

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kerangka Teori

1. Gaya Kepemimpinan

Dalam bahasa Inggris kepemimpinan sering disebut leader dari akar kata to lead dan kegiatannya disebut kepemimpinan atau leadership. Dalam kata kerja to lead tersebut terkandung dalam beberapa makna yang saling berhubungan erat yaitu, bergerak lebih cepat, berjalan ke depan, mengambil langkah pertama, berbuat paling dulu, memelopori, mengarahkan pikiran atau pendapat orang lain, membimbing, menuntun, menggerakkan orang lain lebih awal, berjalan lebih depan, mengambil langkah pertama, berbuat paling dulu, memelopori suatu tindakan, mengarahkan pikiran atau pendapat, menuntun dan menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya. Dalam Islam istilah kepemimpinan sering diidentikkan dengan istilah khilafah dan orangnya di sebut kholifah dan Ulil Amri yang orangnya disebut Amir (pemegang kekuasaan).¹

Kepemimpinan adalah pemimpin yang setiap organisasi atau system social mempunyai sebutan atau predikat yang berbeda, Dalam kepemimpinan politik pemimpin disebut sebagai presiden, raja, ratu, perdana menteri, ketua DPR, speaker of parlement, ketua partai dan sebagainya, Pada kepemimpinan pendidikan, pemimpin disebut sebagai menteri pendidikan, rector, kepala dinas pendidikan, dan kepala sekolah². Kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh untuk selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian sesuatu maksud dan tujuan.³

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan

¹Imam Suprayogo, *Revormulasi Visi Pendidikan Islam*, h.162

²Wirawan, *Kepemimpinan teori psikologi, Prilaku organisasi, Aplikasi dan Penelitian*, PT.Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2013, h.7

³Dirawat dkk , *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, 1983, h. 23

orang lain untuk mencapai tujuan. Adapun rujukan tentang konsep kepemimpinan yang dijadikan landasan untuk bertindak sebagaimana penulis kutip dari firman Allah dalam Alquran surat Fathir ayat 39, artinya “ Dialah yang menjadikan kamu semua pemimpin (khalifah) di muka bumi” ayat ini merupakan penjelasan pernyataan Allah , bahwa Dia memposisikan manusia sebagai pemimpin (khalifah), tanpa memandang jenis kelamin baik perempuan maupun laki-laki⁴

Sedangkan Nurjin Syam mendeskripsikan Kepemimpinan adalah: Keseluruhan tindakan guna mempengaruhi serta menggerakkan orang dalam usaha bersama untuk mencapai tujuan, atau proses pemberian bimbingan (pimpinan), tauladan dan pemberian jalan yang mudah (fasilitas) dari pada pekerjaan orang-orang yang terorganisir formal.⁵

Dari beberapa definisi di atas tampak beberapa hal penting yaitu:

- a. Kepemimpinan dilihat sebagai serangkaian proses atau tindakan
- b. Adanya tujuan yang hendak dicapai bersama
- c. Fungsi kepemimpinan itu adalah untuk mempengaruhi, menggerakkan orang lain dalam kegiatan atau usaha bersama
- d. Kegiatan atau proses memimpin untuk antar beberapa pemberian contoh atau bimbingan kegiatan atau usaha yang terorganisasi
- e. Kegiatan tersebut berlangsung dalam organisasi formal
- f. Kepemimpinan juga diterjemahkan ke dalam istilah: sifat-sifat perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerja sama antarperan, kedudukan dari suatu jabatan administrasi.⁶

Berbagai pengertian tentang arti kepemimpinan di atas dapat diambil

⁴Sobri Sutikno, *Manajemen Pendidikan langkah praktis mewujudkan lembaga pendidikan yang unggul*, Lombok: Holistica, 2012, h. 113

⁵Dirawat dkk , *Op Cit.* h. 26

⁶Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah tinjauan teoritik dan permasalahan*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2002 h.17

pengertian yaitu bahwa pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan khusus, sehingga dia memiliki kewibawaan dan kekuasaan untuk menggerakkan orang lain, dia harus berpengetahuan yang luas, dan bervisi jauh kedepan serta memenuhi syarat-syarat tertentu dan mampu mempengaruhi kegiatan-kegiatan anggota dari kelompok.

Kepemimpinan pendidikan merupakan perpaduan antara konsep kepemimpinan dan pendidikan yang keduanya mempunyai pengertian sendiri-sendiri, yang pada akhirnya terpadu dalam bentuk keilmuan yang menunjukkan ciri-ciri khusus dari suatu bentuk kepemimpinan secara umum.

Kepemimpinan pendidikan juga berarti sebagai bentuk kemampuan dalam proses mempengaruhi, menggerakkan, memotivasi, mengkoordinir orang lain yang ada hubungannya dengan ilmu pendidikan dan pengajaran agar supaya kegiatan yang dijalankan dapat lebih efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan pendidikan dan pengajaran.⁷ Kepemimpinan dibidang pendidikan juga memiliki pengertian bahwa pemimpin harus memiliki keterampilan dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan orang lain yang ada hubungannya dengan pelaksanaan dan pengembangan pendidikan dan pengajaran ataupun pelatihan agar segenap kegiatan dapat berjalan secara efektif dan efisien yang pada gilirannya akan mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran yang telah ditetapkan.⁸

Adapun istilah kepala sekolah berasal dari dua kata kepala dan sekolah. Kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin. Sedangkan sekolah diartikan sebuah lembaga yang didalamnya terdapat aktivitas belajar mengajar. Sekolah juga merupakan lingkungan hidup sesudah rumah, di mana anak tinggal beberapa jam, tempat tinggal anak yang pada umumnya pada masa perkembangan, dan lembaga pendidikan dan tempat yang berfungsi mempersiapkan anak untuk menghadapi hidup. Sedangkan kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga

⁷ *Ibid.* h. 33

⁸ Sulistyorini, *Hubungan Antara Manajerial Kepala Sekolah Dan Iklim Organisasi Dengan Kinerja Guru*, Jurnal Ilmum Pendidikan, Th 28 no.1 Januari 2001, h.63

fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.⁹

Dengan demikian, kepala sekolah adalah seorang tenaga profesional atau guru yang diberikan tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana sekolah menjadi tempat interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan siswa yang menerima pelajaran, orang tua sebagai harapan, pengguna lulusan sebagai penerima kepuasan dan masyarakat umum sebagai kebanggaan.

Kepemimpinan sering diidentikkan dengan otoritas, wewenang, pengaruh dominasi, dan tentu saja materi. Wajar jika banyak orang mengira kepemimpinan hanya dipenuhi dengan hal-hal yang menyenangkan. Dan banyak orang berambisi meraih kepemimpinan, namun hanya sedikit orang yang benar-benar menjalaninya dengan efektif.¹⁰

Kepala sekolah sebagai pemimpin di sebuah lembaga pendidikan, didalam kepemimpinannya ada beberapa unsur yang saling berkaitan yaitu: unsur manusia, unsur sarana, unsur tujuan. Untuk dapat memperlakukan ketiga unsur tersebut secara seimbang seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan atau kecakapan dan keterampilan yang diperlukan dalam melaksanakan kepemimpinan. Pengetahuan dan keterampilan ini dapat diperoleh dari pengalaman belajar secara teori ataupun dari pengalaman di dalam praktek selama menjadi kepala sekolah.

a. Gaya Kepemimpinan

Konsep seorang pemimpin pendidikan tentang kepemimpinan dan kekuasaan yang memproyeksikan diri dalam bentuk sikap, tingkah laku dan sifat.

Kegiatan kepemimpinan yang dikembangkan dalam lembaga pendidikan atau unit administrasi pendidikan yang dipimpinnya akan mempengaruhi

⁹Wahjosumidjo, *Op.Cit*, h.83

¹⁰Dwi Septiawati Djafar, No. 2/XV juni-juli, *Hakikat Kepemimpinan*, Majalah Wanita Ummi, 2013 ,h 2

situasi kerja, mempengaruhi kerja anggota staf, sifat, hubungan-hubungan kemanusiaan diantara sesama, dan akan mempengaruhi kualitas hasil kerja yang mungkin dapat dicapai oleh lembaga atau unit administrasi pendidikan tersebut¹¹

Setiap pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya mempunyai cara dan gaya. Pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian sendiri yang khas, sehingga tingkah laku dan gayanya yang membedakan dirinya dari orang lain. Gaya hidupnya ini pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinannya. Ada pemimpin yang keras dan represif, tidak persuasif, sehingga bawahan bekerja disertai rasa ketakutan, ada pula pemimpin yang bergaya lemah lembut dan biasanya disenangi oleh bawahan.

Kegagalan atau keberhasilan yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas perkerjaannya menunjukkan kegagalan atau keberhasilan pemimpin itu sendiri. Raph White dan Ronald Lippitt menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu gaya yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahan. Adapun gaya kepemimpinan tersebut adalah: Gaya pemimpin yang otokratis yang didasarkan atas kekuatan pada tangan seseorang, gaya kepemimpinan demokratis hanya memberi perintah setelah mengadakan konsultasi terlebih dahulu dengan bawahan, gaya kepemimpinan *laissez faire* tidak pernah mengendalikan bawahaannya sepenuhnya. Istilah gaya secara kasar adalah sama dengan cara yang dipergunakan pemimpin didalam mempengaruhi para pengikutnya. Kepemimpinan suatu organisasi perlu mengembangkan staf dan membangun iklim motivasi yang menghasilkan tingkat produktifitas yang tinggi, maka pemimpin perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. “Gaya

¹¹Dirawat Dkk, *Pemimpin Pendidikan Dalam Rangka Pertumbuhan Djabatan Guru-Guru*, Malang; Terbitan ke-IV, 1971 h.49

kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain¹².

Menurut Robbins dalam buku *Management Seven Edition* yang dialih bahasa oleh T Hermaya ada beberapa gaya atau Style kepemimpinan yang banyak mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku pengikut-pengikutnya, diantaranya :

1) Tipe Otokrasi/ Otoriter

Otokrasi berasal dari kata oto yang berarti sendiri dan kratos berarti pemerintah. Jadi otokrasi adalah mempunyai pemerintah dan menentukan sendiri.¹³ Otokrasi merupakan Pemerintahan atau kekuasaan yang dipegang oleh seseorang yang berkuasa secara penuh dan tidak terbatas masanya. Sedangkan yang memegang kekuasaan disebut otokrat yang biasanya dijabat oleh pemimpin yang berstatus sebagai raja atau yang menggunakan sistem kerajaan.¹⁴

Sedangkan di lingkungan sekolah bukan raja yang menjadi pemimpin akan tetapi kepala sekolah yang memiliki gaya seperti raja yang berkuasa mutlak dan sentral dalam menentukan kebijaksanaan sekolah. Adapun Secara sederhana, gaya kepemimpinan kepala sekolah yang bertipe otokrasi mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

- a) Pemimpin (kepala sekolah) mempunyai wewenang penuh terhadap kebijakan dan penetapan peraturan sekolah/Sekolah
- b) Teknik dan langkah-langkah aktivitas ditentukan oleh pemimpin sehingga

¹²<http://meetabied.wordpress.com/2011/12/4/gaya-kepemimpinan/> diakses pada tanggal 20 Juni 2012

¹³M.Moh. Rifa'I, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Jemmar, 1986 h.38

¹⁴Puis.A.Partanto Dan Dahlan Al Barry, *Kamus Ilmiah*, Surabaya: Arkola, 1994 h. 952

membatasi kreativitas.

- c) Pemimpin biasanya mendikte tugas pekerjaan khusus dan teman sekerja setiap anggota.
- d) Pemimpin cenderung bersikap pribadi atau tidak mau menerima kritikan dari bawahannya.¹⁵

Jadi gaya otoriter, semua kebijaksanaan ditetapkan pemimpin, sedangkan bawahan tinggal melaksanakan tugas. Semua perintah, pemberian dan pembagian tugas dilakukan tanpa ada konsultasi dan musyawarah dengan orang-orang yang dipimpin. Pemimpin juga membatasi hubungan dengan stafnya dalam situasi formal dan tidak menginginkan hubungannya yang penuh keakraban, keintiman serta ramah tamah. “Kepemimpinan otokrasi ini mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang selalu harus dipatuhi. Pemimpin selalu mau berperan sebagai pemain tunggal pada “one an show”.¹⁶

Pemimpin otokrasi, dalam membawa pengikutnya ketujuan dan cita-cita bersama, memegang kekuasaan yang ada pada gaya secara mutlak. Dalam gaya ini pemimpin sebagai penguasa dan yang dipimpin sebagai yang dikuasai. Termasuk dalam gaya ini adalah pemimpin yang mengatakan segala sesuatu harus dikerjakan oleh pengikutnya.

Yang dilakukan oleh pemimpin model ini, hanyalah memberi perintah, aturan, dan larangan. Para pengikutnya harus tunduk, taat dan melaksanakan tanpa banyak pertanyaan. Dalam gaya ini, mereka yang dipimpin dibiasakan setia kepada perintah dan dengan betul-betul kritis, dimana kesempatan

¹⁵Anggraini Naskawati.. *Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Kepala sekolah, Kemampuan Mengajar dan Disiplin kerja guru dengan Prestasi Belajar Siswa Lanjutan Tingkat Pertama Negeri Dikota Mataram NTB*. Tesis Tidak Diterbitkan. Universitas Negeri Malang, 2003, h.94

¹⁶Kartini Kartono, 1998, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: Rajawali Press, h.38

mereka yang dipimpin dibawah kekuasaan orang yang memimpin.¹⁷

Kepala sekolah yang otoriter biasanya tidak terbuka, tidak mau menerima kritik, dan tidak membuka jalan untuk berinteraksi dengan tenaga pendidikan. Ia hanya memberikan interuksi tentang apa yang harus dikerjakan serta dalam menanamkan disiplin cenderung menggunakan paksaan dan hukuman.

