

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Keberhasilan suatu program, termasuk pendidikan diantara faktor penentunya adalah kualitas sumber daya manusia yang mengelolanya. Kualitas pengelola pendidikan akhir-akhir ini menjadi fokus perhatian yang cukup serius. Sekolah merupakan lembaga pendidikan tempat anak manusia diproses dan mendapat pendidikan untuk menjadi manusia dewasa dan mandiri.

Kepemimpinan merupakan salah satu unsur yang sangat penting. Tanpa seorang pemimpin yang baik kedisiplinan guru tidak ada yang mengendalikan, yang pada gilirannya agar berpengaruh terhadap semangat dan disiplin kerja guru.

Suatu hal yang harus diingat bahwasannya seorang pemimpin menghadapi pegawai dengan berbagai macam sifat dan tingkah laku berbeda satu dengan yang lainnya dan sebaiknya seorang pemimpin harus mempunyai gaya kepemimpinan yang baik dan yang terpenting gaya tersebut disesuaikan dengan keadaan serta kondisi pekerjaan, agar bawahan dapat bekerja dengan nyaman dan maksimal

Sekolah tentunya harus dikelola oleh orang yang memiliki integritas, sehingga tujuan pendidikan yakni membantu individu menjadi dewasa dan mandiri dengan potensi yang dimilikinya dapat terwujud. Bagaimana mungkin proses pendidikan akan mencapai tujuan yang diharapkan apabila pengelolanya (dalam hal ini guru) tidak memiliki integritas. Guru memiliki tanggung jawab dalam proses pendidikan siswanya menjadi manusia dewasa dan mandiri . Untuk itu masalah-masalah yang terkait dengan prestasi guru baik dilihat dari aspek fisik maupun

psikologisnya perlu mendapatkan perhatian dari kepala sekolah selaku supervisor para guru.

Kepala sekolah yang berfungsi sebagai pemimpin di suatu lembaga pendidikan mempunyai peranan yang sangat strategis. Kepala sekolah sebagai manajer pendidikan harus mampu mengendalikan seluruh kegiatan yang ada disekolah, mampu melaksanakan fungsi manajemen, mulai perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan

Kepala sekolah diharapkan dapat memotivasi guru untuk selalu berusaha meningkatkan kinerja guru. Seiring dengan tugas beratnya, kepala sekolah sebagai pemimpin dalam suatu lembaga pendidikan, tidak jarang mendapat kritikan dari dewan guru atau karyawan yang merasa tidak puas dengan gaya kepemimpinannya. Demikian biasanya terjadi bukan karena tidak ada sebab, tetapi karena kepala sekolah kurang respek terhadap persoalan-persoalan yang menjadi obsesi bawahannya, penerapan gaya kepemimpinan kepala sekolah yang tidak sesuai kondisi sekolah, sikap kepemimpinan kepala sekolah yang cenderung bersifat otoriter, kurang memperhatikan bawahannya, dalam membuat kebijakan dan keputusan serta penugasan kepada para guru atau karyawan didasari atas sikap suka dan tidak suka. Sikap-sikap demikian itu yang biasanya menjadi pemicu terciptanya suasana kerja guru kurang nyaman, padahal guru dalam melaksanakan tugas kerjanya perlu suasana yang nyaman, menyenangkan, dan merasa puas dengan lingkungan kerjanya.

Pada dasarnya pengelolaan sekolah menjadi tanggung jawab Kepala Sekolah dan guru. Namun, kenyataannya kepala sekolah SD Negeri 011 Kecamatan Rambah

dalam memimpin sistem sekolah masih belum optimal seperti tidak adanya sanksi yang diberikan bagi yang datang terlambat, kurang memperhatikan kesejahteraan guru, kedisiplinan waktu masih kurang, tidak melibatkan guru/bawahan dalam mengambil keputusan. Gaya kepemimpinan Kepala Sekolah seyogyanya dapat menciptakan kondisi-kondisi yang memungkinkan bagi lahirnya iklim dan hubungan antar manusia yang harmonis dan kondusif. Hal ini mengandung arti bahwa kepemimpinan kepala sekolah berperan bagi pengelolaan sekolah yang baik.

Rendahnya disiplin guru menurut pangamat penulis ada kaitannya dengan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala sekolah SD Negeri 011 Kecamatan Rambah, yang dalam penerapannya sering menggunakan gaya kepemimpinan yang menyukai paternalistik, terlalu melindungi, tidak memiliki inisiatif, cenderung kebabakan dan sangat mengembangkan sikap kebersamaan. Hal ini bisa terlihat dengan nyata masih adanya perlindungan terhadap guru yang melanggar peraturan, baik disiplin jam kerja dan disiplin dalam bentuk pekerjaan yang ditugaskan

Tugas kepala sekolah untuk mengontrol dan membimbing guru di satuan pendidikan dapat dilakukan dengan gaya kepemimpinan yang tepat, gaya kepemimpinan kepala sekolah sangat berpengaruh pada arah dan tujuan sekolah yang direncanakan sebelumnya, termasuk didalamnya adalah bagaimana mengoptimalkan guru agar dapat bekerja dengan baik dalam satuan pendidikan tersebut.

