

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## BAB II

### KAJIAN TEORI

#### A. Kajian Teoritis

##### 1. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

###### a. Pengertian 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 kedepan, 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.<sup>14</sup>

Dalam pengertian yang lain Yukl mengatakan bahwa kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk

---

<sup>14</sup> Imam Suprayogo, *Revormulasi Visi Pendidikan Islam*, h. 16 2

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuanbersama.<sup>15</sup>

Pengertian umum kepemimpinan adalah rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>16</sup>

Hal yang senada dikemukakan oleh Gibson, dkk. (1997:334) mengatakan kepemimpinan adalah upaya menggunakan berbagai jenis pengaruh yang bukan paksaan untuk memotivasi anggota organisasi agar mencapai tujuan tertentu. Pada dasarnya memotivasi berarti harus dilakukan sebagai kegiatan pendorong anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan atau kegiatan tertentu yang tidak memaksa dan mengarah pada tujuan.<sup>17</sup>

Menurut Dr. Hadari Nawawi Kepemimpinan adalah sebagai perihal memimpin berisi kegiatan menuntun, membimbing, memandu, menunjukkan jalan, mengepalai, melatih agar orang-orang yang dipimpin dapat sendiri.<sup>18</sup>

<sup>15</sup> Yukl, Gary, *Kepemimpinan Dalam Organisasi, edisi kelima*, (Jakarta: Gramedia 2005), h.9

<sup>16</sup> Sutarto, *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*, (Yogyaarta: UGM Press, 1998), h.25

<sup>17</sup> Ara Hidayat & Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan, Konsep, Prinsip, Dan Aplikasi Dalam Mengelola Sekolah Dan Madrasah*, (Yogyakarta: Penerbit Kaukaba, 2012), h. 82

<sup>18</sup> Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, (Yogyakarta: Gajah Mada Universiti Press, 1993), h. 28

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Menurut Wahdjosumidjo dalam bukunya yang berjudul *Kepemimpinan dan Motivasi*, *Kepemimpinan* adalah:

- 1) Sesuatu yang melekat pada diri seorang pemimpin yang berupa sifat-sifat tertentu seperti: Kepribadian (*personality*), Kemampuan (*ability*), dan Kesanggupan (*capability*).
- 2) Kepemimpinan adalah serangkaian kegiatan (*activity*) pemimpin yang tidak dapat dipisahkan dengan kedudukan (posisi) serta gaya atau perilaku pemimpin itu sendiri.
- 3) Kepemimpinan adalah sebagai proses antar hubungan antar interaksi antara pemimpin, bawahan dan situasi.<sup>19</sup>

Dari berbagai pakar tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa Kepemimpinan adalah sebuah proses kegiatan mempengaruhi, mengorganisasi, menggerakkan, mengarahkan, membimbing, mengajak orang lain untuk melaksanakan sesuatu dalam rangka mencapai tujuan bersama yang ditetapkan.

Sehubungan dengan konteks kepemimpinan kepala sekolah, maka kepemimpinan yang dibahas adalah kepemimpinan pendidikan. Kepemimpinan pendidikan adalah kesiapan dan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dalam proses mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan orang lain yang ada hubungannya dengan pelaksanaan dan pengembangan

<sup>19</sup> Wahjo sumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1987), h.26

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

pendidikan dan pengajaran, agar segenap kegiatan dapat berjalan dengan efektif dan efisien, yang pada akhirnya dapat mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran yang telah ditetapkan.<sup>20</sup>

Kepemimpinan dibidang pendidikan juga memiliki pengertian bahwa pemimpin harus memiliki keterampilan dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan oranglain yang ada hubungannya dengan pelak sanaan 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.<sup>21</sup>

Kepemimpinan merupakan satu kekuatan penting dalam rangka kepengelolaan, oleh sebab itu kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci untuk menjadi seorang manager yang efektif. Esensi kepemimpinan adalah kepengikutan, kemauan orang lain atau bawahan untuk mengikuti keinginan pemimpin, itulah yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin.<sup>22</sup>

<sup>20</sup>Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), h.64

<sup>21</sup> Sulistyorini, *Hubungan Antara Manajerial Kepala Sekolah Dan Iklim Organisasi Dengan Kinerja Guru*, *Jurnal Ilmum Pendidikan*, (Th28no.1 Januari 2001), h.63

<sup>22</sup> Wahdjo Sumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2001), 104

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Dengan kata lain pemimpin tidak akan terbentuk apa bila tidak ada bawahan, Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin harus mampu:

- a. Mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing.
- b. Memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf dan para siswa serta memberikan dorongan memacu dan berdiri didepan demi kemajuan dan memberikan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan.

#### b. Gaya Kepemimpinan

Istilah gaya kepemimpinan sering dijumpai dalam kehidupan sehari-hari baik dalam bentuk organisasi formal maupun organisasi informal. Gaya kepemimpinan dilahirkan oleh perilaku dan sifat seseorang, jadi gaya kepemimpinan dapat dilihat dari segi perilaku dan sifat yang di munculkannya. Gaya kepemimpinan merupakan dasar dalam mengklasifikasikantipe kepemimpinan. Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar, yaitu yang mementingkan pelaksanaan tugas, yang mementingkan hubungan kerja sama, dan yang mementingkan hasil yang dapat dicapai (Rivai dan Mulyadi: 2012:42)

Gaya kepemimpinan merupakan pendekatan perilaku terhadap kepemimpinan, seperti yang dikemukakan oleh Ngalm

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Diarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Diarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Purwanto, (2003:32) yaitu “pendekatan perilaku berdasarkan pemikiran bahwa keberhasilan dan kegagalan kepemimpinan ditentukan oleh sikap atau gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang pemimpin”. Gaya kepemimpinan tampak dalam kegiatan sehari-hari dalam hal bagaimana cara pemimpin memerintah, membagi tugas dan wewenangnya, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat kerja bawahan, cara memberi pengawasan, cara membina disiplin kerja bawahan, cara menggerakkan dan memimpin rapat anggota, dan cara mengambil keputusan.