Kepala sekolah yang otoriter berkeyakinan bahwa dirinyalah yang bertanggung jawab atas segala sesuatu, menganggap dirinya sebagai orang yang paling berkuasa, dan paling mengetahui berbagai hal. Ketika dalam rapat sekolah pun ia menentukan berbagai kegiatan secara otoriter, dan yang dangat dominan dalam memutuskan apa yang akan dilakukan oleh sekolah. Para tenaga pendidikan tidak diberi kesempatan untuk memberikan pandangan, pendapat maupun saran. Mereka dipandang sebagai alat untuk melaksanakan apa yang telah ditetapkan oleh kepala sekolah.

Seseorang dengan gaya kepemimpinan seperti ini umumnya merasa menang sendiri karena mempunyai keyakinan ia tahu apa yang harus dilakukannya dan merasa jalan pikirannya paling benar. Dalam situasi kerja sama, ia berusaha mengambil peran sebagai pengambil keputusan dan mengharapkan orang lain mendukung ide dan gagasannya, Ia tidak ingin dibantu apalagi dalam menentukan apa yang seharusnya ia lakukan.¹⁸

Pada situasi kepemimpinan pendidikan seperti ini dapat dibayangkan suasana kerja yang berlangsung di dalam kelompok tersebut bagaimana hubungan-hubungan kemanusiaan yang berlangsung dan bagaimana konflik-konflik antara pemimpin dan bawahan-bawahan dan antara anggota-anggota staf kerja itu sendiri.

¹⁷Imam Suprayogo, *Op. Cit*, h. 166-167

¹⁸Panji Anoraga Dkk, *Psikologi Industri dan Sosial*, Jakarta: Pustaka Jaya, 1995 h.113

Penyelidikan yang dilakukan oleh Leppit seorang ahli kepemimpinan berkesimpulan bahwa konflik- konflik dan sikap-sikap atau tindakan agresif yang terjadi dalam suatu lembaga di bawah pemimpin seorang pemimpin otoriter kurang lebih 30 kali sebanyak yang timbul dari pada dalam suasana kerja yang dipimpin oleh seorang pemimpin yang demokratis.¹⁹

Tipe otokrasi ini apabila diterapkan dalam dunia pendidikan tidak tepat karena dalam dunia pendidikan, kritik saran dan pendapat orang lain itu sangat perlu untuk diperhatikan dalam rangka perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan.

2) Tipe Laissez-Faire

Dalam tipe kepemimpinan ini sebenarnya pemimpin tidak memberikan kepemimpinannya, dia membiarkan bawahannya berbuat sekehendaknya. Pemimpin sama sekali tidak member control dan koreksi terhadap pekerjaan bawahannya. Pembagian tugas dan kerjasama diserahkan sepenuhnya kepada bawahannya tanpa petunjuk dan saran-saran dari pemimpin.²⁰

Kepala sekolah sebagai pemimpin bertipe laissez faire menghendaki semua komponen pelaku pendidikan menjalankan tugasnya dengan bebas. Oleh karena itu tipe kepemimpinan bebas merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan diserahkan pada bawahan. Karena arti laissez sendiri secara harfiah adalah mengizinkan dan faire adalah bebas. Jadi pengertian laissez-faire adalah memberikan kepada orang lain dengan indikator kebebasan, termasuk bawahan untuk melaksanakan tugasnya dengan bebas sesuai dengan kehendak bawahan dan tipe ini dapat

¹⁹ Dirawat Dkk, , h.52

²⁰ Tim Dosen Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfa Beta, h.127

dilaksanakan di sekolah yang memang benar-benar mempunyai sumber daya manusia maupun alamnya dengan baik dan mampu merancang semua kebutuhan sekolah dengan mandiri.²¹

Pemimpin *laissez-faire* merupakan kebalikan dari kepemimpinan otokratis, dan sering disebut liberal, karena ia memberikan banyak kebebasan kepada para tenaga pendidikan untuk mengambil langkah- langkah sendiri dalam menghadapi sesuatu²². Jika pemimpin otokratis mendominasi, maka tipe pemimpin *laissez-faire* ini menyerahkan persoalan sepenuhnya pada anggota.

Pada gaya kepemimpinan *laissez faire* ini sang pemimpin praktis tidak memimpin, sebab ia membiarkan kelompoknya berbuat semau sendiri. Dalam rapat sekolah, kepala sekolah menyerahkan segala sesuatu kepada para tenaga kependidikan, baik penentuan tujuan, prosedur pelaksanaan, kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan, serta sarana dan prasarana yang akan digunakan. Kepala sekolah bersifat pasif, tidak ikut terlibat langsung dengan tenaga pendidikan, dan tidak mengambil inisiatif apapun.

Kepala sekolah yang memiliki *laissez-faire* biasanya memosisikan diri sebagai penonton, meskipun ia berada ditengah-tengah para tenaga pendidikan dalam rapat sekolah, karena ia menganggap pemimpin jangan terlalu banyak mengemukakan pendapat, agar tidak mengurangi hak dan kebebasan anggota.²³

Dalam suasana kerja yang dihasilkan oleh kepemimpinan pendidikan

²¹Sutarto, h.77

²²E. Mulyasa, h.271

²³Kartini Kartono, h.271

semacam itu, tidak dapat dihindarkan timbulnya berbagai masalah, misalnya berupa konflik-konflik kesimpang siuran kerja dan kesewenang-wenangan oleh karena masing-masing individu mempunyai kehendak yang berbeda-beda menuntut untuk dilaksanakan sehingga akibatnya masing-masing adu argumentasi, adu kekuasaan dan adu kekuatan serta persaingan yang kurang sehat diantara anggota disamping itu karena “pemimpin sama sekali tidak berperan menyatukan, mengarahkan, mengkoordinir serta menggerakkan anggotanya.”²⁴

Adapun ciri-ciri khusus gaya kepemimpinan *laissez faire* yaitu:

- a) Pemimpin memberikan kebebasan penuh dalam mengambil keputusan baik secara kelompok atau individual dengan minimum partisipasi pemimpin bahkan terkesan acuh tak acuh.
- b) Pemimpin memberikan kebebasan mutlak kepada stafnya dalam menentukan segala sesuatu yang berguna bagi kemajuan organisasinya tanpa bimbingan darinya
- c) Pemimpin tidak berpartisipasi sama sekali dalam organisasi yang dipimpinnya.
- d) Pemimpin memberikan komentar spontan atas aktivitas-aktivitas anggota dan ia tidak berusaha sama sekali untuk menilai atau tidak melakukan evaluasi terhadap kinerja guru²⁵.

Beberapa sebab timbulnya “*laissez faire*” dalam kepemimpinan pendidikan Indonesia antara lain:

²⁴Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1991, h. 51

²⁵Anggraini Naskawati, *Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Kepala sekolah, Kemampuan Mengajar dan Disiplin kerja guru dengan Prestasi Belajar Siswa Lanjutan Tingkat Pertama Negeri Dikota Mataram NTB*. Tesis Tidak Diterbitkan. Universitas Negeri Malang ,2003,,h. 94

- a) Karena kurangnya semangat dan kegairahan kerja pemimpin sebagai penanggung jawab utama dari pada sukses tidaknya kegiatan kerja suatu lembaga
- b) Karena kurangnya kemampuan dan kecakapan pemimpin itu sendiri. Apalagi jika ada bawahan yang lebih cakap, lebih berbakat memimpin dari pada dirinya, sehingga si pemimpin cenderung memilih alternatif yang paling aman bagi dirinya dan prestise jabatan menurut anggapannya, yaitu dengan memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada setiap anggota staf, kepada kelompok sebagai satu kesatuan, untuk menetapkan *policy* dan program serta cara-cara kerja menurut konsepsi masing-masing yang dianggap baik dan tepat oleh mereka sendiri.
- c) Masalah sulitnya komunikasi, misalnya karena letak sekolah yang terpencil jauh dari kantor P dan K tersebut terpaksa mencari jalan sendiri-sendiri, sehingga sistem pendidikan atau tata cara kerjanya, mungkin sangat menyimpang atau sangat terbelakang jika dibandingkan dengan sekolah-sekolah yang banyak mendapat bimbingan dari petugas-petugas teknis kantor departemen P dan K.²⁶

Dari gaya kepemimpinan *laissez faire* diatas dalam kontek pendidikan indonesia sangat sulit untuk dilaksanakan karena keadaan pendidikan kita masih mengalami beberapa kendala mulai dari masalah pendanaan, sumber daya manusia, kemandirian, dan lain sebagainya. Dalam tipe kepemimpinan ini setiap kelompok bergerak sendiri-sendiri sehingga semua aspek kepemimpinan tidak dapat diwujudkan dan dikembangkan. Menurut Imam

²⁶Dirawat Dkk, Op.Cit h.55

Suprayogo, Tipe kepemimpinan ini sangat cocok sekali untuk orang yang betul-betul dewasa dan benar-benar tau apa tujuan dan cita-cita bersama yang harus dicapai.²⁷ Sehingga kepemimpinan seperti disebutkan diatas pada dasarnya kurang tepat jika dilaksanakan secara murni dilingkungan lembaga pendidikan. Dalam kepemimpinan ini setiap anggota kelompok bergerak sendiri-sendiri sehingga semua aspek manajemen administratif tidak dapat diwujudkan dan dikembangkan.

3) Tipe Demokratis

Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan berdasarkan demokrasi yang pelaksanaannya disebut pemimpin partisipasi (participative leadership). “Kepemimpinan partisipasi adalah suatu cara pemimpin yang kekuatannya terletak pada partisipasi aktif dari setiap warga kelompok “²⁸

Bentuk kepemimpinan ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting. Setiap orang akan dihargai dan dihormati sebagai manusia yang memiliki kemampuan, kemauan, pikiran, minat, perhatian dan pendapat yang berbeda antarsatu dengan yang lainnya. Oleh karena itu setiap orang harus dimanfaatkan dengan mengikutsertakannya dalam semua kegiatan organisasi. Keikutsertaan itu disesuaikan dengan posisinya yang masing-masing memiliki wewenang dan tanggung jawab bagi tercapainya tujuan bersama.

Kepala sekolah yang demokratis menyadari bahwa dirinya merupakan bagian dari kelompok, memiliki sifat terbuka, dan memberikan kesempatan

²⁷Imam Suprayogo, *Op Cit.* h. 167

²⁸Kartini Kartono, h. 73

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. Oleh karena itu dalam rapat sekolah, kepala sekolah ikut melibatkan diri secara langsung dan membuka interaksi dengan tenaga pendidikan, serta mengikuti berbagai kegiatan rapat sekolah.

Dalam suasana kerja kepemimpinan yang demokratis sebagian besar atau hampir seluruh kebijakan dan keputusan-keputusan penting berasal dan disesuaikan dengan tuntutan-tuntutan situasi kelompok, dimana pemimpin bersama-sama dengan anggota kelompok ambil bagian secara aktif di dalam perumusan kebijakan umum, keputusan-keputusan penting dan program lembaga kerja itu.²⁹

Kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya hendaknya atas dasar musyawarah, unsur-unsur demokrasiya harus nampak dalam seluruh tata kehidupan di sekolah, ciri-ciri dari gaya kepemimpinan demokratis adalah sebagai berikut:

- a) Pemimpin bersama-sama guru berperan aktif dalam perumusan dan penetapan peraturan secara umum dan keputusan-keputusan penting dalam sekolah.
- b) Pemimpin selalu berupaya menghargai potensi setiap individu
- c) Para anggota bebas untuk bekerja dengan siapa yang mereka kehendaki tanpa membatasi kreativitas yang dilakukan oleh bawahannya

²⁹Dirawat Dkk, *Ibid* h.58

d) Pemimpin bersifat obyektif dalam pujian dan kritiknya.³⁰

Selanjutnya dalam kepemimpinan yang demokrasi 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.³¹

4) Gaya Kepemimpinan Situasional

Gaya kepemimpinan, Secara langsung maupun tidak langsung mempunyai pengaruh yang positif terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan atau pegawai. Hal ini didukung oleh Sinungan (1987) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang termasuk di dalam lingkungan organisasi merupakan faktor potensi dalam meningkatkan produktivitas kerja. Dewasa ini, banyak para ahli yang menawarkan gaya Kepemimpinan yang dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan, dimulai dari yang paling klasik yaitu teori sifat sampai kepada teori situasional. Dari beberapa gaya yang di tawarkan para ahli di atas, maka gaya kepemimpinan situasional adalah yang paling baru dan sering di gunakan pemimpin saat ini. Gaya kepemimpinan situasional dianggap para ahli manajemen sebagai gaya yang sangat cocok untuk diterapkan saat ini. Sedangkan untuk bawahan yang tergolong pada tingkat kematangan yaitu bawahan yang tidak mampu tetapi berkemauan, maka gaya kepemimpinan yang seperti ini masih pengarah,

³⁰Anggraini Naskawati. *Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Kepala sekolah, Kemampuan Mengajar dan Disiplin kerja guru dengan Prestasi Belajar Siswa Lanjutan Tingkat Pertama Negeri Dikota Mataram NTB*. Tesis Tidak Diterbitkan. Universitas Negeri Malang. 2003,h.94

³¹Dirawat Dkk, *Op Cit*, h.58

karena kurang mampu, juga memberikan perilaku yang mendukung. Dalam hal ini pimpinan atau pemimpin perlu membuka komunikasi dua arah (*two way communications*), yaitu untuk membantu bawahan dalam meningkatkan motivasi kerjanya. Selanjutnya, yang mampu tetapi tidak mau melaksanakan tugas atau tanggung jawabnya. Bawahan seperti ini sebenarnya memiliki kemampuan untuk melakukan pekerjaan, akan tetapi kurang memiliki kemauan dalam melaksanakan tugas. Untuk meningkatkan produktivitas kerjanya, dalam hal ini pemimpin harus aktif membuka komunikasi dua arah dan mendengarkan apa yang diinginkan oleh bawahan. Sedangkan gaya delegasi adalah gaya yang cocok diterapkan pada bawahan yang memiliki kemauan juga kemampuan dalam bekerja. Dalam hal ini pemimpin tidak perlu banyak memberikan dukungan maupun pengarahan, karena dianggap bawahan sudah mengetahui bagaimana, kapan dan dimana mereka harus melaksanakan tugas atau tanggung jawabnya. Dengan penerapan gaya kepemimpinan situasional ini, maka bawahan atau pegawai merasa diperhatikan oleh pemimpin, sehingga diharapkan produktivitas kerjanya akan meningkat.