Kepemimpinan yang baik tentunya sangat berdampak pada tercapainya tujuan organisasi karena pemimpin memiliki pengaruh terhadap kinerja yang dipimpinya. Kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai

tujuan merupakan bagian dari kepemimpinan. Konsep kepemimpinan erat sekali hubungannya dengan konsep kekuasaan. Dengan kekuasaan pemimpin memperoleh alat untuk mempengaruhi perilaku para pengikutnya. Terdapat beberapa sumber dan bentuk kekuasaan, yaitu kekuasaan paksaan, legitimasi, keahlian, penghargaan, referensi, informasi, dan hubungan.

Kepemimpinan kepala sekolah di SD Negeri 011 Kecamatan Rambah jika dilihat dari tipe dan gaya kepemimpinan yang ada terkesan bersifat kebabakan, hal initerlihat dari berbagai fenomena-fenomena sebagai berikut:

- 1) Kepala sekolah SD Negeri 011 Kecamatan Rambah suka melindungi guru yang melanggar peraturan sekolah dengan tidak memberikan hukuman
- 2) Penugasan guru tidak berdasarkan kondisi dan kebutuhan guru SD Negeri 011 Kecamatan Rambah Kabupaten Rokan Hulu
- 3) Dalam mengambil keputusan jarang melibatkan para guru

Selain itu kepala sekolah SD Negeri 011 Kecamatan Rambah yang kurang percaya kepada bawahan dalam menjalankan tugas, membentuk pola pikir guru hanya sebagai pelaksana kerja. Guru hanya pelaksana program yang sudah ditentukan kepala sekolah. Dengan kurangnya tanggungjawab yang diberikan, guru akan bekerja tanpa ada motivasi kerja yang baik dari kepala sekolah. Tentunya ini akan berdampak pada kurang maksimalnya guru dalam bekerja.

Dalam lingkup sistem sekolah maka kepala sekolah memiliki peran yang penting untuk memberi motivasi guru agar bekerja dengan baik. Seharusnya kepala sekolah membentuk manajerial yang baik dengan sistem pengaturan tugas yang jelas. Sistem manajerial yang baik bisa dibentuk dengan gaya kepemimpinan kepala

sekolah yang tepat. Dengan kompetensi yang dimiliki kepala sekolah seharusnya dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat sehingga dapat memotivasi bawahannya agar mencapai tujuan yang diharapkan.

Sekolah Dasar Negeri 011 Kecamatan Rambah terdiri dari 15 guru dan 2 pegawai. Berikut daftar jumlah guru dan pegawai SD Negeri 011 Rambah :

Tabel 1.1 Daftar Jumlah Guru SD Negeri 011 Kecamatan Rambah

No	Keterangan	Jumlah pegawai	Pendidikan Terakhir			
			SLTA atau Sederajat	Sarjana Muda (D-3)	Sarjana (S-1)	Pasca Sarjana (S-2)
1	Kepala Sekolah	1	0	0	1	0
2	Guru PNS	8	0	0	8	0
3	Guru Honor	6	1	0	5	0
4	Pegawai Tata Usaha	1	0	0	1	0
5	Pegawai Perpustakaan	1	1	0	0	0
Jumlah		17	2	0	15	0

Sumber : SD 011 Rambah

Sekolah Dasar di kecamatan Rambah merupakan sekolah dasar yang secara geografis letaknya di Kecamatan Rambah. Banyaknya tuntutan orang tua yang menginginkan anaknya dapat sekolah di sekolah yang berkualitas di perkotaan, menuntut kepala sekolah melakukan gaya kepemimpinan yang dapat memotivasi guru agar dapat bekerja secara maksimal yang tentunya akan membawa sekolah menjadi sekolah unggulan. Dengan menjadi sekolah yang unggul dipertanian akan menarik orang tua untuk mempercayakan anaknya bersekolah di sekolah tersebut. Permasalahan dalam meningkatkan motivasi guru agar dapat bekerja secara maksimal masih menjadi permasalahan besar sebagian kepala sekolah.

Berdasarkan uraian diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian “**Identifikasi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah SD Negeri 011 Kecamatan Rambah Kabupaten Rokan Hulu** “

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan diatas maka rumusan masalah yang hanya akan dibahas dalam penelitian ini adalah :

1. Seberapa baikkah Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah SD Negeri 011 Kecamatan Rambah Kabupaten Rokan Hulu ?
2. Bagaimanakah Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah SD Negeri 011 Kecamatan Rambah Kabupaten Rokan Hulu?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis seberapa baikkah gaya kepemimpinan kepala sekolah SD Negeri 011 Kecamatan Rambah Kabupaten Rokan Hulu.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis tipe kepemimpinan kepala sekolah SD Negeri 011 Kecamatan Rambah Kabupaten Rokan Hulu

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dalam penelitian ini adalah:

1. Sebagai upaya memperkaya khazanah keilmuan dibidang pendidikan, khususnya yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan Kepala Sekolah SD Negeri 011 Kecamatan Rambah Kabupaten Rokan Hulu
2. Penelitian ini memberi masukan sekaligus menambah pengetahuan serta wawasan mengenai berbagai bentuk permasalahan yang ada di sekolah khususnya dalam gaya kepemimpinan Kepala Sekolah
3. Hasil penelitian diharapkan dapat digunakan sebagai masukan obyektif dalam menyikapi peran Kepala Sekolah
4. Penelitian ini dapat dijadikan referensi penelitian berikutnya.