Dalam rangka mempersoalkan gaya-gaya kepemimpinan, hendaknya jangan beranggapan bahwa seorang individu dapat atau harus mempertahankan gaya konsisten dalam semua aktivitasnya. Justru sebaliknya, ia harus bersifat fleksibel dalam menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi spesifik dan individu-individu yang bersangkutan.

Menurut Imam Suprayogo istilah kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas individu atau kelompok untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu dalam situasi yang telah ditetapkan. Dalam mempengaruhi aktivitasnya individu pemimpin menggunakan kekuasaan, kewenangan, pengaruh, sifat dan karakteristik, dan tujuannya adalah untuk meningkatkan produktivitas dan moral kelompok.<sup>23</sup>

Menurut Rivai bahwa gaya kepemimpinan merupakan sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin baik yang tampak

<sup>23</sup> Suprayogo Imam, *Revormulasi Visi Pendidikan Islam*, Cet.1 (Malang: Stain Press, 1999), h.

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

maupun tidak tampak untuk mempengaruhi bawahannya agar tujuan organisasi tercapai.<sup>24</sup> Dalam definisi lain, kepemimpinan diartikan sebagai pola perilaku dan strategi yang sering diterapkan oleh pemimpin kepada bawahannya. Dengan demikian, gaya kepemimpinan tercermin dalam setiap perilaku pimpinan ketika berinteraksi, memberikan informasi dan instruksi kepada bawahannya. Perilaku dan sikap yang ditampilkan mencerminkan gaya kepemimpinannya.

Hersey dan Blanchard mengutamakan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif itu berbeda-beda sesuai dengan kematangan bawahan. Kematangan atau kedewasaan menurutnya bukan dalam arti usia atau stabilitas emosional melainkan keinginan untuk berprestasi, kesediaan untuk menerima tanggung jawab, dan mempunyai kemampuan serta pengalaman yang berhubungan dengan tugas.<sup>25</sup>

Purwanto mengatakan bahwa gaya kepemimpinan di bedakan menjadi tiga macam yaitu: 1). Otokrasi, 2). Demokrasi, dan 3). Laissez Faire.<sup>26</sup> Adapun ciri-ciri Gaya Kepemimpinan Otokrasi, Demokrasi, dan Laissez Faire, antara lain:

<sup>24</sup> Viethzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. (Jakarta: RajaGrafindo Persada 2003), h. 64.

<sup>25</sup> Wahyudi, *Op.Cit.*, h. 123

<sup>26</sup> M. Ngalim Purwanto, *Op. Cit.*, h. 48

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

### 1. Kepemimpinan yang Otokrasi.

Dalam kepemimpinan yang otokrasi, pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggota kelompoknya. Kekuasaan pemimpin otokrasi hanya dibatasi oleh undang-undang. Penafsirannya sebagai pemimpin otokrasi tidak lain adalah menunjukkan dan memberi perintah, tidak ada koordinasi dengan para bawahan di artikan sebagai kepicikan, pembangkangan, atau pelanggaran disiplin terhadap perintah atau instruksi yang telah ditetapkan. Kekuasaan yang berlebihan ini dapat menimbulkan sikap menyerah tanpa kritik “*Asal Bapak Senang*” terhadap pemimpin dan kecenderungan untuk mengabdikan perintah dan tugas tidak ada pengawasan langsung. Dominasi yang berlebihan mudah menghidupkan oposisi terhadap kepemimpinan, atau menimbulkan sifat apatis, atau sifat agresif pada anggota-anggota kelompok terhadap pemimpinnya.<sup>27</sup>

Menurut Hendiyat Soetopo dalam bukunya *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan* bahwa kepemimpinan yang otokrasi yaitu: pemimpin lebih bersifat ingin berkuasa, suasana disekolah tegang. Pemimpin sama sekali tidak memberi kebebasan kepada anggota kelompok untuk turut ambil bagian dalam memutus suatu persoalan.<sup>28</sup>

<sup>27</sup>M. Ngalim Purwanto, *Ibid.*, h. 48-49

<sup>28</sup>Hendiyat Soetopo dan Wasti Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Bina Aksara, 1988), h. 7

**Hak Cipta Diindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Menurut Ngalim Purwanto kepemimpinan Otokrasi atau otoriter meliputi:

- 1) Menganggap organisasi yang dipimpinnya sebagai milik pribadi
- 2) Mengidentifikasi tujuan pribadi dengan tujuan organisasi
- 3) Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata
- 4) Tidak mau menerima pendapat, saran, dan kritik dari anggotanya
- 5) Terlalu bergantung pada kekuasaan formalnya
- 6) Cara menggerakkan bawahan dengan pendekatan paksaan dan bersifat mencari kesalahan atau menghukum.

Gaya kepemimpinan yang otokrasi/otoriter ada baiknya di terapkan pada sekolah dimana keadaan para guru dan stafnya masih memerlukan petunjuk dari kepala sekolah dan belum bisa menentukan apa yang baik untuk di kerjakan, dengan gaya seperti ini perlu guru dan staf yang belum berpengalaman akan mengerjakan tugasnya sesuai dengan petunjuk dari kepala sekolah sehingga pekerjaan dapat di lakukan sesuai dengan skeepul yang di buat oleh kepala sekolah. Jadi dapat disimpulkan bahwa gaya otokrasi/otoriter yaitu gaya kepemimpinan dimana pengambilan keputusannya dalam segala hal terpusat pada seorang pemimpin, para bawahan hanya bergerak menjalankan tugas-tugas yang di atur pemimpin.