Kebutuhan untuk memahami kepemimpinan yang dipertautkan dengan situasi-situasi tertentu, pada hakekatnya telah dikenal dari usaha-usaha pada penelitian. Situasional yang dimaksud oleh model dibagian ini ialah konsepsi model yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard yang amat menarik untuk diketengahkan.³² Kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard adalah didasarkan pada saling berhubungannya diantara hal-hal berikut :

a) Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan.

³²Miftah Toha, *Kepemimpinan dalam manajemen suatu pendekatan perilaku*, Jakarta: CV. Rajawali, 1986. h. 65

- b) Jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pimpinan
- c) Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi, atau tujuan tertentu.

Konsepsi ini telah dikembangkan untuk membantu orang untuk menjalankan kepemimpinan dengan tanpa memperhatikan peranannya, yang lebih efektif dalam interaksinya dengan orang-orang lain setiap harinya. Konsepsional melengkapi pemimpin dengan pemahaman dari hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dan tingkat kematangan para pengikutnya. Dengan demikian walaupun banyak terdapat banyak variable-variabel situasional yang penting lainnya seperti : organisasi, tugas-tugas pekerjaan, pengawasan dan waktu kerja akan tetapi penekanan dalam kepemimpinan situasional ini hanyalah pada perilaku pemimpin dan bawahannya saja. Perilaku pengikut atau bawahan ini amat penting untuk mengetahui kepemimpinan situasional. Karena bukan saja pengikut sebagai individu bisa menerima atau menolak pimpinannya, akan tetapi sebagai pengikut secara kenyataannya dapat menentukan kekuatan pribadi apapun yang dipunyai pemimpin.

Proses kepemimpinan kepala sekolah berkaitan dengan gaya kepemimpinan yang digunakan. Dari berbagai gaya kepemimpinan kepala sekolah, gaya kepemimpinan situasional cenderung lebih fleksibel dalam kondisi operasional sekolah.³³ Gaya kepemimpinan situasional berangkat dari anggapan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan kepala sekolah yang terbaik, melainkan bergantung pada situasi dan kondisi tersebut antara lain meliputi

³³ Mulyasa, *Op Cit*, h. .20

tingkat kematangan guru dan staf, yang dapat dilihat dari dua dimensi, yakni dimensi kemampuan (kesadaran dan pemahaman). Dan dimensi kemauan (tanggung jawab, kepedulian dan komitmen).

Hersey dan Blanchard mengembangkan model kepemimpinan situasional efektif dengan memadukan tingkat kematangan anak buah dengan pola perilaku yang dimiliki pimpinan ada empat kematangan bawahan, yaitu ;

- a) Bawahan tidak mampu dan tidak mau atau tidak ada keyakinan
- b) Bawahan tidak mampu tetapi memiliki kemauan dan tidak yakin
- c) Bawahan mampu tetapi tidak mempunyai kemauan dan tidak yakin
- d) Bawahan mampu dan memiliki kemauan dan keyakinan untuk menyelesaikan tugas.

Konsep kepemimpinan situasional dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard pada tahun 1969. Selanjutnya dari hasil pemikiran Ken Blanchard, merumuskan ada 4 perilaku dasar kepemimpinan situasional, yaitu :

- a) Perilaku direktif. Perilaku direktif adalah perilaku yang diterapkan apabila bawahan dihadapkan pada tugas yang rumit dan bawahan belum memiliki pengalaman dan motivasi untuk mengerjakan tugas tersebut, atau bawahan berada di bawah tekanan waktu penyelesaian. Pimpinan menjelaskan apa yang perlu dan harus dikerjakan.
- b) Perilaku konsultatif. Perilaku konsultatif adalah perilaku yang diterapkan ketika bawahan telah termotivasi dan berpengalaman dalam menghadapi suatu tugas. Di sini pimpinan hanya perlu memberi penjelasan yang lebih terperinci dan membantu mereka untuk mengerti dengan meluangkan waktu membangun hubungan yang baik dengan mereka.

c) Perilaku partisipatif. Perilaku partisipatif diterapkan apabila pegawai telah mengenal teknik-teknik yang dituntut dan telah mengembangkan hubungan yang dekat dengan pimpinan. Pimpinan meluangkan waktu untuk berbincang-bincang dengan mereka, untuk lebih melibatkan mereka dengan keputusan-keputusan kerja, dan untuk mendengarkan saran-saran mereka mengenai peningkatan kinerja.

d) Perilaku delegatif. Perilaku delegatif diterapkan apabila bawahan telah sepenuhnya paham dan efisien dalam kinerja tugas, sehingga pimpinan dapat melepaskan mereka untuk menjalankan tugasnya sendiri.

Bahwa berdasarkan pendekatan situasional tidak ada jalan yang terbaik untuk mempengaruhi atau memimpin orang lain. Pendekatan situasi didasarkan atas hubungan antara perilaku tugas, perilaku hubungan, serta tingkat kematangan bawahan. Mengenai pengertian kepemimpinan situasional, mengutip pendapat Paul Hersey dan Keneth Blancarhd. Ia mengemukakan bahwa:

Situational Leadership is base on an interplay among (1) the amount of guidance and direction (task behavior) a leader give; (2) the amount of socioemotional support (relation behavior) a leader provides; and (3) the readiness (maturity) level that followers exhibit in performing a specific task, function or objective. Kepemimpinan situasional didasarkan pada saling pengaruh antara (1) sejumlah petunjuk dan pengarahan (perilaku tugas) yang pemimpin berikan; (2) sejumlah dukungan emosional (perilaku hubungan) yang pemimpin berikan; dan (3) tingkat kesiapsiagaan (kematangan) yang para bawahan tunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau sasara

Model Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard, yaitu, Suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilaku, sifat-sifat dan situasi bawahannya sebelum ia menggunakan suatu gaya kepemimpinan tertentu. Pendekatan ini mensyaratkan pemimpin untuk memiliki keterampilan mendiagnostik perilaku manusia. Hersey dan Blanchard mengemukakan pula bahwa, kepemimpinan situasional merupakan suatu teori kemungkinan yang memusatkan perhatian pada para pengikutnya, dan bersifat tergantung pada tingkat kesiapan atau kedewasaan para pengikutnya. Yang dimaksud dengan kesiapan para pengikut adalah "sejauh mana mereka mempunyai kemampuan dan kesediaan untuk menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab tertentu, bagi pengarahan perilaku mereka sendiri".

Menurut Hersey, teori kepemimpinan situasional pada hakikatnya memandang hubungan pemimpin- pengikut sebagai analogi hubungan orang tua dan anak. Paul Hersey dan Kenneth Blanchard mengembangkan suatu model kepemimpinan yang telah memperoleh pengikut yang kuat di kalangan spesialis pengembangan manajemen.

Model yang disebut teori kepemimpinan situasional (*Situational Leadership Theory*), telah digunakan sebagai perangkat utama pelatihan pada lebih dari 400 perusahaan Fortune 500 seperti *Bank of America, Caterpillar, IBM, Mobil Oil dan Xerox*, serta diterima secara luas pada semua dinas militer. Model kepemimpinan situasional yang dipopulerkan oleh Hersey dan Blanchard ini disebut teori siklus kehidupan (*life-cycle theory*). Teori ini sangat dipengaruhi oleh penelitian-penelitian kepemimpinan sebelumnya, terutama

studi Ohio State. Seperti Fiedler, Hersey dan Blanchard mempergunakan pendekatan situasional dengan satu perbedaan pokok. Teori kepemimpinan situasional Fiedler menggunakan dua dimensi kepemimpinan yang sama yaitu tugas dan hubungan. Tetapi Hersey dan Blanchard melangkah lebih jauh dengan menganggap masing-masing dimensi sebagai tinggi atau rendah, dan kemudian menggabung semuanya menjadi empat gaya pemimpin yang spesifik.

Konsep dasar teori siklus-kehidupan adalah bahwa strategi dan perilaku pemimpin harus situasional dan didasarkan pada kedewasaan atau ketidakdewasaan para pengikut. Menurut Hersey dan Blanchard pengertian dari perilaku dan kedewasaan masing-masing diuraikan sebagai berikut :

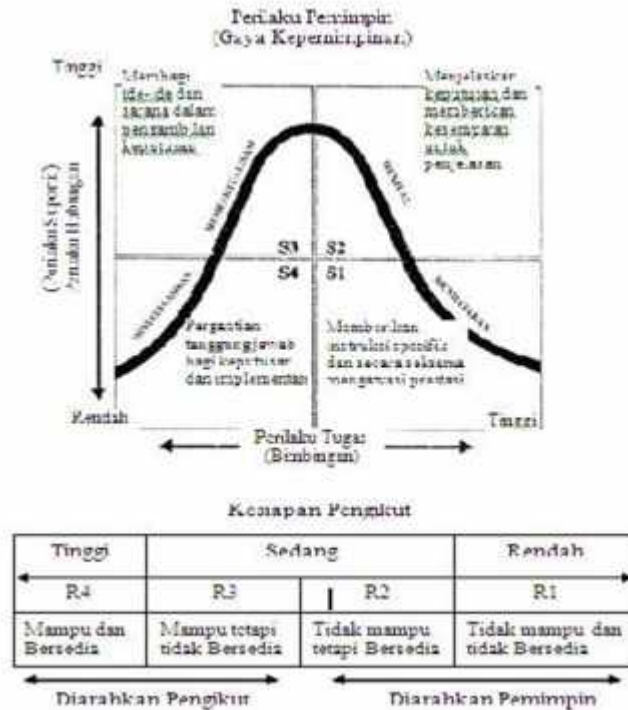
Kedewasaan (*maturity*) adalah kapasitas atau kemampuan individu atau kelompok untuk menetapkan tujuan tinggi tetapi dapat dicapai, dan keinginan serta kemampuan mereka untuk mengambil tanggung jawab. Variabel-variabel kedewasaan ini yang merupakan hasil dari pendidikan dan atau pengalaman, harus dipertimbangkan hanya dalam hubungannya dengan tugas tertentu yang dilaksanakan.

Perilaku tugas, adalah tingkat dimana pemimpin cenderung untuk mengorganisasikan dan menentukan peranan-peranan para pengikut, menjelaskan setiap kegiatan yang dilaksanakan, kapan, dimana, dan bagaimana tugas-tugas diselesaikan. Ini tergantung pola-pola perancangan organisasi, saluran komunikasi, dan cara-cara penyelesaian pekerjaan.

Perilaku hubungan, berkenaan dengan hubungan pribadi pemimpin dengan individu atau para anggota kelompoknya. Ini mencakup besarnya

dukungan yang disediakan oleh pemimpin dan tingkat di mana pemimpin menggunakan komunikasi antar pribadi dan perilaku pelayanan.

Di bawah ini adalah gambaran karakteristik dari teori kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard dalam wirawan dalam buku Kepemimpinan 2013



Gambar 1. Model Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard³⁴

Hersey dan Blanchard menggunakan studi *Ohio State* untuk mengembangkan lebih lanjut keempat gaya kepemimpinan yang dimiliki manajer, yaitu sebagai berikut:

- a) Mengarahkan (*telling*): orientasi tugas tinggi - hubungan rendah. Pemimpin mendefinisikan peranan-peranan yang dibutuhkan untuk melakukan tugas

³⁴ Dr. Wirawan, M.Si, op cit, h.400

dan mengatakan atau memberitahukan pada pengikutnya apa, di mana, bagaimana dan kapan untuk melakukan tugas-tugasnya.

- b) Menjual (*selling*): orientasi tugas tinggi - hubungan tinggi. Pemimpin menyediakan instruksi-instruksi terstruktur bagi pengikutnya, tetapi juga suportif.
- c) Berperan serta (*participating*): orientasi tugas rendah hubungan tinggi. Pemimpin dan pengikut saling berbagi dalam keputusan mengenai bagaimana yang paling baik untuk menyelesaikan suatu tugas dengan kualitas tinggi.
- d) Mendelegasikan (*delegating*): orientasi tugas rendah- hubungan rendah.