E. Sistematika Penulisan

Skripsi ini akan disusun dalam lima bab dengan urutan sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan dan sistematika penulisan.

BAB II : LANDASAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

Bab ini menguraikan tentang landasan teori dan penelitian terdahulu, kerangka pemikiran dan hipotesis.

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menguraikan tentang variabel penelitian dan definisi operasional variable, penentuan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data dan metode analisis.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini membahas analisis dalam penelitian serta berisi jawaban atas pertanyaan-pertanyaan yang disebutkan dalam perumusan masalah

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini hasil dalam penelitian dijelaskan secara ringkas dan merupakan inti dari semua kegiatan yang dilakukan dalam penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BAB II

LANDASAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

A. Landasan Teori

1. Kepemimpinan

a. Definisi Kepemimpinan

Kata “memimpin” menurut Gerry Dessler (2007:104) mempunyai arti memberikan bimbingan, menuntun, mengarahkan, dan berjalan di depan (*precede*). Pemimpin berperilaku untuk membantu organisasi dengan kemampuan maksimal dalam mencapai tujuan. Pemimpin tidak berdiri sendiri di samping, melainkan mereka memberikan dorongan dan memacu (*to prod*), berdiri di depan yang memberikan kemudahan untuk kemajuan serta memberikan inspirasi organisasi dalam mencapai tujuan.

Menurut Koontz dan Donnel (2009:72) yang dimaksud kepemimpinan secara umum, merupakan pengaruh, seni atau proses mempengaruhi sekelompok orang, sehingga mereka mau bekerja dengan sungguh-sungguh untuk meraih tujuan kelompok. Sedangkan kepemimpinan

Menurut Mulyasa (2009: 8) “Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi perilaku seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu”.

Menurut Nurkolis (2007: 2), mengatakan bahwa: Organisasi adalah alat saling hubungan satuan-satuan kerja yang memberikan mereka kepada orang-orang yang ditempatkan dalam struktur wewenang, sehingga pekerjaan dapat

dikoordinasikan oleh perintah para atasan kepada para bawahan yang menjamngkau dari puncak sampai kebawah dari seluruh badan usaha.

Pentingnya kepemimpinan dalam berorganisasi dimaksudkan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dapat dikatakan pemimpin merupakan penggerak dari keberhasilan kerja organisasi.

Menurut Miftah Thoha (2010:25) yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah proses mengarahkan, membimbing, dan mempengaruhi piiran perasaan, tindakan dan tingkah laku orang lain untuk digerakan kearah tujuan tertentu.

Sedangkan menurut Fandi Tjiptono (2008:161) gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan mengandung beberapa hal adalah:

- 1) Kepemimpinan merupakan proses mengarahkan, membimbing dan mempengaruhi
- 2) Kepemimpinan adalah tingkah laku untuk mempengaruhi orang lain
- 3) Kepemimpinan adalah cara pimpinan untuk berinteraksi dengan bawahannya
- 4) Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain.
- 5) Kepemimpinan adalah cara seseorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahannya agar mau bekerjasama

b. Syarat dan Kriteria Seorang Pemimpin

Menurut Sondang P. Siagian (2009: 32), “Kriteria dari seorang pemimpin”, adalah:

- 1) Memiliki kondisi fisik yang sehat sesuai dengan tugasnya.
- 2) Berpengetahuan luas.
- 3) Mempunyai keyakinan bahwa organisasi akan berhasil mencapai tujuan yang telah ditentukan melalui dan berkat kepemimpinannya.
- 4) Memiliki stamina (daya kerja) dan antusiasme yang besar.
- 5) Obyektif dalam arti dapat menguasai emosi dan lebih banyak mempergunakan rasio.
- 6) Adil dalam memberlakukan bawahan.
- 7) Menguasai teknik-teknik berkomunikasi.
- 8) Mampu bertindak sebagai penasehat, guru dan kepala terhadap bawahannya tergantung atas situasi dan masalah yang dihadapi.

Persyaratan yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah sebagai berikut: pertama, mempunyai pengetahuan yang cukup tentang alat-alat teknis dan prosedur-prosedur yang digunakan oleh para pegawainnya. Kedua, pengetahuan dan pengertian tentang garis-garis kebijakan organisasi. Ketiga, seorang pemimpin senantiasa harus setia dan memegang teguh setiap ucapannya. Keempat, seorang pemimpin harus mampu memberikan penilaian yang baik terhadap semua permasalahan, baik yang bersifat kedinasan maupun yang bersifat pribadi.

2. Gaya Kepemimpinan

a. Definisi Gaya Kepemimpinan

Dalam kepemimpinan dikenal gaya kepemimpinan yang biasanya digunakan pemimpin dalam mempengaruhi bawahan. Menurut Mifta Thoha (2010: 49) gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Jadi dengan gaya kepemimpinan yang tepat Kepala sekolah dapat mempengaruhi dan memotivasi guru agar mencapai tujuan tertentu.

Gaya kepemimpinan adalah dasar dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpinan. Dimana gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar yaitu yang mementingkan melaksanakan tugas, yang mementingkan hubungan kerja sama, dan yang mementingkan hasil yang dapat dicapai.

Menurut Veithzal Rivai (2011: 42) “Gaya kepemimpinan merupakan sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang dikuasai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin”.