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## 2. Kepemimpinan yang *laissez faire*

Dalam gaya kepemimpinan ini sebenarnya pemimpin tidak memberikan pimpinan. Pemimpin yang termasuk tipe ini sama sekali tidak memberikan control dan koreksi terhadap pekerjaan anggota-anggotanya. Pembagian tugas dan kerja sama diserahkan kepada anggota-anggota kelompok, tanpa penjuk atau saran-saran dari pemimpin. kekuasaan dan tanggung jawab bersimpang siur, bersarakan di antara anggota-anggota kelompok, tidak merata.

Dengan demikian, mudah terjadi kekacauan dan bentrokan bentrokan. Tingkat keberhasilan organisasi atau lembaga yang dipimpin dengan gaya *laissez faire* semata-mata disebabkan karena kesadaran dan dedikasi beberapa anggota kelompok, dan bukan karena pengaruh dari pemimpinnya.

Dalam gaya kepemimpinan ini, biasanya struktur organisasinya tidak jelas dan kabur. Segala kegiatan dilakukan tanpa rencana yang terarah dan tanpa pengawasan dari pemimpin.

## 3. Kepemimpinan Demokratis.

Pemimpin dalam tipe atau gaya ini menafsirkan kepemimpinannya bukan sebagai di atas melainkan sebagai pemimpin di tengah-tengah anggota kelompoknya, hubungannya dengan para bawahannya bukan sebagai atasan dan bawahan tetapi lebih pada saudara tua pada adiknya. Dalam melaksanakan tugasnya ia mau menerima dan bahkan mengharapkan pendapat dan saran dari para

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

bawahannya, demikian juga terhadap kritik yang membangun dari bawahannya dijadikan sebagai umpan balik dan bahan pertimbangan dalam pembuatan keputusan. Disamping itu pemimpin ini juga memberikan kesempatan bagi timbulnya kecakapan memimpin pada anggota kelompoknya dengan jalan mendelegasikan sebagian kekuasaan dan tanggung jawab.

Sedangkan kepemimpinan yang demokratis kepala sekolah sebagai seorang pemimpin lebih mementingkan kepentingan bersama dari pada kepentingan sendiri, sehingga terciptalah hubungan dan kerjasama yang baik dan harmonis, saling membantu didalam melaksanakan tugas sehari-hari dan akan tercipta suasana kerja yang sehat.

Menurut Ngalim Purwanto gaya demokratis memiliki sifat-sifat.

- 1) Dalam menggerakkan bawahan bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu makhluk yang termulia didunia
- 2) Selalu berusaha menyingkronkan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dari tujuan pribadi bawahan
- 3) Senang menerima saran, pendapat, dan kritik dari bawahan
- 4) Mengutamakan kerjasama dalam mencapai tujuan
- 5) Memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada bawahan dan membimbingnya
- 6) Mengusahakan agar bawahan dapat lebih sukses dari pada dirinya,

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- 7) Selalu mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.<sup>29</sup>

Selain itu ada beberapa macam gaya kepemimpinan lainnya. Menurut Robbins terdapat tiga macam model gaya kepemimpinan, yaitu transaksional, transformasional, dan *laissez faire*. Ketiga gaya kepemimpinan ini memiliki kelebihan dan kekurangan, yaitu :

#### 4. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa. Kepemimpinan ini lebih unggul dari pada kepemimpinan transaksional dan menghasilkan tingkat upaya dan kinerja para pengikut yang melampaui apa yang bisa dicapai kalau hanya pendekatan transaksional yang diterapkan. Tetapi apa bila seorang pemimpin transaksional yang baik tetapi tidak memiliki sifat-sifat transformasional, maka seorang pemimpin itu adalah pemimpin yang biasa-biasa saja. Indikator-indikator dari model kepemimpinan ini adalah:

- a. Pengaruh yang Ideal: memberikan visi dan misi, menanamkan kebanggaan, serta mendapatkan respek dan kepercayaan.

<sup>29</sup>M. Ngalim Purwanto, *Op.Cit.*, h. 48-52.

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- b. Motivasi yang Inspirasional: mengomonikasikan ekspektasi yang tinggi, menggunakan simbol-simbol untuk berfokus pada upaya, dan menyatakan tujuan-tujuan penting secara sederhana.
- c. Stimulasi Intelektual: meningkatkan kecerdasan, rasionalitas, dan pemecahan masalah yang cermat.
- d. Pertimbangan yang Bersifat Individual: memberikan perhatian pribadi, memperlakukan masing-masing karyawan secara individual, serta melatih dan memberikan saran.

## 5. Gaya Kepemimpinan dalam Persektif Islam

Gaya Kepemimpinan dalam perspektif Islam disebut juga dengan *ulul amri* adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus urusan orang lain. Dengan kata lain, pemimpin itu adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus urusan rakyat. Dalam suatu organisasi atau perusahaan, jika ada pemimpin yang tidak mengurus kepentingan perusahaannya, maka itu bukan seorang pemimpin. Dalam Al-qur'an surat an-Nisaa' ayat 59 disebutkan:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اَطِيعُوْا اللّٰهَ وَاَطِيعُوْا الرَّسُوْلَ وَاُوْلِي الْاَمْرِ مِنْكُمْ  
 فَاِنْ تَنٰزَعْتُمْ فِيْ شَيْءٍ فَرُدُّوْهُ اِلَى اللّٰهِ وَالرَّسُوْلِ اِنْ كُنْتُمْ تُوْمِنُوْنَ بِاللّٰهِ  
 وَالْيَوْمِ الْاٰخِرِ ذٰلِكَ خَيْرٌ وَّاَحْسَنُ تَاْوِيْلًا ﴿٥٩﴾

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Artinya: *Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. kemudian jika kamu berlainan Pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya (An- Nisaa: 59).*