Pemimpin menyediakan sedikit pengarahan secara seksama, spesifik atau dukungan pribadi terdapat pengikut-pengikutnya. Berdasarkan empat perilaku dasar dalam gaya kepemimpinan situasional di atas, maka kepemimpinan yang berhasil menurut Heidjrachman dan Husnan adalah pemimpin yang mampu menerapkan gayanya agar sesuai dengan situasi tertentu. Selanjutnya pimpinan perlu mempertimbangkan setiap situasi khusus dalam rangka memahami gaya mana yang lebih tepat untuk diterapkan.

- a) R1 Para pengikut tidak mampu serta tidak bersedia melakukan tugas atau mengambil tanggung jawab. Mereka tidak kompeten atau tidak yakin.
- b) R2 Para pengikut tidak mampu tetapi bersedia melakukan tugas pekerjaan yang perlu atau diinginkan oleh pemimpin. Mereka termotivasi tetapi dewasa ini kekurangan keterampilan yang memadai.
- c) R3 Para pengikut yang mampu tetapi tidak bersedia melakukan apa yang diinginkan oleh pemimpin.

d) R4 Para pengikut mampu dan bersedia melakukan sesuatu yang diminta pemimpin pada mereka.

Meskipun teori kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard banyak diterima di kalangan para peneliti, tetapi masih ada beberapa kritik terhadap teori yang dipopulerkannya. Untuk merespon beberapa kritik teori kepemimpinan situasional, Blanchard telah melakukan revisi terhadap berbagai istilah pada model aslinya, yaitu; istilah perilaku tegas sebagai perilaku direktif dan perilaku hubungan sebagai perilaku suportif.

Saat ini keempat gaya kepemimpinan tersebut disebut sebagai S1 : mengarahkan, S2 : menjual, S3 : mendukung, dan S4 : mendelegasikan. Istilah kesiapan disebut sebagai tingkat perkembangan pengikut dan tingkat perkembangan didefinisikan dalam pengertian kompetensi dan komitmen saat ini dari pengikutnya untuk melakukan tugas.

Jadi, model kepemimpinan situasional yang dikembangkan Hersey dan Blanchard menjelaskan tentang kepemimpinan situasional dari pemimpin yang berhasil menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka dengan kebutuhan situasinya. Dalam kepemimpinan situasional ini ada empat gaya kepemimpinan yang mewakili kombinasi yang berbeda dari perilaku pemimpin yang mengarahkan dan mendukung, yang dapat dipilih dalam situasi tertentu.

Perilaku mengarahkan didefinisikan sebagai seberapa jauh seorang pemimpin terlibat dalam komunikasi satu arah: menyertakan peranan karyawan itu, dan memberi tahu karyawan itu tentang hal-hal yang harus dilakukan, dimana hal itu harus dilakukan, kapan dan bagaimana melakukannya; dan kemudian mengawasi pekerjaan itu dengan seksama. Tiga kata dapat

digunakan untuk mendefinisikan perilaku mengarahkan : struktur, kontrol dan pengawasan.

Perilaku mendukung didefinisikan sebagai seberapa jauh seorang pemimpin terlibat dalam komunikasi dua arah, mendengarkan, menyediakan dukungan dan semangat, membantu berinteraksi, dan melibatkan karyawan itu dalam pengambilan keputusan. Tiga kata yang digunakan untuk mendefinisikan perilaku mendukung yaitu : memuji, mendengarkan, dan membantu.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan, bahwa yang dimaksud dengan kepemimpinan situasional kepala sekolah di MAN Tanjung pinang adalah kegiatan kepemimpinannya dalam usaha untuk mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan guru dengan melakukan pendekatan sesuai situasi tertentu dan tingkat kematangan atau kedewasaan para bawahan yang dipimpinnya.

Dengan demikian kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam penelitian ini terdiri dari empat gaya kepemimpinan, yaitu:

- a) Cara pemimpin mengarahkan guru (*telling*).
- b) Cara pemimpin menjual, memberi petunjuk (*selling*).
- c) Cara pemimpin ikut secara bersama-sama berpartisipasi dengan bawahan (*participating*).
- d) Cara pemimpin memberikan pendelegasian (*delegating*).

Gaya Kepemimpinan Mengarahkan/*Telling* (X1)

Untuk kondisi bawahan tidak mampu dan tidak mau atau tidak yakin. Pemimpin memberikan instruksi spesifik dan secara seksama mengawasi prestasi. Gaya Kepemimpinan ini memiliki ciri-ciri:

- a) Pemimpin memberikan pengarahan tinggi namun dukungan rendah. Bawahan merasa kemampuan melaksanakan tugas rendah.
- b) Pemimpin memberikan batasan peranan bawahan, karena bawahan kurang mengerti kaitan antara tugas dan tujuan organisasi.
- c) Pemimpin memberitahukan bawahan tentang apa, dimana, bagaimana dan kapan bawahan melaksanakan tugasnya. Bawahan merasa perlu penjelasan mendetail karena tidak yakin akan kemampuan mereka sendiri.
- d) Inisiatif pemecahan masalah dan pengambilan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin. Bawahan merasa tidak aman atau tidak yakin jika mengambil inisiatif pemecahan masalah sendiri.
- e) Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan diumumkan oleh pemimpin dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpin. Bawahan merasa aman/yakin dan senang jika diawasi secara ketat oleh pimpinan.

Gaya Kepemimpinan Menjual/*Selling* (X2)

Untuk kondisi bawahan tidak mampu tetapi mau atau yakin. Pemimpin menjelaskan keputusan dan memberikan kesempatan untuk penjelasan. gaya kepemimpinan ini memiliki ciri-ciri:

- a) Pemimpin memberikan pengarahan maupun dukungan tinggi. Bawahan merasa memiliki kemampuan rendah namun yakin mampu berprestasi.

- b) Pemimpin mengadakan komunikasi dua arah dan berusaha mendengarkan perasaan, gagasan, dan saran bawahan. Bawahan mengerti akan pentingnya tugas dan tahu pasti tujuan yang ingin dicapai.
- c) Pengawasan dan pengambilan keputusan tetap pada pemimpin. Bawahan merasa belum berpengalaman untuk mengambil keputusan sendiri.

Gaya Kepemimpinan Mendukung/*Participating* (X3)

Untuk kondisi bawahan mampu tetapi tidak mau atau tidak yakin. Pemimpin membagi ide-ide dan sarana dalam pengambilan keputusan. Gaya kepemimpinan ini memiliki ciri-ciri:

- a) Pemimpin memberikan dukungan tinggi dan sedikit atau rendah pengarahan. Bawahan mampu melaksanakan tugas tetapi tidak yakin akan keberhasilannya.
- b) Posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dipegang secara berganti antara pemimpin dan bawahan. Bawahan kadang-kadang merasa mampu untuk mengambil keputusan sendiri.
- c) Komunikasi dua arah antara pimpinan dan bawahan ditingkatkan.
- d) Pemimpin mendengarkan bawahan secara aktif, sehingga bawahan dapat menghapus keraguan dan merasa semakin yakin akan kemampuannya.
- e) Tanggungjawab pemecahan masalah dan pengambilan keputusan sebagian besar pada bawahan.

Gaya Kepemimpinan Mendelegasikan/*Delegating* (X4)

Untuk kondisi bawahan mampu dan mau atau yakin. Pemimpin memberikan pergantian tanggung jawab bagi keputusan dan implementasi. Gaya Kepemimpinan ini memiliki ciri-ciri:

- a) Pemimpin memberikan pengarahan sedikit atau rendah. Bawahan mempunyai kemampuan yang tinggi dalam menyelesaikan tugas serta tanggung jawabnya besar.
- b) Pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan tentang definisi masalah yang dihadapi. Bawahan sanggup memecahkan masalah karena mempunyai pengalaman dan kemampuan yang tinggi.
- c) Pengambilan keputusan didelegasikan sepenuhnya kepada bawahan. Bawahan merasa mampu mengambil keputusan dan sangat bertanggung jawab atas akibatnya.
- d) Bawahan memiliki kontrol untuk memutuskan tentang cara melaksanakan tugas. Bawahan mendapat kepuasan atas keberhasilannya melaksanakan tugas.
- e) Pemimpin berkeyakinan bahwa bawahan dapat memikul tanggung jawab dan dapat mengarahkan diri sendiri. Bawahan merasa mampu untuk memikul tanggung jawab dan yakin akan selalu berhasil.

Gaya kepemimpinan situasional lebih menekankan pada tingkat kematangan (*Maturity*) bawahan, yang terdiri dari Kemampuan (*job maturity*) dan Kemauan (*psychological maturity*)

Indikator kematangan :

- a) Seorang yang tinggi dalam kematangan kerja memiliki kemampuan untuk melakukan pekerjaan tanpa pengarahan dari atasannya.
- b) Seorang yang tinggi dalam kematangan psikologis, memiliki kemauan (motivasi) yang kuat untuk melakukan pekerjaan berkualitas tinggi dan

sedikit membutuhkan pengawasan langsung.

- c) Seorang pemimpin harus mengetahui tingkat kematangan pengikutnya dan kemudian menggunakan suatu gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kematangan tersebut.

Selain pendekatan situasional, terdapat indikator-indikator kepemimpinan kepala sekolah yang efektif sebagai berikut :

- a) Menerapkan pendekatan kepemimpinan partisipatif terutama dalam proses pengambilan keputusan.
- b) Memiliki gaya kepemimpinan demokratis, lugas dan terbuka.
- c) Menyiapkan waktu untuk berkomunikasi secara terbuka dengan para guru, peserta didik dan warga sekolah lainnya.
- d) Menekankan kepada guru dan seluruh warga sekolah untuk memenuhi norma-norma pembelajaran dengan disiplin yang tinggi.
- e) Memantau kemajuan belajar peserta didik melalui melalui guru sesering mungkin berdasarkan data prestasi belajar.
- f) Menyelenggarakan pertemuan secara aktif, berkala dan berkesinambungan dengan komite sekolah, guru dan warga sekolah lainnya.
- g) Membimbing dan mengarahkan guru dalam memecahkan masalah-masalah kerjanya, dan bersedia memberikan bantuan secara proporsional dan professional.
- h) mengalokasikan dana yang diperlukan untuk menjamin pelaksanaan program pembelajaran sesuai prioritas dan peruntukannya.
- i) Melakukan berbagai kunjungan kelas untuk mengamati kegiatan pembelajaran secara langsung.

- j) Memberikan dukungan kepada para guru untuk menegakkan disiplin peserta didik.
- k) Memperhatikan kebutuhan peserta didik, guru, staf, Orang tua dan masyarakat sekitar sekolah.
- l) Menunjukkan sikap dan perilaku teladan yang dapat menjadi panutan atau model bagi guru, peserta didik, dan seluruh warga sekolah.
- m) Memberikan kesempatan yang luas kepada seluruh warga sekolah dan masyarakat untuk berkonsultasi dan berdiskusi mengenai permasalahan yang dihadapi berkaitan dengan pendidikan dan pembelajaran di sekolah.
- n) Mengarahkan perubahan dan inovasi dalam organisasi.
- o) Membangun kelompok kerja aktif, kreatif dan produktif.
- p) Menjamin kebutuhan peserta didik, guru, staf, orang tua dan masyarakat sebagai pusat kebijakan.
- q) Memiliki komitmen yang jelas terhadap penjaminan mutu lulusan.
- r) Memberikan ruang pemberdayaan sekolah kepada seluruh warga sekolah.

5) Gaya Kepemimpinan Rasulullah

Kepemimpinan merupakan sebuah gaya yang harus dimiliki oleh para pemimpin yang hendak menjadi pemimpin. Biasanya, masing-masing pemimpin memiliki model mereka sendiri dalam memimpin sebuah organisasi baik formal maupun non-formal atau organisasi yang sangat besar. Model kepemimpinan dibagi menjadi 5 gaya kepemimpinan, yaitu Otokratis, Militeristis, Paternalistis, Kharismatik, dan Demokratis. Dari kelima model kepemimpinan di atas masing-masing ada penganutnya.

Namun yang paling berhasil dan paling fenomenal seorang pemimpin

yang pernah ada di dunia ini adalah Rasulullah SAW. Beliau berhasil karena mampu mengkombinasikan kelima model kepemimpinan di atas sehingga model kepemimpinan yang dianut oleh beliau menjadi sempurna. Hampir tidak ada sejarah yang menceritakan kecacatan yang Rasulullah lakukan selama beliau menjadi pemimpin. Hal ini dilakukan karena dari model-model terdapat kelemahan dan juga kelebihan dari masing-masing model kepemimpinan tersebut. Selain itu, yang tidak boleh dilupakan adalah pribadi dari seorang pemimpin itu.

Rasulullah sebagai pemimpin merupakan anugrah tersendiri, atau keistimewaan yang diberikan Allah kepada Rasulullah SAW. Karena pada dasarnya Rasulullah adalah utusan terakhir untuk seluruh umat manusia yang secara juga pemimpin umat manusia.

Rasulullah SAW adalah contoh pemimpin sempurna yang pernah ada selama ini. Karena beliau mengkombinasikan antara akhlakul karimah dengan model kepemimpinan yang ada. Kekuatan akhlak yang Rasulullah miliki mampu menciptakan kekuatan baru yang sangat luar biasa. Dengan kekuatan itu, Rasulullah menjadi mampu menegakan dan menyebarkan ajarannya keseluruh penjuru dunia. Walaupun begitu, karena kemuliaannya tadi, tidak ada rasa sombong, ujub atau membanggakan diri sedikitpun yang timbul pada diri Rasulullah SAW. Inilah yang membedakan Rasulullah dengan pemimpin-pemimpin yang ada saat ini. Mereka sangat haus dengan kedudukan, harta, bahkan hal-hal yang menurut mereka dapat membuatnya kaya di dunia ini, sehingga mereka dapat menjalankan segala keinginan mereka sesuai nafsu yang mereka inginkan.