Menurut Mulyasa (2007:45) gaya kepemimpinan adalah perilaku dari strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan oleh seorang pemimpin.

Menurut Sondang P. Siagian (2009:92) menyatakan bahwa kelompok pemimpin didalam suatu organisasi harus mengetahui dan memahami sifat

hakiki manusia. Memperkecil jurang antara mengetahui dan memahami sifat hakiki manusia merupakan prasyarat yang paling penting dalam rangka usaha menggerakkan bawahan.

Dari beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya.

Dalam gaya yang berorientasi pada tugas ditandai oleh beberapa hal sebagai berikut :

- 1) Pemimpin memberikan petunjuk kepada bawahan
- 2) Pemimpin selalu mengadakan pengawasan secara ketat terhadap bawahan
- 3) Pemimpin menyakinkan kepada bawahan bahwa tugas –tugas harus dilaksanakan sesuai dengan keinginannya
- 4) Pemimpin lebih menekankan kepada pelaksanaan tugas daripada pembinaan dan pengembangan bawahan

Sedangkan gaya kepemimpinan yang berorientasi kepada karyawan atau bawahan ditandai dengan beberapa hal sebagai berikut:

- 1) Pemimpin lebih memberikan motivasi daripada memberikan pengawasan kepada bawahan.
- 2) Pemimpin melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan
- 3) Pemimpin lebih bersifat kekeluargaan, saling percaya dan kerja sama, saling menghormati diantara sesama anggota kelompok.

b. Tipe Gaya Kepemimpinan

Menurut Adi Sujatno (2009:54) para pemimpin dalam berbagai bentuk organisasi dapat digolongkan kedalam lima golongan yaitu :

a. Perilaku kepemimpinan

Menurut T. Hani Handoko (2009:230) Perilaku kepemimpinan cenderung diekspresikan dalam dua gaya kepemimpinan yang berbeda. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (Task Oriented) dan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan (Employee oriented). Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas menekankan pada pengawasan yang ketat. Dengan pengawasan yang ketat dapat dipastikan bahwa tugas yang diberikan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Gaya kepemimpinan ini lebih menekankan pada tugas dan kurang dalam pembinaan karyawan. Sedangkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan, mengutamakan untuk memotivasi dan mengontrol bawahan, dan bahkan dalam beberapa hal bawahan ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang terkait dengan bawahan.

b. Gaya Managerial Grid

Menurut Handoko (2009:305), ada empat gaya kepemimpinan yang dikelompokkan sebagai gaya yang ekstrem, sedangkan lainnya hanya satu gaya yang ditengah-tengah gaya ekstrem tersebut. Gaya kepemimpinan dalam managerial grid yaitu: (1) manajer tim yang nyata (*the real team manager*), (2) manajemen club (*the country club management*), (3) tugas secara otokrasi

(*autocratic task managers*), (4) manajemen perantara (*organizational management*).

c. Pendekatan situasional

Menurut Nanang fatah (2009:95) pendekatan situasional berpandangan bahwa keefektifan kepemimpinan bergantung pada kecocokan antar pribadi, tugas kekuasaan, sikap dan persepsi. Hubungan antara pimpinan dan bawahan bergerak melalui empat tahap yaitu: 1) hubungan tinggi dan tugas rendah, 2) tugas rendah dan hubungan rendah, 3) tugas tinggi dan hubungan tinggi, dan 4) tugas tinggi dan hubungan rendah.

Pimpinan perlu mengubah gaya kepemimpinan sesuai dengan perkembangan setiap tahap. Pada tahap awal, ketika bawahan pertama kali memasuki organisasi, gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas paling tepat. Pada tahap kedua, gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas masih penting karena belum mampu menerima tanggungjawab yang penuh. Namun kepercayaan dan dukungan pimpinan terhadap bawahan dapat meningkat sejalan dengan makin akrabnya dengan bawahan dan dorongan yang diberikan kepada bawahan untuk berupaya lebih lanjut. Sedangkan pada tahap ketiga, kemampuan dan motivasi prestasi bawahan meningkat, dan bawahan secara aktif mencari tanggungjawab lebih besar, sehingga pimpinan tidak perlu lagi bersifat otoriter. Dan pada tahap empat (akhir), bawahan lebih yakin dan mampu mengarahkan diri, berpengalaman serta pimpinan dapat mengurangi jumlah dukungan dan dorongan. Bawahan sudah mampu berdiri sendiri dan tidak memerlukan atau mengharapkan pengarahan yang detail dari

pimpinannya. Pelaksanaan gaya kepemimpinan situasional sangat tergantung dengan kematangan bawahan, sehingga perlakuan terhadap bawahan tidak akan sama baik dilihat dari umur atau masa kerja.

d. Gaya Kepemimpinan Fiedler

Dengan mengembangkan suatu model yang dinamakan model kontingensi Kepemimpinan yang efektif (A Contingency Model of Leadership) berhubungan antar gaya kepemimpinan dengan situasi yang menyenangkan. Menurut Handoko (2009:311) Adapun situasi yang menyenangkan itu diterangkan dalam hubungannya dengan dimensi-dimensi sebagai berikut:

- 1) Derajat situasi dimana pemimpin menguasai, mengendalikan dan mempengaruhi situasi.
- 2) Derajat situasi yang menghadapkan manajer dengan tidak kepastian

e. Gaya Kepemimpinan Kontinum

Bahwa, seorang manajer perlu mempertimbangkan tiga perangkat kekuatan sebelum memilih gaya kepemimpinan yaitu: kekuatan yang ada dalam diri manajer sendiri, kekuatan yang ada pada bawahan, dan kekuatan yang ada dalam situasi.