Kepemimpinan sering disebut juga khodimul ummah (pelayan umat). Menurut istilah itu seorang pemimpin harus menempatkan diri pada posisi sebagai pelayan masyarakat (pelayan perusahaan). Seorang pemimpin perusahaan harus berusaha berfikir cara-cara agar perusahaan yang dipimpinnya maju, pegawaisejahtera, serta masyarakatnya atau lingkungannya menikmati kehadiran perusahaan itu.<sup>30</sup>

Menurut Widjajakusuma, seorang pemimpin bertugas untuk memotivasi, mendorong dan memberi keyakinan kepada orang yang dipimpinnya dalam suatu entitas atau kelompok, baik itu individu sebagai entitas terkecil sebuah komunitas ataupun hingga skala Negara, untuk mencapai tujuan sesuai dengan kapasitas kemampuan yang dimiliki. Pemimpin harus dapat memfasilitasi anggotanya dalam mencapai tujuannya.<sup>31</sup>

Prinsip dasar kepemimpinan dalam Islam menurut Al-Qur'an yaitu sebagai berikut:

<sup>30</sup> Supriadi, *Tesis pengaruh gaya kepemimpinan kepala madrasah dan disiplin kerja terhadap kinerja guru di madrasah tsanawiyah diniyyah putri lampung*, (Lampung: 2016), h.25

<sup>31</sup> Widjaja kusuma Karebet, Yusanto Ismail, *Pengantar Manajemen Syariah*, (Jakarta: Khairul Bayan 2002)

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan satu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## 1) Beriman

Iman merupakan dasar keyakinan hidup sebagai motivasi agar kita selalu berbuat amal shaleh. Di pihak lain amal shaleh selalu harus dikaitkan dengan keridhoan Allah.

Sebagaimana dalam Firman Allah: (Surat An-Nuur: 55)

وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي  
 الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ  
 الَّذِي ارْتَضَىٰ لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُم مِّن بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا ۚ يَعْبُدُونَنِي لَا  
 يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا ۚ وَمَن كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَٰئِكَ هُمُ  
 الْفَاسِقُونَ ﴿٥٥﴾

artinya: dan Allah telah berjanji kepada orang-orang yang beriman di antara kamu dan mengerjakan amal-amal yang saleh bahwa Dia sungguh- sungguh akan menjadikan mereka berkuasa dimuka bumi, sebagaimana Dia telah menjadikan orang-orang sebelum mereka berkuasa, dan sungguh Dia akan meneguhkan bagi mereka agama yang telah diridhai-Nya untuk mereka, dan Dia benar-benar akan menukar (keadaan) mereka, sesudah mereka dalam ketakutan menjadi aman sentausa. mereka tetap menyembahku-Ku dengan tiada mempersekutukan sesuatu apapun dengan aku. dan Barangsiapa yang (tetap) kafir sesudah (janji) itu, Maka mereka Itulah orang-orang yang fasik (QAn Nuur 55).

## 2) Beramal Shaleh

Beramal shaleh adalah cara positif untuk mengerjakan semua perbuatan baik, baik yang wajib maupun sunnah, yang diperintahkan Allah dan Rosulnya. Seorang pemimpin selalu menganjurkan orang lain untuk bekerja baik menyuruh berbuat

**Hak Cipta Diindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

yang Makhruf mencegah perbuatan yang mungkar, maka ia sendiri yang harus memberikan contoh untuk berbuat yang demikian selalu beramal shaleh sesuai dengan Al-Qur'an (Surat Ash Shaaffat: 37-38)

بَلْ جَاءَ بِالْحَقِّ وَصَدَقَ الْمُرْسَلِينَ ﴿٣٧﴾  
 إِنَّكُمْ لَذَائِقُوا الْعَذَابِ  
 الْأَلِيمِ ﴿٣٨﴾

Artinya: *sebenarnya Dia (Muhammad) telah datang membawa kebenaran dan membenarkan Rasul-rasul (sebelumnya). Sesungguhnya kamu pasti akan merasakan azab yang pedih (Surat Ash Shaaffat: 37-38).*

Selain berfungsinya pemimpin sebagai pembimbing, pengarah, pemberi solusi, dan fasilitator, maka implementasi syariah dalam fungsi pengarah dapat dilakukan dalam pelaksanaan dua fungsi utama dari kepemimpinan itu sendiri, yakni fungsi pemecahan masalah (pemberi solusi) dan fungsi sosial (*fasilitator*). Pertama, fungsi pemecahan masalah. Cakupannya meliputi pemberian pendapat, informasi dan solusi dari suatu permasalahan yang tentu saja selalu disandarkan pada syariah, yakni dengan didukung oleh adanya dalil, argumentasi atau hujah yang kuat. Fungsi ini diarahkan juga untuk dapat memberikan motivasi ruhiyah kepada para sumber daya manusia dalam organisasi. Kedua, fungsi sosial yang berhubunga dengan interaksi antar anggota komunitas dalam menjaga suasana kebersamaan tim agar tetap sebagai team

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

(*Together everyone achieve more*). Dalam istilah lain tetap kondusif dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Yaitu keadaan suatu tim dimana seluruh anggotanya bersinergi dalam kesamaan visi, misi dan tujuan organisasi.