Oleh karena itu, ketika ada pertanyaan model kepemimpinan apa yang harus kita jalankan, maka jawaban yang harus timbul adalah poin yang keenam yaitu model kepemimpinan Rasulullah SAW. Hal ini dikarenakan Rasulullah SAW-lah seorang pemimpin yang sudah diakui oleh dunia dalam berbagai hal, baik dari segi akhlak dan kemampuan-kemampuan yang lainnya. Oleh karena itu, pemimpin yang relevan dengan keadaan saat ini adalah seorang pemimpin yang paling mengenal siapa itu Nabi Muhammad SAW dan mengamalkan segala bentuk ajaran/risalah yang beliau bawa. Selain itu pemimpin saat ini haruslah benar-benar memusatkan perhatiannya terhadap amanah yang ia emban. Dan yang tidak perlu dilupakan adalah keadilan yang harus ditegakkan dalam kinerjanya kelak.³⁵

Kesuksesan kepemimpinan Rasulullah SAW antara lain ini disebabkan oleh:

- a) Dalam memimpin, beliau menggunakan sistem musyawarah.
- b) Beliau menghargai orang lain, baik lawan maupun kawan.
- c) Sifat ramah, kelembutan perangai menjadi lekat dengan pribadi beliau, akan tetapi beliau juga dapat bersifat keras dan tegas beliau ketika dibutuhkan.
- d) Lebih mementingkan umat daripada diri beliau sendiri.
- e) Cepat menguasai situasi dan kondisi, serta tegar menghadapi musuh.
- f) Sebagai koordinator dan pemersatu ummat.
- g) Prestasi dan jangkauan beliau di segala bidang.
- h) Keberhasilan beliau sebagai perekat dasar-dasar perdamaian dan penyatu

³⁵<http://doelmith.wordpress.com/2009/11/26/model-kepemimpinan-rasulullah-saw-dan-realitas-kepemimpinan-saat-ini/> diakses pada tanggal 30 Juli 2012

kehidupan yang berkesinambungan.

- i) Beliau merupakan pembawa rahmat bagi seluruh alam.
- j) Beliau menerapkan aturan yang beliau bawa dengan konsisten. Tidak memandang bulu dan tidak pilih kasih.³⁶

Pada sumber lain menerangkan bahwa kunci kesuksesan pada diri Rasulullah SAW, terdapat pada 4 kekuatan kepemimpinan:

- a. a. Kekuatan Inspirasi b. Kekuatan motivasi c. Kekuatan solusi d. Kekuatan memprediksi (kejadian dimasa depan)
- b) Keunggulan agama Islam
- c) Ketepatan sistem dan metode yang beliau pergunakan untuk berda'wah.
- d) Kepribadian beliau. Dalam pelaksanaannya, Rasulullah sangat dekat dengan orang-orang yang dipimpinnya. Sehingga dengan terbentuknya kemesraan antara pemimpin dengan yang dipimpin, akan terbentuk ikatan emosi yang kuat dan rasa saling percaya yang tinggi.³⁷

Dari yang dicontohkan Rasulullah SAW tadi minimal empat hal yang harus ada dan melekat pada diri seorang pemimpin dan atau calon pemimpin/imam. Yakni siddiq, amanah, tabligh dan fathonah.

- a) Siddiq. Maksudnya seorang pemimpin harus benar dan berpihak pada kebenaran, kejujuran, keadilan, bukan sebaliknya sebagai pembohong, pengumbar janji yang tak tahu ujung kepastiannya.
- b) Amanah. Dapat diyakini amanah yang diembannya betul-betul dapat dia

³⁶ Hasan Ibrahim, *Sejarah dan Kebudayaan Islam*, Jakarta; Kalam Mulia; 2001, h. ,141

³⁷<http://mylearningissue.wordpress.com/2010/01/17/kepemimpinan-rasulullah-saw/diakses> pada tanggal 30 Juli 2012

laksanakan dengan baik. Menjunjung tinggi harkat dan martabat kepemimpinannya. Pemimpin yang dapat dipercaya, bukan sebaliknya sebagai pengkhianat rakyat yang telah memilihnya. Lain di mulut lain pula di hati.

c) Tabligh. Bermakna penyampai. Menyampaikan segala sesuatu yang telah diamanahkan kepadanya. Amanah rakyat/masyarakat yang telah memandatkan kepadanya, apa, siapa, kenapa dan bagaimana menyampaikannya. Pemimpin sebagai penyambung harus menyampaikan dengan benar dan baik walaupun berat. Sampaikan kebenaran itu olehmu walaupun pahit. Bukan sebaliknya sebagai pengkhianat rakyat, pengkhianat masyarakat dan pemimpin yang munafik.

d) Fathonah. Maksudnya cerdas, pintar, berwawasan maju, punya motivasi yang tinggi, selalu berinovasi untuk kemajuan, punya pemikiran cemerlang, bagaimana memajukan rakyat/masyarakat, menyejahterakan rakyat/masyarakat yang dipimpinnya. Bukan sebaliknya pemimpin yang bodoh. Pemimpin yang bodoh akan menimbulkan pemimpin yang serakah, rakus, kesewenang-wenangan, tak punya malu lagi dengan rakyat dan masyarakat yang memilihnya, sehingga rakyat dibuat semakin terpuruk.

Dalam menentukan seorang figur pemimpin Rasulullah SAW adalah jejak/figur yang patut diikuti. Beliau telah memberikan contoh teladan. Beliau mengajarkan memimpin melalui konsep-konsep Al-Quran dan Al-Hadist.

Rasulullah SAW adalah figur imam agama, pemimpin negara, masyarakat dan pemimpin dalam keluarga dan satu-satunya rujukan umat Islam.³⁸

Adanya gaya kepemimpinan kepala sekolah yang bermacam- macam tersebut diharapkan mampu sebagai agen perubahan dalam sekolah sehingga mempunyai peran aktif dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Untuk meningkatkan kualitas pengelolaan sekolah maka kepala sekolah sebagai pimpinan harus mempunyai kemampuan leadership yang baik. Kepemimpinan yang baik adalah kepala sekolah yang mampu dan dapat mengolah semua sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan.³⁹

Seorang kepala sekolah harus mampu berbuat dalam tindakan nyata dalam melaksanakan kepemimpinannya. Kepala sekolah jangan hanya pandai berteori tetapi harus melakukan berbagai tindakan nyata yang dapat menghasilkan sesuatu. Para bawahan sering menyebut kelakuan pemimpin yang hanya berteori dengan istilah pemimpin NATO (*No Action Talk Only*). Sebutan ini jangan sampai diutarakan pada diri kepala sekolah karena akan sangat tidak menyenangkan.

Untuk menghindari NATO, kepala sekolah harus memiliki sifat inovatif, yang mencerminkan dalam caranya bekerja secara konstruktif, kreatif, delegatif, integrative, pragmatis, disiplin, serta *adaptable* dan fleksibel.

Konstruktif, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme di sekolah, kepala sekolah harus berusaha mendorong dan membina setiap

³⁸http://www.sripoku.com/view/12206/ikuti_jejak_kepemimpinan_rasulullah_saw diakses pada 3/03/2013

³⁹Rasmianto, Jurnal "*el-Harakah*", penerbitan UIIS, Malang, Edisi. 59 Tahun XXIII, Maret-Juni 2003

warga sekolah agar dapat berkembang secara optimal dalam melakukan tugas-tugas yang diembankan kepada masing-masing tenaga pendidikan.

Kreatif, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme di sekolah, kepala sekolah harus berusaha mencari gagasan dan cara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini dilakukan agar seluruh warga sekolah dapat memahami apa yang disampaikan oleh kepala sekolah sebagai pimpinan, sehingga dapat mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi sekolah.

Delegatif, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme di sekolah, kepala sekolah harus mendelegasikan tugas kepada guru dan tenaga kependidikan lain sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan serta kemampuan masing-masing.

Integratif, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme di sekolah, kepala sekolah harus berusaha mengintegrasikan semua kegiatan sehingga dapat menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif, efisien, dan produktif.

Pragmatis, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme sekolah, kepala sekolah harus berusaha menetapkan kegiatan atau target berdasarkan kondisi dan kemampuan nyata yang dimiliki oleh setiap warga sekolah, serta kekuatan dan peluang yang dimiliki sekolah.

Adaptabel dan fleksibel, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme di sekolah, kepala sekolah harus mampu beradaptasi dan fleksibel dalam menghadapi situasi baru, serta berusaha menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dan memudahkan seluruh warga sekolah untuk beradaptasi dalam melaksanakan tugasnya.

Kepala sekolah yang inovatif mampu mencari, menemukan, dan melaksanakan berbagai pembaharuan di sekolah. Gagasan baru tersebut misalnya moving class. Moving class adalah mengubah strategi pembelajaran dari pola kelas tetap menjadi kelas bidang studi, sehingga setiap bidang studi memiliki kelas sendiri, yang dilengkapi dengan alat peraga dan alat-alat lainnya. Moving class ini bisa dipadukan dengan pembelajaran terpadu, sehingga dalam suatu laboratorium bidang studi dapat dijaga oleh beberapa orang guru (fasilitator), yang bertugas memberikan kemudahan belajar kepada peserta didik.

Untuk melakukan sifat-sifat inovatif di atas secara efektif, kepala sekolah harus dapat menyesuaikan gaya kepemimpinan. Pada umumnya kepala sekolah menggunakan gaya gabungan antara pembagian tugas dan hubungan manusia. Pembagian tugas merupakan strategi kepala sekolah yang lebih mengutamakan setiap tugas dapat dilaksanakan dengan baik oleh masing-masing tenaga kependidikan, sedangkan gaya hubungan manusiawi lebih mengutamakan pemeliharaan hubungan manusiawi dengan setiap warga sekolah.

Meskipun kepala ingin selalu bersifat demokratis, namun seringkali situasi dan kondisi menuntut untuk bersikap lain; misalnya harus otoriter. Dalam hal tertentu sifat kepemimpinan otoriter lebih cepat digunakan dalam pengambilan suatu keputusan. Gaya kepemimpinan yang cocok untuk diterapkan di sekolah dan kantor-kantor pendidikan adalah gaya kepemimpinan situasional. Dalam hal ini, kepala sekolah harus mampu bertindak sesuai dengan situasi dan kondisi guru, tenaga kependidikan, dan warga sekolah lainnya.

Dari penjabaran diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan

merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan adalah sebuah pendekatan yang dapat digunakan untuk memahami suksesnya kepemimpinan, dengan memusatkan perhatian pada apa yang dilakukan oleh pemimpin. Dengan adanya berbagai macam gaya kepemimpinan diatas yang memiliki perbedaan dan kelebihan masing-masing untuk diterapkan di sekolah.

Di samping itu, kepemimpinan memiliki beberapa teori yang sering digunakan antara lain sebagai berikut:

a) Teori Sifat

Teori ini bertolak dari dasar pemikiran bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat, perangai atau ciri-ciri yang dimiliki pemimpin itu. Atas dasar pemikiran tersebut timbul anggapan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin yang berhasil, sangat ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin. Dan kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat, perangai atau ciri-ciri di dalamnya. Ciri-ciri ideal yang perlu dimiliki pemimpin menurut Sondang P Siagian adalah:

- 1) pengetahuan umum yang luas, daya ingat yang kuat, rasionalitas, obyektivitas, pragmatisme, fleksibilitas, adaptabilitas, orientasi masa depan
- 2) sifat inkuisitif, rasa tepat waktu, rasa kohesi yang tinggi, naluri relevansi, keteladanan, ketegasan, keberanian, sikap yang antisipatif, kesediaan menjadi pendengar yang baik, kapasitas integratif;

3) kemampuan untuk bertumbuh dan berkembang, analitik, menentukan skala prioritas, membedakan yang urgen dan yang penting, keterampilan mendidik, dan berkomunikasi secara efektif.

Walaupun teori sifat memiliki berbagai kelemahan (antara lain : terlalu bersifat deskriptif, tidak selalu ada relevansi antara sifat yang dianggap unggul dengan efektivitas kepemimpinan) dan dianggap sebagai teori yang sudah kuno, namun apabila kita renungkan nilai-nilai moral dan akhlak yang terkandung didalamnya mengenai berbagai rumusan sifat, ciri atau perangai pemimpin; justru sangat diperlukan oleh kepemimpinan yang menerapkan prinsip keteladanan.

b) Teori Perilaku

Dasar pemikiran teori ini adalah kepemimpinan merupakan perilaku seorang individu ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan. Dalam hal ini, pemimpin mempunyai deskripsi perilaku:

1) konsiderasi dan struktur inisiasi

Perilaku seorang pemimpin yang cenderung mementingkan bawahan memiliki ciri ramah tamah, mau berkonsultasi, mendukung, membela, mendengarkan, menerima usul dan memikirkan kesejahteraan bawahan serta memperlakukannya setingkat dirinya. Di samping itu terdapat pula kecenderungan perilaku pemimpin yang lebih mementingkan tugas organisasi.