Sehubungan dengan teori tersebut terdapat tujuh tingkat hubungan pemimpin dengan bawahan yaitu: 1) manajer mengambil keputusan dan mengumumkannya, 2) manajer menjual keputusan, 3) manajer menyajikan gagasan dan mengundang pertanyaan, 4) manajer menawarkan keputusan

sementara yang masih diubah, 5) manajer menyajikan masalah, menerima saran, membuat keputusan, 6) manajer menentukan batas-batas, meminta kelompok untuk mengambil keputusan, dan 7) manajer membolehkan bawahan dalam batas yang ditetapkan atasan.

f. Gaya Kepemimpinan menurut Likert

Menurut Likert, bahwa pemimpin itu dapat berhasil jika bergaya *participative management*, yaitu keberhasilan pemimpin adalah berorientasi pada bawahan, dan mendasarkan komunikasi.

Menurut Nanang Fatah (2006:95) ada empat system kepemimpinan dalam manajemen yaitu sebagai berikut:

- 1) System 1 : membuat semua keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan dan memerintahkan bawahan untuk melaksankannya.
- 2) System 2 : masih memberi perintah-perintah, tetapi bawahan masih mempunyai kebebasan tertentu untuk mengomentari perintah.
- 3) System 3 : menetapkan tujuan dan memberi perintah umum setelah dibahas bersama bawahan.
- 4) System 4 : tujuan ditetapkan dan keputusan dibuat oleh kelompok (system ideal)

Dari keempat system diatas, system ke 4 mempunyai kesempatan untuk sukses sebagai pemimpin, karena mempunyai organisasi yang lebih produktif. Berdasarkan teori yang telah dikemukakan diatas, maka yang dimaksud dengan gaya kepemimpinan dalam tulisan ini adalah penilaian karyawan terhadap gaya

kepemimpinan pemimpin atau atasan dalam mempengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi yang mencakup kedalam tiga aspek yaitu: gaya kepemimpinan yang berorientasi kepada tugas, gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tingkat kematangan bawahan. Gaya kepemimpinan pada tugas terdiri dari empat indikator yaitu: 1) pengawasan yang ketat, 2) pelaksanaan tugas, 3) memberi petunjuk, dan 4) mengutamakan hasil dari pada proses. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan terdiri dari empat indikator yaitu: 1) melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, 2) memberi dukungan, 3) kekeluargaan, 4) kerjasama. Dan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tingkat kematangan bawahan terdiri dari tiga indikator yaitu: 1) ketekunan bekerja, 2) aktif, 3) pengalaman.

Menurut Nanang fatah (2009:95) Pemimpin harus piawai untuk beradaptasi dan mengatur setiap kondisi, artinya menjadikan 2 kriteria untuk bahan perbandingan tentang konsep dan gaya kepemimpinan. kriteria ini adalah :

- 1) Kepekaan (kecakapan untuk merasakan dan mengerti kebutuhan manusia dalam berbagai situasi yang dihadapi pemimpin setiap hari)
- 2) Keluwesan untuk menyesuaikan diri terhadap situasi apapun sehingga gaya atau pendekatan gaya kepemimpinan dituntut atau diperlukan dalam situasi yang nyata.

Menurut Adi Sujatno (2007:76) mengemukakan gaya kepemimpinan dibagi menjadi lima bagian, yaitu :

1. Otokratis,

Seorang pemimpin yang otokratis adalah seorang pemimpin yang menganggap organisasi milik pribadi, bawahan hanya sebagai alat, tidak menerima kritikan, dalam tindakannya sering menggunakan unsur paksaan. Dilihat dari persepsinya seorang pemimpin yang otokratis adalah orang yang sangat egois. Seorang pemimpin otoriter akan menunjukkan sikap yang menonjolkan “keakuanya”. Antara lain dalam bentuk :

- a. Kecenderungan memperlakukan bawahannya sama dengan alat-alat lain dalam organisasi, seperti mesin, dan dengan demikian kurang menghargai harkat dan martabat mereka
- b. Pengutamaan orientasi terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas tanpa mengkaitkan pelaksanaan tugas itu dengan kepentingan dan kebutuhan para bawahannya
- c. Pengabaian peranan bawahan dalam proses pengambilan keputusan

Ciri-ciri gaya kepemimpinan tersebut adalah bawahan hanya sebagai alat, bernada keras dalam pemberian perintah atau instruksi, menggunakan pendekatan preventif dalam hal terjadinya penyimpangan oleh bawahan, tidak menerima kritikan dan sering menggunakan unsur paksaan dalam bertindak misalnya:

- a. Bawahan hanya sebagai alat
- b. Tidak menerima kritikan
- c. Sering menggunakan unsur paksaan dalam bertindak
- d. Tergantung kekuasaan formal

e. Menggunakan pendekatan preventif dalam menindak bawahan

2. Demokratis,

Pemimpin yang demokratis adalah seorang pemimpin yang menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggung jawab tentang pelaksanaan tujuannya dan bersifat terbuka. Agar setiap anggota turut serta dalam setiap kegiatan-kegiatan, perencanaan, penyelenggaraan, pengawasan dan penilaian. Setiap anggota dianggap sebagai potensi yang berharga dalam usaha pencapaian tujuan yang diinginkan.