## 3) Musyawarah

Musyawarah adalah prinsip pertama dalam islam. Al-qur'an menyatakan dengan jelas bahwa pemimpin Islam wajib mengadakan musyawarah dengan orang yang mempunyai pengetahuan atau yang dapat memberikan pandangan yang baik. Seperti surat AS-Syura: 38

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ  
وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ ﴿٣٨﴾

Artinya: *dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka dan mereka menafkahkan sebagian dari rezki yang Kami berikan kepada mereka (Q,S. surat AS-Syura: 38).*

## 4) Adil

Pemimpin seharusnya memperlakukan manusia secara adil dan tidak berat sebelah, tidak membedakan suku bangsa, warna kulit, keturunan dan agama Al-Qur'an memerintahkan kaum muslimim berlaku adil ketika berurusan dengan para pementang mereka

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## 5) Bertanggung Jawab

Pemimpin bertanggung jawab menerima kekuasaan sebagai amanah dari Allah bahwa seorang pemimpin harus melaksanakan tanggung jawabnya kepada Allah dan menunjukkan sikap baik kepada pengikutnya seperti yang dijelaskan dalam Al-Qur'an (Surat Al-Hajj: 41)

الَّذِينَ إِذَا مَكَتَهُمْ فِي الْأَرْضِ أَخَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ  
وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ ۗ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ ﴿٤١﴾

Artinya: *orang-orang yang jika Kami teguhkan kedudukan mereka di muka bumi niscaya mereka mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, menyuruh berbuat ma'ruf dan mencegah dari perbuatan yang mungkar; dan kepada Allah-lah kembali segala urusan.*

Dalam pandangan Islam setiap individu adalah pemimpin apalagi seorang manajer. Ia diberi kepercayaan dan amanah oleh organisasi atau perusahaan untuk melaksanakan tugasnya dengan baik dan benar, dan harus mempertanggungjawabkannya pada organisasi atau perusahaan dan tentunya pada Allah SWT.

Karena dalam Islam seorang pemimpin harus mampudan dapat menempatkan diri sebagai pembawa obor kebenaran dengan memberi contoh teladan yang baik, karena dia adalah uswatun hasanah. Dengan jiwa social pemimpin akan dapat mengamati dan melakukan pendekatan yang manusiawi terhadap kelompoknya. Dengan kecakapan berfikir

yang tajam, pemimpin diharapkan dapat merenungkan setiap permasalahan yang tumbuh dan berkembang dilingkungannya. Sedangkan dengan emosionalnya yang stabil, pemecahan masalah akan dapat dilakukan dengan cara berfikir yang jernih, berdasarkan landasan fakta dan data yang konkret, rasional, dan argumentatif. Islam juga sangat mementingkan pemimpin-pemimpin yang berkualitas tinggi. Sebab sejarah telah membuktikan hingga abad kedelapan Masehi, Islam telah berkembang dengan pesat sekali dan mendapat tempat di hati umat karena karena pemimpinnya sendiri benar-benar dapat memahami dan menghayati hakikat ajaran Islam secara komprehensif, terutama dalam masalah-masalah akidah, ibadah, akhlak, dan muammalah. Oleh sebab itu, setiap pemimpin baik formal maupun informal dituntut agar dapat berbenah diri sehingga dalam bentuk apa pun dan dalam kondisi bagaimanapun pemimpin Islam tetap mempunyai keutamaan yang lebih dibanding dengan pemimpin-pemimpin lainnya. Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat disintesis bahwa gaya kepemimpinan kepala madrasah adalah perwujudan dari kemampuan kepala madrasah dalam melakukan koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain sehingga sasaran-sasaran organisasi dapat dicapai dengan gaya dan perilaku kepala madrasah tersebut, dengan

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

indikator-indikator, 1) beriman, 2) beramal shaleh, 3) musyawarah, 4) adil, dan 5) bertanggung jawab.

#### 6. 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.

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 situasionallah 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 pengarahannya, karena kurang mampu, juga memberikan perilaku yang mendukung.

Menurut kepemimpinan situasional, tidak ada satupun cara yang terbaik untuk mempengaruhi orang lain. Gaya kepemimpinan

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

mana yang harus di gunakan terhadap individu atau kelompok tergantung pada tingkat kesiapan orang yang akan di pengaruhi.<sup>32</sup>

Dalam hal ini pimpinan atau pemimpin perlu membuka komunikasi dua arah (*two way communi cations*), yaitu untuk membantu bawahan dalam meningkatkan motivasi kerjanya. Selanjutnya, yang mampu tetapi tidak mau melaksanakan tugas atau tanggung jawabnya. Bawahan seperti ini sebenarny memiliki kemampuan untuk melakukan pekerjaan, akan tetapi kurang memiliki kemauan dalam melaksanakan tugas. Untuk mening katkan produktivitas kerjanya, dalam hal ini pemimpin haru 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

<sup>32</sup> H. Malayu Hasibuan, *manajemen sumber daya manusia*, (Jakarta: PT. Bumi aksara, 2007), h. 173

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

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.<sup>33</sup> Kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard adalah didasarkan pada saling berhubungannya diantara hal-hal berikut:

- a) Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan.
- 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

<sup>33</sup> MiftahToha, *Kepemimpinan dalam manajemen suatu pendekatan perilaku*, (Jakarta: CV. Rajawali, 1986). h. 65

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

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 dimiliki 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.<sup>34</sup>

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 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 pemimpin ada empat kematangan bawahan, yaitu:

<sup>34</sup> Mulyasa, *Op Cit*, h. 20

**Hak Cipta Diindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- 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
- e. 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 dibawah 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. Disini pimpinan hanya perlu memberi penjelasan yang lebih terperinci dan membantu mereka untuk

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

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:

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

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 sasaran Model Kepemimpinan Situasional.

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”.

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

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

melangkah lebih jauh dengan menganggap masing-masing dimensi sebagai tinggi atau rendah, dan kemudian menggabung semuanya menjadi empat gaya pemimpin yang spesifik.<sup>35</sup>

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

1. 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.
2. 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.

<sup>35</sup> H.Engkoswara, *Administrasi pendidikan*,(Bandung: Alfabeta, 2010), h. 185

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

3. Perilaku hubungan, berkenaan dengan hubungan pribadi pemimpin dengan individu atau para anggota kelompoknya. Ini mencakup besarnya dukungan yang disediakan oleh pemimpin dan tingkat dimana pemimpin menggunakan komunikasi antar pribadi dan perilaku pelayanan.<sup>36</sup>

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 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.

