik dengan orang-orang penting yang mana akan berpengaruh di dalam atau di luar organisasi. Artinya, kepala madrasah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan. Kepala madrasah dituntut untuk senantiasa berusaha membina dan mengembangkan hubungan kerjasama yang baik antar sekolah dan masyarakat guna mewujudkan madrasah yang efektif dan efisien. Hubungan yang harmonis ini akan menciptakan saling pengertian antar sekolah, orang tua, masyarakat, dan lembaga-lembaga lainnya. Sedangkan Kuasa legitimasi (*legitimate power*) adalah kuasa yang dimiliki seorang pemimpin berdasarkan posisi jabatan yang dijabat oleh pemimpin. Biasanya, makin tinggi posisi makin besar pula kuasa legitimasi. Pemimpin yang tinggi kuasa legitimasinya dapat menimbulkan kepatuhan atau pengaruh pada bawahan karena bawahan merasa bahwa pemimpin mempunyai hak atas jabatan yang dimilikinya dalam organisasi.

Perbaikan kompetensi sosial guru PAI dalam pembelajaran agar dapat efektif dan efisien serta tujuan pendidikan dapat tercapai tentunya tidak terlepas dari peran kepala madrasah sebagai pemimpin dalam menciptakan serta meningkatkan kompetensi sosial guru PAI. Kompetensi sosial guru PAI adalah seorang guru harus memiliki ilmu pengetahuan yang bertanggung jawab untuk berinteraksi dengan lingkungan sekolah, berinteraksi dengan masyarakat juga membina serta mengasuh peserta didik baik dari segi jasmani maupun rohani agar mampu menjadi insan kamil sesuai dengan ajaran Islam. Dengan demikian kepemimpinan *connection power and legitimate power* dalam suatu organisasi di lembaga madrasah sangat mempengaruhi kompetensi sosial guru PAI.

Berawal dari pemaparan di atas, maka dapat dikemukakan kerangka berpikir, adapun kerangka berpikirnya dari penelitian tentang “*Pengaruh Kepemimpinan Connection Power And Legitimate power Terhadap Kompetensi Sosial Guru PAI di MTs N Sulang Rembang Tahun Pelajaran 2016/2017*”, adalah sebagai berikut:

**Gambar 2.3**  
**Kerangka berfikir**



Pada paradigma penelitian diatas, menunjukkan bahwa dalam kekuasaan kepemimpinan ada beberapa pendekatan. Paradigma ganda dua variabel independen  $X_1$ = kepemimpinan *connection power*,  $X_2$ = *legitimate power*, dan satu variabel dependen yaitu  $Y$ = kompetensi sosial guru PAI. Untuk mencari hubungan  $X_1$  dan  $X_2$  dengan cara bersama-sama terhadap  $Y$  maka menggunakan korelasi ganda.

#### D. Rumusan Hipotesis

Hipotesis berasal dari dua penggalan kata yaitu, “hypo” yang artinya “dibawah” dan “thesa” yang artinya “kebenaran”. Maka hipotesis bermakna sebagai suatu jawaban yang sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data terkumpul.<sup>43</sup> Jadi dalam hal ini, hipotesis merupakan jawaban awal dari sebuah penelitian yang perlu dibuktikan kebenarannya.

Dari permasalahan dan kerangka berfikir yang telah diuraikan, maka hipotesis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### 1. Hipotesis pertama

“Diduga terdapat pengaruh kepemimpinan *connection power* terhadap kompetensi sosial guru PAI di MTs N Sulang Rembang tahun pelajaran 2016/2017”.

<sup>43</sup>Masrukin, *Statistik Inferensial Aplikasi Program SPSS*, Media Ilmu Press, Kudus, 2004, hlm. 34

2. Hipotesis kedua

“Diduga terdapat pengaruh kepemimpinan *legitimate power* terhadap kompetensi sosial guru PAI di MTs N Sulang Rembang tahun pelajaran 2016/2017”.

3. Hipotesis ketiga

“Diduga terdapat pengaruh kepemimpinan *connection power and legitimate power* terhadap kompetensi sosial guru PAI di MTs N Sulang Rembang tahun pelajaran 2016/2017”.