3. Militeristis

Seorang pemimpin yang militeristis ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat –sifat senang kepada formalitas, tergantung dengan jabatannya, menuntut disiplin yang tinggi, sukar menerima kritikan dan menggemari upacara untuk berbagai keadaan.

4. Paternalistis

Pada model ini pemimpin bersikap terlalu melindungi, jarang memberikan kesempatan untuk mengambil inisiatif dan keputusan, sering bersikap maha tahu

Gaya kepemimpinan paternalistis adalah suka melindungi, tidak memiliki inisiatif, cenderung kebabakan, sering bersikap mahu tahu dan sangat mengembangkan sikap kebersamaan

5. Kharismatis

Pemimpin yang kharismatik mempunyai daya tarik yang amat besar dan karenanya pada umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya sangat besar, meskipun para pengikut itu sering pula tidak dapat menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin itu

Gaya kepemimpinan kharismatik ditandai dengan daya tarik yang sangat memikat, mempunyai pengikut yang banyak, memiliki pengaruh yang tinggi, dan sangat dikagumi

Adapun upaya-upaya yang perlu dilakukan untuk meningkatkan gaya kepemimpinan menurut Basuki Ranto (2009:21) studi kasus PD. Dharma Jaya Jakarta yaitu :

- Pertama : menentukan gaya kepemimpinan yang cocok dan tepat dalam organisasi yang dipimpinnya, sehingga mampu memperoleh dukungan dari bawahan, sehingga semua kebijakan yang ditetapkan dapat dilaksanakan dengan baik dan dapat menghasilkan kinerja yang ditargetkan
- Kedua : mengetahui siapa bawahan yang dipimpin, baik tingkat kemampuan, potensi dan personal sehingga dapat melakukan dengan tepat bagaimana memberikan perintah dan petunjuk yang mudah dimengerti dan dilaksanakan dengan hasil yang baik.
- Ketiga : empati dalam arti atasan dapat memahami keinginan bawahan baik kebutuhan akan perhatian, kesejahteraan dan ketenangan maupun etika budaya yang menjadi bagiannya.

- Keempat : perhatian, dengan maksud mampu mengetahui bentuk komunikasi, tingkat kesulitan, pengharapan dan pemenuhan kebutuhan mulai yang paling normative sampai bentuk penghargaan.

Menurut Sujatno (2007:992-993) bahwa perilaku pemimpin dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah sesuai dengan gaya kepemimpinan seseorang. Gaya tersebut adalah sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Direktif, dicirikan oleh:

- a) Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan berkaitan dengan seluruh pekerjaan menjadi tanggung jawab pemimpin dan ia hanya memberikan perintah kepada bawahannya untuk melaksanakannya .
- b) Pemimpin menentukan semua standar bagaimana bawahannya menjalankan tugas.
- c) Pemimpin melakukan pengawasan kerja dengan ketat
- d) Pemimpin memberikan ancaman dan hukuman kepada bawahan yang tidak berhasil melaksanakan tugas –tugas yang telah ditentukan
- e) Hubungan dengan bawahan rendah, tidak memberikan motivasi kepada bawahannya untuk dapat mengembangkan dirinya secara optimal, karena pemimpin kurang percaya dengan kemampuan bawahan