<sup>36</sup> E. Muliasa, *Manajemen Berbasis Sekolah konsep teori dan implementasinya*, (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya Offset 2012). h . 115

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

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 diatas, 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) Para pengikut tidak mampu serta tidak bersedia melakukan tugas atau mengambil tanggung jawab. Mereka tidak kompeten atau tidak yakin.
- b) 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) Para pengikut yang mampu tetapi tidak bersedia melakukan apa yang diinginkan oleh pemimpin.
- d) 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 di definisikan 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, menyerikan peranan karyawan itu, dan memberi tahu karyawan itu tentang hal-hal yang harus dilakukan, dimana hal itu harus

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dilakukan, kapan dan bagaimana melakukannya: dan kemudian mengawasi pekerjaan itu dengan seksama. Tiga kata dapat digunakan untuk mendefinisikan perilaku mengarahkan struktur, kontrol dan pengawasan.<sup>37</sup>

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 SMPN 9 Pekanbaru 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*).

<sup>37</sup> M. Nagalim Purwanto, *Administrasi dan Supervise Pendidikan*, (Bandung: PT. remaja rosdakarya, 2012), h. 38

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- c) Cara pemimpin ikut secara bersama-sama berpartisipasi dengan bawahan (*participating*).
- d) Cara pemimpin memberikan pendelegasian (*delegating*).

kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam penelitian ini terdiri dari empat gaya kepemimpinan kepala sekolah, keempat gaya kepemimpinan tersebut antara lain yaitu:

### 1. Gaya Kepemimpinan Mengarahkan

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-matadilakukan oleh pemimpin. Bawahan merasa

**Hak Cipta Diindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

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.

## 2. Gaya Kepemimpinan Menjual

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.

**Hak Cipta Diindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

**3. Gaya Kepemimpinan Mendukung**

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 di tingkatkan.
- d) Pemimpin mendengarkan bawahan secara aktif, sehingga bawahan dapat menghapus keraguan dan merasa semakin yakin akan kemampuannya.
- e) Tanggung jawab pemecahan masalah dan pengambilan keputusan sebagian besar pada bawahan.

**4. Gaya Kepemimpinan Mendelegasikan**

**Hak Cipta Diindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

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.

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

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 indicator-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.

**Hak Cipta Diindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- 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 berke sinambungan 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 profesional.
- 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.

**Hak Cipta Diindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- 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.

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

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dan dapat mengolah semua sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan.<sup>38</sup>

Gaya kepemimpinan yang cocok untuk di terapkan 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 oranglain. 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:

<sup>38</sup> Rasmianto, *Jurnal "el-Harakah", penerbitan UIIS*, (Malang, Edisi. 59 TahunXXIII, Maret-Juni 2003)

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## 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.

**Hak Cipta Diindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

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.

## 2. Konsep Kinerja Guru

### a. Pengertian kinerja guru

Menurut Cushway Kinerja adalah menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan. lebih jauh lagi Rivai Mengemukakan, “kinerja adalah merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang di hasilkan oleh kariawan sesuai dengan pernyataan dalam perusahaan”.<sup>39</sup>

Kinerja merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan, menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Undang-Undang RI nomor 14 tahun 2005 Tentang Gurudan Dosen, pada BAB I Pasal I di sebutkan bahwa: Guru adalah pendidik professional dengan tugas utama mendidik, mengajar,

<sup>39</sup>Budi Suhardiman, *Studi Pengembangan Kepala Sekolah konsep dan aplikasi*, (Jakarta: Raneka Cipta 2012), h. 26-27

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

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 memunculkan ide-ide baru dalam pelaksanaan tugas, sikap karyawan terhadap pekerjaan dalam suka atau tidak suka, menerima atau menolak, kerja sama dan keandalan, pengetahuan dan ketrampilan tentang pekerjaan, pelaksanaan tanggung jawab, pemanfaatan waktu secara efektif.<sup>40</sup>

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 papenjelasan tentang pengertian kinerja tersebut dapat disimpulkan bahwa Kinerja guru adalah kemampuan

<sup>40</sup>Supardi, Kinerja Guru, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2013, h.49

yang ditunjukkan oleh guru dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya.

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 di berikan tugas tidak sesuai dengan keahliannya akan berakibat menurunnya cara kerja dan hasil pekerjaan mereka, juga akan menimbulkan rasa tidak puas pada diri mereka. Rasa kecewaan menghambat perkembangan moral kerja guru. Jadi kinerja dapat di tingkatkan dengan cara memberikan pekerjaan seseorang sesuai dengan bidang kemampuannya. Kemampuan terdiri dari berbagai macam, namun secara konkrit dapat dibedakan menjadi dua macam yaitu:

1. Kemampuan intelektual merupakan kemampuan yang di butuhkan seseorang untuk menjalankan kegiatan mental, terutama dalam penguasaan sejumlah materi yang akan diajarkan kepada siswa yang sesuai dengan kurikulum, cara dan metode dalam menyam paikannya dan cara berkomunikasi maupun tehknik menge valuasinya.
2. Kemampuan fisik adalah kapabilitas fisik yang dimiliki seseorang terutama dalam mengerjakan tugas dan kewajibannya. Standar beban guru mengacu pada Undang-

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan satu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Dalam pasal 35 di sebutkan bahwa beban kerja guru mencakup kegiatan pokok, yaitu merencanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, membimbing dan menjual peserta didik, serta melaksanakan tugas tambahan.

#### a. Merencanakan Pembelajaran

Tugas guru yang pertama ialah merencanakan pembelajaran. Perencanaan pembelajaran harus di buat 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 di perkirakan berlangsung selama dua minggu atau 12 hari kerja. Kegiatan ini dapat di perhitungkan sebagai kegiatan tatap muka.