2) berorientasi kepada bawahan dan produksi

Perilaku pemimpin yang berorientasi kepada bawahan ditandai oleh penekanan pada hubungan atasan-bawahan, perhatian pribadi pemimpin pada pemuasan kebutuhan bawahan serta menerima perbedaan kepribadian, kemampuan dan perilaku bawahan. Sedangkan perilaku pemimpin yang

berorientasi pada produksi memiliki kecenderungan penekanan pada segi teknis pekerjaan, pengutamaan penyelenggaraan dan penyelesaian tugas serta pencapaian tujuan.

Pada sisi lain, perilaku pemimpin menurut model leadership continuum pada dasarnya ada dua yaitu berorientasi kepada pemimpin dan bawahan. Sedangkan berdasarkan model grafik kepemimpinan, perilaku setiap pemimpin dapat diukur melalui dua dimensi yaitu perhatiannya terhadap hasil/tugas dan terhadap bawahan/hubungan kerja. Kecenderungan perilaku pemimpin pada hakikatnya tidak dapat dilepaskan dari masalah fungsi dan gaya kepemimpinan.

c) Teori Situasional

Keberhasilan seorang pemimpin menurut teori situasional ditentukan oleh ciri kepemimpinan dengan perilaku tertentu yang disesuaikan dengan tuntutan situasi kepemimpinan dan situasi organisasional yang dihadapi dengan memperhitungkan faktor waktu dan ruang. Faktor situasional yang berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan tertentu menurut Sondang P. Siagian adalah

- 1) Jenis pekerjaan dan kompleksitas tugas;
- 2) Bentuk dan sifat teknologi yang digunakan;
- 3) Persepsi, sikap dan gaya kepemimpinan;
- 4) Norma yang dianut kelompok;
- 5) Rentang kendali;
- 6) Ancaman dari luar organisasi;
- 7) Tingkat stress;
- 8) Iklim yang terdapat dalam organisasi.

Efektivitas kepemimpinan seseorang ditentukan oleh kemampuan "membaca" situasi yang dihadapi dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya agar cocok dengan dan mampu memenuhi tuntutan situasi tersebut. Penyesuaian gaya kepemimpinan dimaksud adalah kemampuan menentukan ciri kepemimpinan dan perilaku tertentu karena tuntutan situasi tertentu. Sehubungan dengan hal tersebut berkembanglah model-model kepemimpinan berikut:

a) Model kontinum Otokratik-Demokratik

Gaya dan perilaku kepemimpinan tertentu selain berhubungan dengan situasi dan kondisi yang dihadapi, juga berkaitan dengan fungsi kepemimpinan tertentu yang harus diselenggarakan. Contoh: dalam hal pengambilan keputusan, pemimpin bergaya otokratik akan mengambil keputusan sendiri, ciri kepemimpinan yang menonjol ketegasan disertai perilaku yang berorientasi pada penyelesaian tugas. Sedangkan pemimpin bergaya demokratik akan mengajak bawahannya untuk berpartisipasi. Ciri kepemimpinan yang menonjol di sini adalah menjadi pendengar yang baik disertai perilaku memberikan perhatian pada kepentingan dan kebutuhan bawahan.

b) Model " Interaksi Atasan-Bawahan" :

Menurut model ini, efektivitas kepemimpinan seseorang tergantung pada interaksi yang terjadi antara pemimpin dan bawahannya dan sejauhmana interaksi tersebut mempengaruhi perilaku pemimpin yang bersangkutan. Seorang akan menjadi pemimpin yang efektif, apabila:

- 1) Hubungan atasan dan bawahan dikategorikan baik;
- 2) Tugas yang harus dikerjakan bawahan disusun pada tingkat struktur yang tinggi

3) Posisi kewenangan pemimpin tergolong kuat.

c) Model Situasional

Model ini menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang tergantung pada pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat untuk menghadapi situasi tertentu dan tingkat kematangan jiwa bawahan. Dimensi kepemimpinan yang digunakan dalam model ini adalah perilaku pemimpin yang berkaitan dengan tugas kepemimpinannya dan hubungan atasan-bawahan. Berdasarkan dimensi tersebut, gaya kepemimpinan yang dapat digunakan adalah:

- 1) Memberitahukan;
- 2) Menjual
- 3) Mengajak bawahan berperan serta;
- 4) Melakukan pendelegasian.

d) Model " Jalan- Tujuan "

Seorang pemimpin yang efektif menurut model ini adalah pemimpin yang mampu menunjukkan jalan yang dapat ditempuh bawahan. Salah satu mekanisme untuk mewujudkan hal tersebut yaitu kejelasan tugas yang harus dilakukan bawahan dan perhatian pemimpin kepada kepentingan dan kebutuhan bawahannya. Perilaku pemimpin berkaitan dengan hal tersebut harus merupakan faktor motivasional bagi bawahannya.

e) Model "Pimpinan-Peran serta Bawahan" :

Perhatian utama model ini adalah perilaku pemimpin dikaitkan dengan proses pengambilan keputusan. Perilaku pemimpin perlu disesuaikan dengan struktur tugas yang harus diselesaikan oleh bawahannya. Salah satu syarat penting untuk paradigma tersebut adalah adanya serangkaian ketentuan yang harus ditaati

oleh bawahan dalam menentukan bentuk dan tingkat peran serta bawahan dalam pengambilan keputusan. Bentuk dan tingkat peran serta bawahan tersebut "didiktekan" oleh situasi yang dihadapi dan masalah yang ingin dipecahkan melalui proses pengambilan keputusan.

2. Konsep Kinerja Guru

Kinerja merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan, menyelesaikan tugas dan tanggungjawab sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Undang- Undang RI nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, pada bab 1 pasal 1 disebutkan bahwa :“Guru adalah pendidik professional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.” Keenam tugas utama guru tersebut di atas dapat dijadikan dimensi pengukuran kinerja guru professional.

Kinerja pegawai dapat dilihat dari seberapa baik kualitas pekerjaan yang dihasilkan,tingkat kejujuran dalam berbagai situasi, inisiatif dan prakarsa memunculkan ide-ide baru dalam pelaksanaan tugas, sikap karyawan terhadap pekerjaan dalam (suka atau tidak suka, menerima atau menolak), kerjasama dan keandalan, pengetahuan dan ketrampilan tentang pekerjaan, pelaksanaan tanggung jawab, pemanfaatan waktu secara efektif.⁴⁰

Setiap individu yang diberi tugas atau kepercayaan untuk bekerja pada suatu organisasi tertentu diharapkan mampu menunjukkan kinerja yang memuaskan dan memberikan kontribusi yang maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi tersebut. Kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok orang dalam

⁴⁰ Supardi, *Kinerja Guru*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2013, h. 49

melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya serta kemampuan untuk mencapai tujuan dan standar yang telah ditetapkan.

Sedangkan Ahli lain berpendapat bahwa Kinerja merupakan hasil dari fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu yang di dalamnya terdiri dari tiga aspek yaitu: Kejelasan tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya; Kejelasan hasil yang diharapkan dari suatu pekerjaan atau fungsi; Kejelasan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan agar hasil yang diharapkan dapat terwujud.

Dari beberapa penjelasan tentang pengertian kinerja di atas dapat disimpulkan bahwa Kinerja guru adalah kemampuan yang ditunjukkan oleh guru dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Kinerja dikatakan baik dan memuaskan apabila tujuan yang dicapai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Kinerja seseorang dapat ditingkatkan bila ada kesesuaian antara pekerjaan dengan keahliannya, begitu pula halnya dengan penempatan guru pada bidang tugasnya. Menempatkan guru sesuai dengan keahliannya secara mutlak harus dilakukan. Bila guru diberikan tugas tidak sesuai dengan keahliannya akan berakibat menurunnya cara kerja dan hasil pekerjaan mereka, juga akan menimbulkan rasa tidak puas pada diri mereka. Rasa kecewa akan menghambat perkembangan moral kerja guru. . Jadi kinerja dapat ditingkatkan dengan cara memberikan pekerjaan seseorang sesuai dengan bidang kemampuannya. Kemampuan terdiri dari berbagai macam, namun secara konkrit dapat dibedakan menjadi dua macam yaitu :

- a. Kemampuan intelektual merupakan kemampuan yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan kegiatan mental, terutama dalam penguasaan sejumlah materi yang akan diajarkan kepada siswa yang sesuai dengan kurikulum, cara dan

metode dalam menyampaikannya dan cara berkomunikasi maupun tehknik mengevaluasinya.

- b. Kemampuan fisik adalah kapabilitas fisik yang dimiliki seseorang terutama dalam mengerjakan tugas dan kewajibannya.

Standar beban guru mengacu pada Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Dalam pasal 35 disebutkan bahwa beban kerja guru mencakup kegiatan pokok, yaitu merencanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, membimbing dan menjual peserta didik, serta melaksanakan tugas tambahan. Berikut uraian tugas guru.

a. Merencanakan Pembelajaran

Tugas guru yang pertama ialah merencanakan pembelajaran. Perencanaan pembelajaran harus dibuat sebaik mungkin karena perencanaan yang baik akan membawa hasil yang baik pula. Guru wajib membuat Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) pada awal tahun atau awal semester, sesuai dengan rencana kerja sekolah. Kegiatan menyusun RPP ini diperkirakan berlangsung selama dua minggu atau 12 hari kerja. Kegiatan ini dapat diperhitungkan sebagai kegiatan tatap muka.

Rencana pelaksanaan pembelajaran adalah rencana yang menggambarkan prosedur dan pengorganisasian pembelajaran untuk mencapai suatu kompetensi dasar yang ditetapkan dalam Standar Isi dan telah dijabarkan dalam silabus. Lingkup Rencana Pembelajaran paling luas mencakup satu kompetensi dasar yang terdiri atas satu atau beberapa indikator untuk satu kali pertemuan atau lebih. Komponen RPP sekurang-kurangnya mencakup : identitas RPP < Standar

Kompetensi, Kompetensi Dasar, indicator, tujuan pembelajaran, sumber, bahan & alat belajar, dan penilaian hasil belajar.

b. Melaksanakan Pembelajaran

Tugas guru yang kedua ialah melaksanakan pembelajaran. Kegiatan pembelajaran adalah kegiatan ketika terjadi interaksi edukatif antara peserta didik dengan guru, kegiatan ini adalah kegiatan tatap muka yang sebenarnya. Guru melaksanakan tatap muka atau pembelajaran dengan tahapan, sebagai berikut :

- 1) Kegiatan awal tatap muka
- 2) Kegiatan tatap muka
- 3) Membuat resume proses tatap muka

Kegiatan pembelajaran di kelas adalah inti penyelenggaraan pendidikan yang ditandai oleh adanya kegiatan pengelolaan kelas, penggunaan media dan sumber belajar serta penggunaan metode dan strategi pembelajaran. Dalam mengelola kelas guru harus mampu menciptakan suasana kondusif yang menyenangkan agar pembelajaran dapat berlangsung lancar. Guru dapat memberlakukan kegiatan piket kebersihan, melakukan presensi setiap mulai pelajaran dan mengatur tempat duduk secara bergiliran.

c. Menilai Hasil Pembelajaran

Tugas guru yang ketiga adalah menilai hasil pembelajaran yang merupakan serangkaian kegiatan untuk memperoleh, menganalisis dan menafsirkan data tentang proses dan hasil belajar peserta didik yang dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan sehingga menjadi informasi yang bermakna untuk menilai peserta didik maupun dalam pengambilan keputusan lainnya.

Dalam pelaksanaan penilaian dilakukan dengan menggunakan tes dan nontes. Penilaian nontes dapat dibagi menjadi pengamatan dan pengukuran sikap serta penilaian hasil karya dalam bentuk tugas, proyek fisik, atau produk jasa.

d. Membimbing dan Menjual Peserta Didik

Tugas guru membimbing dan menjual peserta didik dibedakan menjadi tiga, yaitu membimbing dan menjual dalam pembelajaran, intrakurikuler dan ekstrakurikuler.

- 1) Bimbingan dan latihan pada kegiatan pembelajaran. Kegiatan bimbingan dan latihan ini dilakukan secara menyatu dengan proses pembelajaran.
- 2) Bimbingan dan latihan pada kegiatan intrakurikuler. Kegiatan ini terdiri dari remedial dan pengayaan sesuai dengan mata pelajaran yang diampu guru. Remedial ditujukan kepada siswa yang belum menguasai kompetensi yang harus dicapai. Sementara pengayaan adalah kegiatan bimbingan dan latihan yang ditujukan kepada siswa yang telah mencapai kompetensi. Kegiatan ini dilakukan di kelas dengan jadwal khusus, sesuai dengan kebutuhan dan tidak harus dengan jadwal yang tetap.
- 3) Bimbingan dan latihan pada kegiatan ekstrakurikuler. Kegiatan ini merupakan kegiatan pilihan dan bersifat wajib bagi siswa. Ada banyak kegiatan ekstrakurikuler diantaranya. Pramuka, olah raga, kesenian, olimpiade, paskibra. Pecinta alam, PMR, jurnalistik, UKS. Kerohanian. Bimbingan dan latihan ini merupakan kegiatan yang tergolong dalam tatap muka.

e. Melaksanakan Tugas Tambahan

Tugas-tugas tambahan guru dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yaitu tugas structural dan tugas khusus. Tugas structural adalah tugas tambahan

berdasarkan jabatan dalam organisasi sekolah. Sementara tugas khusus adalah tugas tambahan yang dilakukan untuk menangani masalah khusus yang belum diatur dalam peraturan yang mengatur organisasi sekolah.