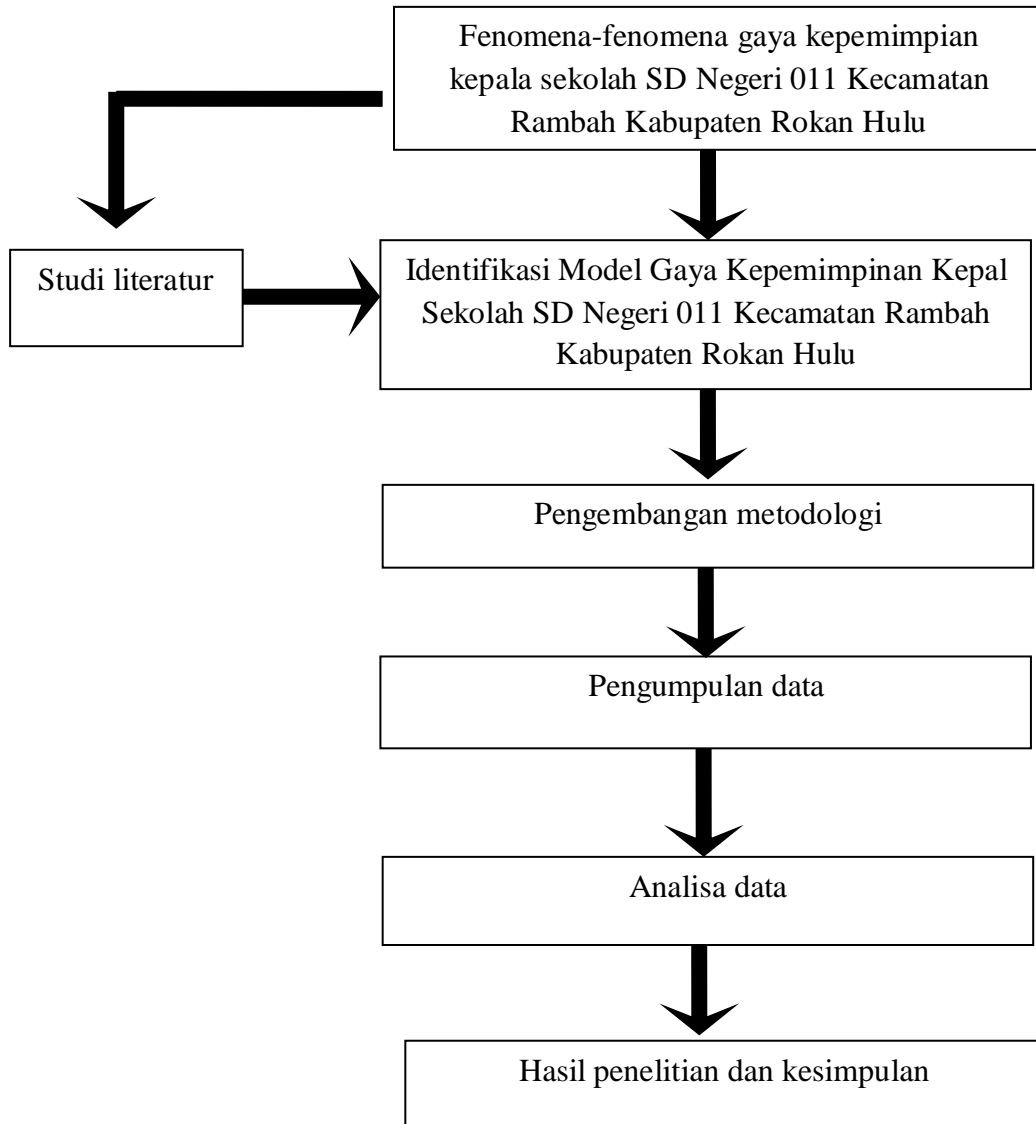
2. Gaya Kepemimpinan Konsultatif, dicirikan oleh:

- a) Pengambilan keputusan dan pemecahan masalah dilakukan oleh pemimpin setelah mendengarkan keluhan dari bawahan

- b) Pemimpin menentukan tujuan dan mengemukakan berbagai ketentuan yang bersifat umum setelah melalui proses diskusi dan konsultasi dengan para bawahan
 - c) Penghargaan dan hukuman diberikan kepada bawahan dalam rangka memberikan motivasi kepada bawahan
 - d) Hubungan dengan bawahan baik
3. Gaya kepemimpinan partisipatif, dicirikan oleh:
- a) Pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah atau dengan kata lain apabila pemimpin akan mengambil keputusan, dilakukan setelah adanya saran dan pendapat dari bawahan
 - b) Pemimpin memberikan keleluasaan bawahan untuk melaksanakan pekerjaan
 - c) Hubungan dengan bawahan terjalin dengan baik dan suasana yang penuh persahabatan dan saling mempercayai
 - d) Motivasi yang diberikan kepada bawahan tidak hanya didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan ekonomis, melainkan juga didasarkan atas pentingnya peranan bawahan dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi
4. Gaya Kepemimpinan Delegatif, dicirikan oleh:
- a) Pemimpin mendiskusikan masalah-masalah yang dihadapi dengan bawahan dan selanjutnya mendelegasikan pengambilan keputusan dan pemecahan masalah kepada bawahan

- b) Bawahan memiliki hak untuk menentukan langkah-langkah bagaimana keputusan dilaksanakan dan hubungan bawahan rendah

B. Alur Proses Penelitian



Gambar 2.1 Alur Proses Penelitian

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di SD 011 Kecamatan Rambah Kabupaten Rokan Hulu. Dengan adanya penelitian ini, diharapkan dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai tipe dan gaya kepemimpinan kepala sekolah SD Negeri 011 Kecamatan Rambah. Obyek dalam penelitian ini adalah kepala sekolah SD Negeri 011 Kecamatan Rambah Kabupaten Rokan Hulu.

B. Populasi dan sampel

Populasi adalah kelompok elemen yang lengkap, yang biasanya berupa orang, objek, transaksi, atau kejadian dimana kita tertarik mempelajarinya atau yang menjadi objek penelitian (Arikunto, 2010:103). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru dan pegawai SD Negeri 011 Kecamatan Rambah Kabupaten Rokan Hulu. Sugiyono (2013:126) menyatakan bahwa besarnya jumlah sampel yang mendekati populasi, maka peluang kesalahan generalisasi semakin kecil dan sebaliknya makin kecil jumlah sampel maka semakin besar kesalahan generalisasi. Berdasarkan pendapat yang diuraikan diatas, karena jumlah populasi lebih kecil 100 maka penulis dalam penelitian ini menetapkan seluruh populasi menjadi sampel atau disebut juga dengan *sensus sampling*, Jadi jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 17 orang guru dan pegawai SD Negeri 011 Kecamatan Rambah Kabupaten Rokan Hulu.

C. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Sumber data primer diperoleh dari hasil penelitian secara empiris melalui penyebaran kuesioner kepada guru SD Negeri 011 Kecamatan Rambah selaku responden, sedangkan sumber data sekunder diperoleh dalam bentuk yang sudah jadi diantaranya diperoleh tentang ruang lingkup kepala sekolah SD Negeri 011 Kecamatan Rambah.