#### 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 tatapmuka

**Hak Cipta Diindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Kegiatan pembelajaran dikelas adalah inti penyelenggaraan pendidikan yang di tandai 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 di lakukan secara sistematis dan berkesinambungan sehingga menjadi formasi yang bermakna untuk menilai peserta didik maupun dalam pengambilan keputusan lainnya. Dalam pelaksanaan penilaian di lakukan dengan menggunakan tes dan nontes. Penilaian nontes dapat di bagi menjadi pengamatan dan pengukuran sikap serta penilaian hasil karya dalam bentuk tugas, proyek fisik, atau produk jasa.

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

#### d. Membimbing dan melatih Peserta Didik

Tugas guru membimbing dan melatih peserta didik di bedakan menjadi tiga, yaitu membimbing dan melatih dalam pembelajaran, intrakurikuler dan ekstra kurikuler.

##### 1. Bimbingan dan latihan pada kegiatan pembelajaran.

Kegiatan bimbingan dan latihan ini di lakukan secara menyatu dengan proses pembelajaran.

##### 2. Bimbingan dan latihan pada kegiatan intrakurikuler.

Kegiatan ini terdiri dari remedial dan pengayaan sesuai dengan mata pelajaran yang di ampu guru. Remedial di tujukan kepada siswa yang belum menguasai kompetensi yang harus di capai. Sementara pengayaan adalah kegiatan bimbingan dan latihan yang ditujukan kepada siswa yang telah mencapai kompetensi. Kegiatan ini di lakukan 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, jurnalistik, UKS, kerohanian. bimbingan dan latihan ini merupakan kegiatan yang tergolong dalam tatap muka.

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## e. Melaksanakan Tugas Tambahan

Tugas-tugas tambahan guru dapat di kelompokkan menjadi dua kategori, yaitu tugas struktural dan tugas khusus. Tugas structural adalah tugas tambahan berdasarkan jabatan dalam organisasi sekolah. Sementara tugas khusus adalah tugas tambahan yang di lakukan untuk menangani masalah khusus yang belum di atur dalam peraturan yang mengatur organisasi sekolah

**Tabel II. 2**  
**JENIS TUGAS TAMBAHAN GURU**

No	Kategori		Jenis Tambahan Tugas	Wajib Mengajar	Ekuivalensi Jabatan
I	Setruktur	1	Kepela 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	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 II. 3**  
**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	

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

4	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	
5	c. Bimbingan ekstra kulikuler	✓		2	
	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			6		
i. Tugas lain					

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.<sup>41</sup>

Kinerja dipengaruhi juga oleh kepuasan kerja yaitu perasaan individu terhadap pekerjaan yang memberikan kepuasan batin kepada

<sup>41</sup> Kumpulan *UU Guru dan Dosen*

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

seseorang sehingga pekerjaan itu di senangi dan di geluti 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 di evaluasi karena guru mengemban tugas profesional artinya tugas-tugas hanya dapat dikerjakan dengan kompetensi khusus yang diperoleh melalui program pendidikan.

Dari uraian tersebut dapat di simpulkan indikator kinerja guru antara lain:

- 1) Kemampuan membuat perangkat pembelajaran
- 2) Kemampuan memulai pembelajaran yang efektif
- 3) Kemampuan menguasai materi pelajaran
- 4) Kemampuan menguasai metode dan strategi mengajar
- 5) Kemampuan mengahiri pembelajaran yang efektif
- 6) Kemampuan mengelola kelas

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

#### 7) Kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi.<sup>42</sup>

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru di antaranya: 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.<sup>43</sup>

2. Tingkat pendidikan guru akan sangat mempengaruhi baik tidaknya kinerja guru. Kemampuan seorang sangat di pengaruhi oleh tingkat pendidikannya, karena melalui pendidikan itulah seseorang mengalami proses belajar dari tidak tahu.
3. 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.
4. Kinerja guru juga di pengaruhi oleh program penataran yang di ikutinya. Untuk memiliki kinerja yang baik, guru di tuntutan untuk memiliki kemampuan akademik yang memadai, dan dapat mengaplikasikan ilmu yang di miliknya kepada para siswa untuk

<sup>42</sup> Barnawi & Mohammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional*, Ar Ruzz Media, Jokjakarta, 2012, h.44

<sup>43</sup> Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bina Aksara, 2000, hlm.

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- 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.
5. 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.
  6. 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 di perhatikan. Begitu pula kondisi mental guru, bila kondisi mentalnya baik dia akan mengajar dengan baik pula.
  7. 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.

**Hak Cipta Diindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

8. peningkatan kinerja guru dapat dicapai apa bila 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.
9. 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, pergerakan 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

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

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.

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

### 3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru

Seperti kita ketahui bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu pola tingkah laku yang disukai pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Setiap pemimpin mempunyai gaya kepemimpinannya sendiri. Pemimpin dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik apabila pemimpin tersebut dapat menyesuaikan dengan situasi kerja yang dihadapinya.

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya kepala sekolah memiliki gaya kepemimpinan masing-masing yang sangat mempengaruhi kinerja guru di lingkungan kerjanya masing-masing. Keberhasilan serta kegagalan sekolah sangat ditentukan oleh kepala sekolah dalam mengelola guru yang tersedia di sekolah, karena kepala sekolah merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh oleh sekolah menuju tujuannya. Hal ini sejalan dengan yang dikatakan oleh Siagian sebagai berikut:

Arah yang hendak ditempuh oleh organisasi menuju tujuannya harus sedemikian rupa sehingga mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sarana dan prasarana yang tersedia itu. Arah yang dimaksud tertuang dalam strategi dan taktik yang disusun dan dijalankan oleh organisasi yang bersangkutan. Perumus dan penentu strategi dan taktik tersebut adalah pemimpin dalam organisasi tersebut.<sup>44</sup>

Gaya kepemimpinan yang terdapat dalam setiap organisasi merupakan faktor yang berhubungan dengan produktivitas organisasi dan efektivitas organisasi. Hal ini sejalan yang dikemukakan oleh Sutermeister bahwa ada beberapa faktor determinan terhadap produktivitas

<sup>44</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), hal. 151-158.