TABEL 5
JENIS TUGAS TAMBAHAN GURU

No	Kategori		Jenis Tambahan Tugas	Wajib	Ekivalensi
				Mengajar	Jabatan
I	Struktural	1	Kepala sekolah	6	18
		2	Wakil kepala sekolah	12	12
		3	Kepala perpustakaan	12	12
		4	Kepala Laboratorium	12	12
		5	Ketua jurusan/ Program keahlian	12	12
		6	Kepala bengkel	12	
		7	Dan lain-lain	12	12
II	Khusus	1	Pembimbing praktek kerja industri	12	12
		2	Kepala unit produksi	12	12

Sumber : Ditjen PMPTK, 2008

TABEL 6
JENIS KEGIATAN GURU DAN BEBAN TATAP MUKA

No.	Jenis Kegiatan Guru	Kategori		Ekuivalensi jam/minggu*	Keterangan
		TM	BTM		
1.	Merencanakan pembelajaran			2	
2.	Melaksanakan pembelajaran:				
	a. Kegiatan awal tatap muka			2	
	b. Kegiatan tatap muka di kelas			0	
	c. Membuat resume tatap muka			2	
3.	Menilai hasil pembelajaran:				
	a. Penilaian tes			0	
	b. Penilaian sikap			2	Semua guru
	c. Penilaian karya			2	Mata pelajaran tertentu
4.	Membimbing dan melatih:				
	a. Bimbingan pada tatap muka			0	
	b. Bimbingan intrakulikuler			0	
	c. Bimbingan ekstrakulikuler			2	
5.	Melaksanakan tugas tambahan:				
	a. Kepala sekolah			18	
	b. Wakil kepala sekolah			12	
	c. Kepala perpustakaan			12	
	d. Kepala laboratorium			12	
	e. Ketua jurusan/program			12	
	f. Kepala bengkel			12	
	g. Pembimbing praktik kerja industri			12	
	h. Kepala unit produksi			12	
i. Tugas lain			6		

Sumber : Ditjen PMPTK, 2008

Beban kerja guru sekurang-kurangnya 24 jam tatap muka dan sebanyak-banyaknya 40 jam tatap muka dalam satu minggu. Sementara itu, jenis kegiatan guru mencakup kegiatan tatap muka dan beban tatap muka.⁴¹

Kinerja dipengaruhi juga oleh kepuasan kerja yaitu perasaan individu terhadap pekerjaan yang memberikan kepuasan bathin kepada seseorang sehingga pekerjaan itu disenangi dan digeluti dengan baik. Untuk mengetahui keberhasilan kinerja perlu dilakukan evaluasi atau penilaian kinerja dengan berpedoman pada parameter dan indikator yang ditetapkan yang diukur secara efektif dan efisien seperti produktivitasnya, efektivitas menggunakan waktu, dana yang dipakai serta bahan yang tidak terpakai. Sedangkan evaluasi kerja melalui perilaku dilakukan dengan cara membandingkan dan mengukur perilaku seseorang dengan teman sekerja atau mengamati tindakan seseorang dalam menjalankan perintah atau tugas yang diberikan, cara mengkomunikasikan tugas dan pekerjaan dengan orang lain. Kinerja guru sangat penting untuk diperhatikan dan dievaluasi karena guru mengemban tugas profesional artinya tugas-tugas hanya dapat dikerjakan dengan kompetensi khusus yang diperoleh melalui program pendidikan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan indikator kinerja guru antara lain :

- 1) Kemampuan merencanakan pembelajaran
- 2) Kemampuan melaksanakan pembelajaran
- 3) Kemampuan menilai hasil pembelajaran
- 4) Kemampuan membimbing peserta didik
- 5) Kemampuan menjual peserta didik

⁴¹ Kumpulan UU Guru dan Dosen

6) Kemampuan melaksanakan tugas tambahan

Kinerja guru tidak dapat terwujud dengan sendirinya namun timbul diakibatkan oleh faktor-faktor yang mempengaruhinya. Diantara faktor-faktor tersebut akan di

Guru merupakan ujung tombak keberhasilan pendidikan dan dianggap sebagai orang yang berperan penting dalam pencapaian tujuan pendidikan yang merupakan percerminan mutu pendidikan. Keberadaan guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya tidak lepas dari pengaruh faktor internal maupun faktor eksternal yang membawa dampak pada perubahan kinerja guru. Faktor internal bersumber dari diri individu guru itu sendiri, sedangkan factor eksternal merupakan factor yang datang dari luar yang dapat memengaruhi kinerjanya. Contoh dari factor eksternal adalah gaji, sarana dan prasarana, lingkungan kerja fisik, dan kepemimpinan. Faktor-faktor eksternal tersebut sangat penting untuk diperhatikan karena pengaruhnya cukup kuat terhadap guru. Setiap hari factor-faktor tersebut akan terus menerus memengaruhi guru sehingga lebih dominan dalam menentukan seberapa baik kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya⁴².

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru diantaranya: tingkat pendidikan guru, supervisi pengajaran, program penataran, iklim yang kondusif, sarana dan prasarana, kondisi fisik dan mental guru, gaya kepemimpinan kepala sekolah, jaminan kesejahteraan, kemampuan manajerial kepala sekolah dan lain-lain.⁴³

Pertama, tingkat pendidikan guru akan sangat mempengaruhi baik tidaknya kinerja guru. Kemampuan seorang sangat dipengaruhi oleh tingkat pendidikannya, karena melalui pendidikan itulah seseorang mengalami proses belajar dari tidak tahu

h.44 ⁴² Barnawi & Mohammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional*, Ar Ruzz Media, Jakarta, 2012,

⁴³ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bina Aksara, 2000, hlm. 126

menjadi tahu, dari tidak bisa menjadi bisa. Selama menjalani pendidikannya seseorang akan menerima banyak masukan baik berupa ilmu pengetahuan maupun keterampilan yang akan mempengaruhi pola berpikir dan perilakunya. Ini berarti jika tingkat pendidikan seseorang itu lebih tinggi maka makin banyak pengetahuan serta keterampilan yang diajarkan kepadanya sehingga besar kemungkinan kinerjanya akan baik karena didukung oleh bekal ketrampilan dan pengetahuan yang diperolehnya.

Kedua, faktor lain yang mempengaruhi kinerja guru adalah supervisi pengajaran yaitu serangkaian kegiatan membantu guru dalam mengembangkan kemampuannya. Kepala sekolah bertugas memberikan bimbingan, bantuan, pengawasan dan penelitian pada masalah-masalah yang berhubungan dengan pengembangan pengajaran berupa perbaikan program dan kegiatan belajar mengajar. Sasaran supervisi ditujukan kepada situasi belajar mengajar yang memungkinkan terjadinya tujuan pendidikan secara optimal.

Ketiga, kinerja guru juga dipengaruhi oleh program penataran yang diikutinya. Untuk memiliki kinerja yang baik, guru dituntut untuk memiliki kemampuan akademik yang memadai, dan dapat mengaplikasikan ilmu yang dimilikinya kepada para siswa untuk kemajuan hasil belajar siswa. Hal ini menentukan kemampuan guru dalam menentukan cara penyampaian materi dan pengelolaan interaksi belajar mengajar. Untuk itu guru perlu mengikuti program-program penataran.

Keempat, iklim yang kondusif di sekolah juga akan berpengaruh pada kinerja guru, di antaranya : pengelolaan kelas yang baik yang menunjuk pada pengaturan orang (siswa), maupun pengaturan fasilitas (ventilasi, penerangan, tempat duduk, dan media pengajaran). Selain itu hubungan antara pribadi yang baik antara kepala

sekolah, guru, siswa dan karyawan sekolah akan membuat suasana sekolah menyenangkan dan merupakan salah satu sumber semangat bagi guru dalam melaksanakan tugasnya.

Kelima, agar guru memiliki kinerja yang baik maka harus didukung oleh kondisi fisik dan mental yang baik pula. Guru yang sehat akan dapat menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik. Oleh karenanya faktor kesehatan harus benar-benar diperhatikan. Begitu pula kondisi mental guru, bila kondisi mentalnya baik dia akan mengajar dengan baik pula.

Keenam, tingkat pendapatan dapat mempengaruhi kinerja guru. Agar guru benar-benar berkonsentrasi mengajar di suatu sekolah maka harus diperhatikan tingkat pendapatannya dan juga jaminan kesejahteraan lainnya seperti pemberian intensif, kenaikan pangkat/gaji berkala, asuransi kesehatan dan lain-lain.

Ketujuh, peningkatan kinerja guru dapat dicapai apabila guru bersikap terbuka, kreatif, dan memiliki semangat kerja yang tinggi. Suasana kerja yang demikian ditentukan oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah, yaitu cara kepala sekolah melaksanakan kepemimpinan di sekolahnya.

Kedelapan, kemampuan manajerial kepala sekolah akan mempunyai peranan dalam meningkatkan kinerja guru. Sekolah sebagai lembaga pendidikan formal merupakan suatu pola kerjasama antara manusia yang saling melibatkan diri dalam satu unit kerja (kelembagaan). Dalam proses mencapai tujuan pendidikan, tidak bisa terlepas dari kegiatan administrasi.

Kegiatan administrasi sekolah mencakup pengaturan proses belajar mengajar, kesiswaan, personalia, peralatan pengajaran, gedung, perlengkapan, keuangan serta hubungan masyarakat. Dalam proses administrasi terdapat kegiatan manajemen yang

meliputi kemampuan membuat perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan. Bila kepala sekolah memiliki kemampuan manajerial yang baik, maka pengelolaan terhadap komponen dan sumber daya pendidikan di sekolah akan baik, ini akan mendukung pelaksanaan tugas guru dan peningkatan kinerjanya.

Kinerja guru di dalam organisasi sekolah pada dasarnya ditentukan oleh kemampuan dan kemauan guru dalam ikut serta mendukung proses belajar mengajar. Faktor ini merupakan potensi guru untuk dapat melaksanakan tugas-tugasnya untuk mendukung kebutuhan sarana pendidikan di sekolah. Dalam meningkatkan kinerja Burhanudin mengemukakan bahwa usaha-usaha meningkatkan kinerja kerja adalah:

- a. Memperhatikan dan memenuhi tuntutan pribadi dan organisasi
- b. Informasi jabatan dan tugas setiap anggota organisasi
- c. Pelaksanaan pengawasan dan pembinaan secara efektif terhadap para anggota organisasi sekolah
- d. Penilaian program staf sekolah dalam rangka perbaikan dan pembinaan serta pengembangan secara optimal
- e. Menerapkan kepemimpinan yang transaksional dan demokratis.

Selanjutnya Barnet Silalahi mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja kerja adalah:

- a. Imbalan finansial yang memadai
- b. Kondisi fisik yang baik
- c. Keamanan
- d. Hubungan antar pribadi
- e. Pengakuan atas status dan kehormatannya
- f. Kepuasan kerja.

Untuk mendukung keberhasilan kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya maka A.Tabrani Rusyan, dkk. mengemukakan bahwa: “Keberhasilan kinerja guru didukung oleh beberapa faktor yakni: (1) Motivasi kinerja; (2) Etos kinerja; (3) Lingkungan kinerja; (4) Tugas dan tanggung jawab serta (5) Optimalisasi kinerja.”⁴⁴

a. Motivasi Kinerja Guru

Kinerja berhasil apabila ada motivasi yang akan menggerakkan untuk bekerja lebih bersemangat. Dalam hal ini Sardiman AM. berpendapat bahwa motivasi dari dasar pembentukannya. Menurut pembagian dari Woord Worth dan Marquis adalah motivasi jasmani dan rohani. Sedangkan menurut A.Tabrani Rusyan mengemukakan bahwa motivasi terbagi dua yakni intrinsik dan ekstrinsik. Dengan ketekunan, keyakinan, dan usaha yang sungguh-sungguh serta adanya motivasi yang kuat, maka guru akan dapat mengemban tugasnya dengan sebaik-baiknya dan berusaha meningkatkan keberhasilan kerjanya, meskipun banyak rintangan yang dihadapi dalam melaksanakan tugas.

b. Etos Kinerja Guru

Dalam meningkatkan budaya kinerja dibutuhkan etos kerja yang baik, karena etos kerja memiliki peluang yang besar dalam keberhasilan kinerja. Soebagio Admodiwirio mengemukakan pengertian etos kerja sebagai berikut: “Etos kerja adalah landasan untuk meningkatkan kinerja pegawai.” Sedangkan A.Tabrani Rusyan mengemukakan bahwa: “Etos kerja guru merupakan etika kerja yang terdapat dalam diri guru untuk berbuat yang tertuju pada suatu tujuan pendidikan.” Setiap guru memiliki etos kerja yang berbeda-beda. Guru yang tidak memiliki etos kerja akan bekerja asal-asalan, sedangkan guru yang memiliki etos

⁴⁴ Tabrani Rusyan, dkk, *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja dan Penilaian Kinerja*, Jakarta: PT Raja Grafindo, 2005, h. 78

kerja yang baik akan bekerja penuh tanggung jawab dan pengabdian, karena pelaksanaan etos kerja merupakan upaya produktivitas kerja yang mendukung kualitas kerja.

c. Lingkungan Kinerja Guru

Lingkungan yang baik untuk bekerja akan menimbulkan perasaan nyaman dan kerasan dalam bekerja. Moekijat mengatakan bahwa: “Faktor penting dari kondisi kerja fisik dalam kebanyakan kantor adalah penerangan, warna, musik, udara dan suara.” Sedangkan A.Tabrani Rusyan mengatakan bahwa: “Lingkungan kerja yang dapat mendukung guru dalam melaksanakan tugas secara efektif dan efisien adalah lingkungan sosial psikologis dan lingkungan fisik.”