D. Metode Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2013:308) Adapun metode pengumpulan data yang digunakan sebagai berikut:

a. Observasi

Pengambilan data yang dilakukan dengan cara pengamatan langsung ke lokasi penelitian

b. Kuesioner

Suatu pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat daftar pertanyaan kepada responden yang berisi tentang kepemimpinan kepala sekolah SD 011 Kecamatan Rambah Kabupaten Rokan Hulu. Menyebarkan kuesioner ini dimaksudkan untuk mendapatkan data deskriptif menguji model kajian. Untuk memperoleh data tersebut digunakan kuesioner yang bersifat tertutup, yaitu pernyataan yang dibuat sedemikian rupa hingga responden dibatasi dalam member jawaban kepada beberapa alternative saja dengan *skala likert*.

c. Wawancara

Pengambilan data yang dilakukan dengan cara berkomunikasi langsung kepada guru SD 011 Kecamatan Rambah Kabupaten Rokan Hulu yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah SD 011 Kecamatan Rambah Kabupaten Rokan Hulu

d. Dokumetasi

Pengambilan data yang dilakukan dengan cara meminta kepada bagian tata usaha tentang data sekunder berupa jumlah guru SD 011 Kecamatan Rambah Kabupaten Rokan Hulu, serta laporan lain yang relevan dengan penelitian

E. Definisi Operasional

Secara teoritis, definisi operasional adalah unsur penelitian yang memberikan penjelasan atau keterangan tentang variabel-variabel operasional sehingga dapat diamati atau diukur. Definisi operasional yang akan dijelaskan penulis adalah gaya kepemimpinan kepala sekolah. Dapat dilihat pada tabel 3.1 dibawah ini:

Tabel 3.1 Daftar Indikator berdasarkan Identifikasi Variabel mengenai kepemimpinan Kepala sekolah SD Negeri 011 Kecamatan Rambah Kabupaten Rokan Hulu

Variabel	Indikator
Gaya kepemimpinan	<ul style="list-style-type: none"> a. Visi dan misi b. Menanamkan kebanggaan c. Meraih penghormatan dan kepercayaan d. Mendorong intelegansi e. Rasionalitas dan pemecahan masalah secara hati-hati f. Memberikan perhatian pribadi g. Melayani secara pribadi h. Melatih dan menasehati
Tipe kepemimpinan	<p>Kepemimpinan yang otokratis</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Bawahan hanya sebagai alat b. Tidak menerima kritikan c. Sering menggunakan unsur paksaan dalam bertindak d. Tergantung kekuasaan formal e. Menggunkan pendekatan preventif
	<p>Kepemimpinan yang militeristis</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Senang kepada formalitas b. Menuntut disiplin yang tinggi c. Sukar menerima kritikan d. Kaku dari bawahan e. Senang bergantung pada pangkat dan jabatan
	<p>Kepemimpinan yang paternalistis</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Suka melindungi b. Tidak memiliki inisiatif c. Sering bersikap mau tahu d. Sebagai tauladan atau panutan e. Kebapakan
	<p>Kepemimpinan yang kharismatis</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Mempunyai daya tarik b. Mempunyai pengikut yang banyak c. Memiliki pengaruh yang tinggi d. Sangat dikagumi
	<p>Kepemimpinan yang demokratis</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Selalu menerima saran, pendapat dan kritik b. Mampu mengembangkan kapasitas diri c. Mempunyai kreatifitas dan inovatif d. Disegani bukan ditakuti e. Memperlakukan bawahan dengan manusiawi

F. Instrument Penelitian

Adapun instrument penelitian yang dipergunakan adalah :

1. Interview, yaitu melakukan wawancara dengan pihak-pihak yang terkait untuk mendapatkan data primer dan data sekunder.
2. Quesioner, yaitu memberikan pertanyaan kepada para karyawan yang ditunjukkan sebagai sampel dalam penelitian ini untuk memperoleh data primer

G. Analisis Data

Dalam menganalisis permasalahan yang akan dibahas, penulis menggunakan teknik analisis deskriptif kuantitatif. Analisa ini bertujuan untuk mendeskripsikan sekilas hasil responden penelitian, nilai rata-rata (mean) masing-masing item pertanyaan dan total item. Disamping itu analisis ini digunakan untuk mengetahui pencapaian responden terhadap penyebaran jawaban responden atas item pertanyaan yang digunakan. Dengan demikian akan tergambar persentase dan kegiatan pencapaian responden tersebut.

Untuk mengetahui pencapaian responden (TCR) dan kriteria hubungan, digunakan formulasi rumus yang dikembangkan Sugiyono (2010:74) :

$$\text{TCR} = \frac{\text{Skor rata-rata}}{\text{Skor maksimum}} \times 100\%$$

Dengan kriteria pencapaian responden diklasifikasikan sebagai berikut:

Tabel 3.2 Klasifikasi Tingkat Pencapaian Responden

Tingkat Capaian Responden (0%)	Kriteria
90 – 100	Sangat Baik
80 – 89	Baik
65 – 79	Cukup Baik
55 – 64	Kurang Baik
1 – 54	Tidak Baik

Sumber : Suharsimi Arikunto (2010:121) Prosedur Penelitian