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kerja antara *lain leadership climate, type of leadership, serta leaders*. Di samping itu, Sair mengemukakan enam faktor yang turut menentukan tingkat produktivitas, yaitu: pendidikan, teknologi, tata nilai, iklim kerja, derajat kesehatan, dan tingkat upah minimal. Dari keenam faktor tersebut yang mendukung produktivitas guru, secara eksplisit dalam iklim kerja diuraikan pentingnya kepemimpinan kepala sekolah.<sup>45</sup>

Tugas dan tanggung jawab kepala sekolah selaku pemimpin pendidikan ada yang berkenaan dengan tujuan sekolah yang hendak di capai. 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 di delegasikannya.

Disamping 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 ini di pakai hanya gaya kepemimpinan berdasarkan indikator dari penelitian yang akan di teliti. Aspek lain keberhasilan sekolah yang di indikasikan oleh para responden adalah praktik-praktik manajemen dan kepemimpinan. Sekolah yang baik

<sup>45</sup> *Ibid*, h. 159

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

mempunyai suatu perencanaan untuk mengembangkan program pendidikan. Perencanaan itu harus memungkinkan untuk dilaksanakan, dapat di implementasikan. Perencanaan itu harus di buat simpel dan mudah di terapkan. 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.<sup>46</sup>

### B. Penelitian yang Relevan

Penelitian yang relevan adalah yang digunakan sebagai perbandingan yang menghindari manipulasi terhadap sebuah karya ilmiah dan menguatkan bahwa penelitian yang penulis lakukan benar-benar belum di teliti oleh orang lain. Penelitian terdahulu yang relevan dilakukan oleh:

1. KHOTIJHA Tahun 2014, meneliti tentang: Korelasi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru di MAN Tanjung Pinang Provinsi Kepulauan Riau
2. ZULFANIA RIZKA IMRANI Tahun 2012, meneliti tentang: Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru di Madrasah Ibtidaiyah Ma'Arif Darul Huda Banturejo Sukoharjo Ngaglik Sleman Yogyakarta
3. NIHAYATUS SHOLIKHAH Tahun 2008, Jurusan Kependidikan Islam (KI), dengan penelitian berjudul "Persepsi Guru Tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Pengaruh Terhadap Upaya

<sup>46</sup>Raihani, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Transformatif*, h. 102.

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

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.

4. SRI RAHMI UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Fakultas Tarbiyah, Jurusan Kependidikan, yang berjudul “Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru (Studi kasus di MAN Malang)”. Dalam penelitian ini kurang menjelaskan perilaku kepemimpinan kepala madrasah secara spesifik. Penelitian ini terfokus pada gaya kepemimpinan yang digunakan kepala madrasah.

Dari empat penelitian yang relevan di atas, dapat di lihat bahwa penelitian tersebut ada kesamaanya dengan penelitian yang akan penulis teliti yakni sama-sama Mengenai Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah kepala sekolah, namun dalam hal ini penulis lebih memfokuskan penelitian tentang gaya kepemimpinan oleh kepala sekolah ini dengan judul” Hubungan Gaya Kepmimpinan Kepala Sekolah

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Terhadap Kinerja Guru di Sekolah Menengah Pertama Negeri 9 (SMPN 9) pekanbaru.

### C. Konsep Operasional

Konsep Operasional merupakan konsep yang di gunakan untuk memberikan batasan-batasan terhadap kerangka teoritis, hal ini bertujuan agar tidak terjadi kesalah pahaman dalam memahami tulisan ini. Penelitian ini berkenaan dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru dan dapat di lihat dari indikator sebagai berikut:

#### a. Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah

Adapun indikatornya sebagai berikut:

1. Kemampuan mengarahkan guru (*telling*).
2. Kemampuan menjual, (*selling*).
3. Kemampuan mendukung, (*participating*).
4. Kemampuan memberikan pendelegasian (*delegating*).

#### b. Kinerja Guru

Adapun indikator kinerja guru antara lain:

1. Kemampuan membuat perencanaan pembelajaran
2. Kemampuan memulai pembelajaran yang efektif
3. Kemampuan menguasai materi pelajaran
4. Kemampuan menguasai metode dan strategi mengajar
5. Kemampuan mengahiri pembelajaran yang efektif
6. Kemampuan mengelola kelas
7. Kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## D. Asumsi dan Hipotesis

### 1. Asumsi

Asumsi peneliti adalah anggapan-anggapan dasar suatu hal yang dijadikan pijakan berfikir dan bertindak dalam melaksanakan peneliti.

Dengan penelitain asumsi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Ada kecendrungan pengaruh gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dengan kinerja guru.

### 2. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan.<sup>47</sup> Suatu hipotesis akan diterima apabila data yang dikumpulkan mendukung pertanyaan.

Hipotesis dalam penelitain ini adalah:

- a. Hiptotesa alternatif ( $H_a$ )

Bila  $t_o$  sama dengan atau lebih besar dari  $t_t$  maka hipotesis nol ( $H_o$ ) di tolak, yang berarti ada perbedaan yang signifikan.

- b. Hipotesis nol ( $H_o$ )

Bila  $t_o$  lebih kecil dari  $t_t$  maka hipotesis nol ( $H_o$ ) di terima, yang berarti tidak ada pengaruh yang signifikan.<sup>48</sup>

<sup>47</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif Kuantitatif dan R & D* (Bandung: Alfabeta, 2012), h. 64

<sup>48</sup> Hartono, *Statistik Untuk Penelitian*, (Pekanbaru: Janafa, 2010), h. 180