Dengan lingkungan yang baik akan dapat meningkatkan semangat kerja para guru sehingga produktivitas kinerja meningkat, kualitas kinerja lebih baik dan prestise sekolah bertambah baik yang selanjutnya menarik pelanggan datang ke sekolah. Sedangkan lingkungan kotor, kacau, hiruk pikuk dan bising dapat menimbulkan ketegangan, malas dan tidak konsentrasi bekerja.

d. Tugas dan Tanggung Jawab

Guru memiliki tugas dan tanggung jawab dalam meningkatkan pendidikan di sekolah. Guru dapat berperan serta dalam melaksanakan kegiatan di sekolah. Karena dengan adanya peran serta dari guru maka kegiatan sekolah dapat berjalan dengan lancar.

e. Optimalisasi Kelompok Kerja Guru

Guru melakukan pembentukan kelompok dalam melaksanakan pekerjaannya, karena dengan adanya pembentukan kelompok maka guru dapat

melaksanakan kegiatan sekolah dengan lancar dan sesuai dengan tujuan pendidikan. Dirawat, Busra Lamberi dan Sukarto Indrafachrudi membagi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja ke dalam dua kategori yakni: “Faktor internal dan faktor eksternal”. Faktor internal yaitu faktor yang berasal dari dalam diri seseorang yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang dalam menjalankan pekerjaannya, sedangkan faktor eksternal yaitu faktor yang datang dari luar diri seseorang yang dapat mempengaruhi kinerjanya. Begitu juga dengan guru yang dapat dipengaruhi oleh lingkungan sekitar dan masyarakat khususnya orang tua siswa lainnya dalam meningkatkan kinerjanya agar kegiatan sekolah dapat tercapai dengan baik.

2. Konsep Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dengan Kinerja Guru

Tugas dan tanggung jawab kepala sekolah selaku pemimpin pendidikan ada yang berkenaan dengan tujuan sekolah yang hendak dicapai. Misalnya, mendeskripsikan tujuan institusional sekolah sehingga mudah dipahami oleh guru-guru maupun staf lainnya, bersama-sama dengan guru-guru maupun staf lainnya memikirkan dan merencanakan kegiatan-kegiatan yang dapat menyokong tujuan institusional sekolah, melakukan pendelegasian kepada guru-guru dan staf lainnya dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang telah direncanakan, mendorong dan mengawasi pelaksanaan tugas-tugas yang telah didelegasikannya. Di samping itu, ada pula tugas dan tanggung jawab kepala sekolah yang berkenaan dengan penciptaan suasana yang menyenangkan sehingga dapat menumbuhkan moral kerja guru-guru maupun staf lainnya. Bentuk operasional dari pelaksanaan tugas dan tanggung jawab kepala sekolah yaitu Konsep Gaya Kepemimpinan Kepala sekolah

ini dipakai hanya gaya kepemimpinan situasional berdasarkan indikator dari penelitian yang akan diteliti yaitu:

Aspek lain keberhasilan sekolah yang diindikasikan oleh para responden adalah praktik-praktik manajemen dan kepemimpinan. Sekolah yang baik mempunyai suatu perencanaan untuk mengembangkan program. Perencanaan itu harus memungkinkan untuk dilaksanakan, dapat diimplementasikan. Perencanaan itu harus dibuat simpel dan mudah diterapkan. Dan harus ada koordinasi dengan baik diantara semua komponen sekolah, dan koordinasi dengan komunitas yang lebih luas. Hal ini karena pendidikan bukan hanya tanggung jawab sekolah, melainkan tanggung jawab semua stakeholder.⁴⁵

Dengan adanya kepemimpinan yang baik maka guru lebih optimal serta profesional dalam mengemban tugas pokoknya. Untuk meningkatkan profesionalitas dan etos kerja yang dibangun karena eksistensi guru dalam perspektif kependidikan islam adalah orang yang memiliki karakteristik-karakteristik sebagai berikut: (1) komitmen terhadap profesionalitas, mutu proses dan hasil kerja, melekat pada dirinya sikap dedikatif dan perbaikan secara terus-menerus; (2) menguasai ilmu dan mampu mengembangkannya serta menjelaskan fungsinya dalam kehidupan baik dalam kehidupan baik secara teoritis maupun praktis (pengalihan ilmu pengetahuan, internalisasi dan implementasi); (3) mendidik dan menyiapkan peserta didik agar mampu berkreasi, mengatur, dan memelihara kreasi itu bagi kemanfaatan diri, masyarakat dan alam sekitarnya; (4) mampu menjadikan dirinya sebagai model,

⁴⁵ Raihani, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Transformatif*, h. .102.

pusat panutan teladan, dan konsultan bagi peserta didik; (5) dan mampu bertanggung jawab dalam membangun peradaban di masa depan.⁴⁶

B. Tinjauan Penelitian yang Relevan

Penelitian yang relevan ini akan dideskripsikan dengan beberapa penelitian yang ada relevansinya dengan judul penelitian yang diteliti diantaranya:

Romlah, Pascasarjana STIE Pasundan Bandung (Tesis 2010), dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kompetensi dan motivasi terhadap kinerja guru SMPN 1 Margahayu Kabupaten Bandung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru sebesar 79,4 persen

Nihayatus Sholikhah (3103052), IAIN WALISONGO, Fakultas Tarbiyah, Jurusan Kependidikan Islam (KI), Tahun 2008, dengan penelitian berjudul “Persepsi Guru Tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Pengaruh Terhadap Upaya Peningkatan Mutu Kompetensi Pedagogik Guru MAN Daruss’adah Bulus Kecamatan Patehan Kabupaten Kendal”. Dengan hasil studi menunjukkan bahwa persepsi guru tentang kepemimpinan kepala madrasah dapat mempengaruhi upaya peningkatan mutu kompetensi pedagogik guru. Adapun kompetensi guru dapat diukur melalui: “pemahaman guru terhadap peserta didik, perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, penilaian evaluasi belajar.” Dalam penelitian Nihayatus Sholikhah hanya menyinggung kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu kompetensi pedagogik guru.

Tesis oleh Sri Rahmi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Fakultas Tarbiyah, Jurusan Kependidikan, yang berjudul “Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam

⁴⁶Ahmad Baris & Muhammad Idrus, *Menjadi Guru Unggul*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.

Meningkatkan Profesionalisme Guru (Studi kasus di MAN Malang I)”. Dalam penelitian ini kurang menjelaskan perilaku kepemimpinan kepala madrasah secara spesifik. Penelitian ini terfokus pada gaya kepemimpinan yang digunakan kepala madrasah.

Hubungan gaya kepemimpinan situasional kepala ruang rawat inap dengan pelaksanaan pendokumentasian tahap pengkajian dalam Asuhan keperawatan Perawat Pelaksana di ruang Rawat Inap Rumah Sakit dr. R. Soetijono Blora. Oleh Eka Kurniyawati, fakultas kedokteran universitas diponegoro, Semarang, 2009.

Hasil penelitaian menunjukkan bahwa pada taraf signifikansi 5 % (p value 0,008), terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan situasional kepala ruang rawat dengan pelaksanaan pendokumentasian tahap pengkajian dalam asuhan keperawatan perawat pelaksana di ruang rawat inap Rumah Sakit dr, R. Soetijono Blora.

Tesis Hubungan gaya kepemimpinan kepala sekolah, kompensasi dan keefektifan komunikasi dengan kinerja guru SMA se kota Malang, oleh Rezafimahefa Lanto. Hasil penelitian adalah ditemukan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara keefektifan komunikasi dengan kinerja guru yang dinyatakan dalam bentuk persamaan nilai statistic regresi uji t hitung tersebut lebih besar dari pada t table ($4,0956 > 1,973$) dan signifikan lebih kecil dari pada 0,05 oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja guru dan keefektifan komunikasi dapat dipertahankan dan dibina terus menerus oleh kepala sekolah atau yayasan sehingga dapat meningkatkan kinerja guru.

Dari lima penelitian di atas ada kesamaan dalam penelitian gaya atau kepemimpinan kepala sekolah. Akan tetapi, yang menjadikan penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya yaitu penelitian ini penulis membahas tentang pengaruh gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap kinerja guru dan adapun objek

tempat penelitiannya berbeda yaitu kepala sekolah dan Guru-Guru di MAN Tanjungpinang Provinsi Kepulauan Riau.

C. Konsep operasional / Kriteria Variabel

Konsep operasional merupakan konsep yang masih bersifat abstrak menjadi operasional yang memudahkan pengukuran variabel tersebut. Sebuah definisi operasional juga bisa dijadikan sebagai batasan pengertian yang dijadikan pedoman untuk melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan penelitian.

TABEL 7
KISI-KISI OPERASIONAL VARIABEL PENELITIAN

No	Variabel	Sub Variabel	Indikator
1.	Kepemimpinan Situasional (X)	Mengarahkan (<i>Telling</i>)	1.Memberi tahu tugas-tugas 2.Memberikan instruksi-instruksi tentang tugas-tugas 3.Memberi penjelasan tugas-tugas 4.Memberi pandangan / strategi 5.Mensupervisi secara ketat
		Menjual (<i>Selling</i>)	1.Menyediakan petunjuk 2.Menjelaskan keputusan 3.Membuat keputusan 4.Dialog dua arah 5.Menjelaskan peran bawahan 6.Mengidentifikasi kemampuan bawahan
		Mendukung (<i>Participating</i>)	1.Membagi tanggung jawab 2.Memenuhi kebutuhan rasa ingin tau bawahan 3.Memfokuskan kegiatan untuk mencapai hasil 4.Mengikutsertakan pengikut dalam dalam konsekwensi tugas untuk 5..Meningkatkan motivasi 6.Menggabungkan pembuatan keputusan pemimpin dan pengikut 7.Memberi dorongan dan dukungan 8.Mendiskusikan masalah bawahan 9.Mendorong untuk memberi masukan 10.Aktif mendengarkan pendapat bawahan 11.Mendengar untuk mengevaluasi perkembangan
		Mendelegasikan (<i>Delegating</i>)	1.Mendelegasikan tugas dan aktivitas 2.Bawahan membuat keputusan 3.Mendorong kebebasan untuk mengambil resiko 4.Supervisi longgar 5.Memonitor aktivitas Memperkuat hasil 6.Selalu mudah dihubungi 7.Memberikan dukungan dengan menyediakan sumber
	Kinerja guru	1.Mengajar 2.Membimbing	Membuat perencanaan pembelajaran Melaksanakan pembelajaran

(Y)	3.Mengarahkan 4.Menilai 5.Mengevaluasi	Membimbing seluruh siswa Membimbing siswa yang mengalami kesulitan dalam belajar Mengarahkan siswa dalam belajar Menilai hasil kerja siswa Melaksanakan evaluasi pembelajaran
-------	--	---

Sumber : instrument penelitian

Berdasarkan kisi-kisi di atas maka untuk mengukur jawaban responden tentang data variable kepemimpinan dan kinerja guru digunakan skala Likert dengan lima skala jawaban dari yang bernilai positif ke negative sebagai berikut :

Sangat setuju dengan skor : 5

Setuju dengan skor : 4

Cukup setuju dengan skor : 3

Kurang setuju dengan skor : 2

Tidak setuju dengan skor : 1

Kinerja Guru MAN Tanjungpinang sebagai variabel dependent (Y) dalam Konsep Operasional penelitian yang akan diteliti yaitu:

GARIS HUBUNGAN PARADIGMA PENELITIAN

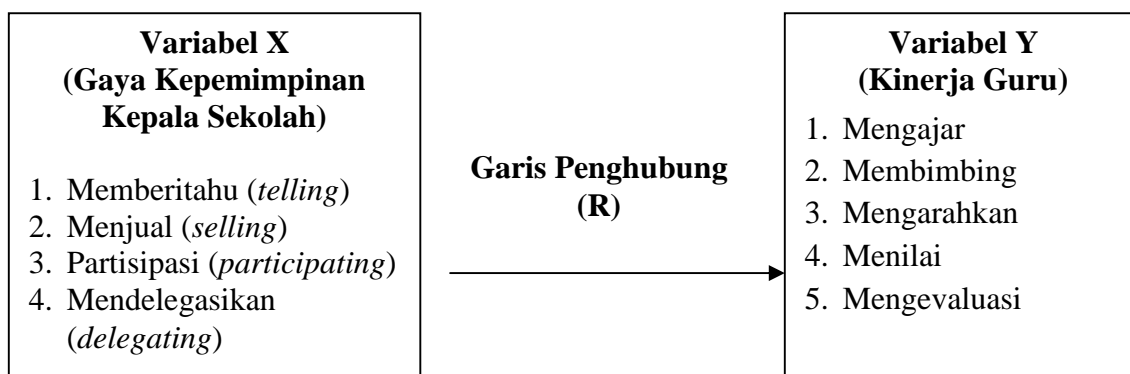


Diagram 1 : Paradigma penelitian

Keterangan :

X = Gaya Kepemimpinan situasional Kepala Sekolah MAN Tanjungpinang

Y = Kinerja Guru MAN Tanjungpinang

R = Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru

D. Hipotesis Penelitian

Adapun hipotesis penelitian yang diajukan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Ha : Ada hubungan yang signifikan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dengan kinerja guru MAN Tanjungpinang

H₀ : Tidak ada hubungan yang signifikan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dengan kinerja guru MAN Tanjungpinang