

**GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
DAN PENGARUHNYA BAGI PENINGKATAN KINERJA GURU**
(Studi pada SMP Islam Durenan Kabupaten Trenggalek)

Mahsun
Dosen STIT Sunan Giri Trenggalek
syaqila@gmail.com

Abstract

The leadership style or leadership approach used by a manager to motivate employees really depends on the type of manager. In addition, there are several other circumstances that affect, such as; individual characteristics (what motivates the employee; values held, gender, race, age, marital status, number of dependents, years of service, etc.), job characteristics and characteristics of the organization or work environment. In addition, which cannot be ignored are other situational factors. In general, the leadership of the principal at the Islamic Junior High School Durenan Trenggalek is carried out using a task-oriented and relationship-oriented approach to achieve goals. This leadership style has an effect on improving teacher performance which consists of three indicators, namely indicators of work results, indicators of ability and indicators of attitudes. Respondents' responses to the performance indicators showed the highest mean acquisition, namely: 4.55. The ability indicator shows the mean acquisition of 3.95. Finally, the attitude indicator obtained a mean of 4.05. On average, the performance variable has a mean acquisition of 4.19, meaning that respondents agree that their performance has been felt to support the organization in achieving its goals.

Keywords: leadership style, principal, and teacher performance

Abstrak

Gaya kepemimpinan atau pendekatan kepemimpinan yang digunakan oleh seorang manajer untuk memotivasi karyawan sangat tergantung

pada tipe manajer tersebut. Selain itu, ada beberapa keadaan-keadaan lain yang memengaruhi, seperti; karakteristik individu (apa-apa yang memotivasi karyawan itu; nilai-nilai yang dianut, jenis kelamin, ras, usia, status perkawinan, banyaknya tanggungan, masa kerja, dan lain-lain), karakteristik pekerjaan dan karakteristik organisasi atau lingkungan pekerjaan. Di samping itu, yang tidak bisa diabaikan adalah faktor situasional lainnya. Secara umum, kepemimpinan kepala sekolah di SMP Islam Durenan Trenggalek dilakukan dengan menggunakan pendekatan yang berorientasi tugas dan orientasi hubungan untuk mencapai tujuan. Gaya kepemimpinan ini memberi pengaruh terhadap peningkatan kinerja guru yang terdiri dari tiga indikator, yaitu indikator hasil kerja, indikator kemampuan dan indikator sikap. Tanggapan responden terhadap indikator hasil kerja menunjukkan perolehan mean yang tertinggi, yaitu: sebesar 4,55. Indikator kemampuan menunjukkan perolehan mean-nya 3,95. Terakhir, Indikator sikap memperoleh mean sebesar 4,05. Secara rata-rata variabel kinerja perolehan mean-nya sebesar 4,19%, berarti responden setuju bahwa kinerjanya selama ini dirasakan bisa mendukung organisasi dalam mencapai tujuan.

Kata kunci: gaya kepemimpinan, kepala sekolah, dan kinerja guru

Pendahuluan

Manusia sebagai anggota organisasi dalam melakukan proses pekerjaan akan sangat dipengaruhi oleh kepribadian yang berbeda-beda, misalnya sifat, sikap, nilai-nilai, keinginan dan minat. Semua itu akan berpengaruh pada gaya kepemimpinan dan juga pada kinerjanya. Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku konsisten yang diterapkan pada saat mempengaruhi orang lain. Melalui gaya kepemimpinan yang dimiliki seorang pemimpin, ia akan mentransfer beberapa nilai seperti penekanan kelompok, dukungan dari orang-orang/karyawan, toleransi terhadap resiko, kriteria penghargaan dan sebagainya. Pada sisi lain, pegawai akan membentuk suatu persepsi subyektif mengenai dasar-dasar nilai yang ada dalam organisasi sesuai dengan nilai-nilai yang ingin disampaikan pimpinan melalui gaya kepemimpinannya.

Dalam organisasi atau lembaga pendidikan (sekolah), yang menjadi pimpinan adalah Kepala Sekolah, sebagai tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah, yang menyelenggarakan proses belajar-mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.¹ Secara garis besar, menurut Sergiovani tugas dan peran Kepala Sekolah adalah sebagai pimpinan pendidikan (*education leadership*) dan sebagai manajer sekolah (*school manager*).² Sedangkan menurut, disamping sebagai manajer, Kepala Sekolah juga berperan sebagai supervisor.³

Dalam pengelolaan sekolah, sebagai lembaga yang kompleks dan unik⁴, Kepala Sekolah terlibat dalam masukan (*input*), proses (*pengelolaan lembaga*) dan keluaran (*out-put*). Dari tiga hal itu, proses adalah hal yang merupakan tanggung jawab sekolah. Berhasil tidaknya sebuah lembaga pendidikan banyak ditentukan oleh kreasi kepemimpinan kepala sekolah. Apalagi di abad ke-21 yang meniscayakan adanya inovasi dan kreativitas. Tanpa kemampuan berinovasi dan berkreasi yang sesuai dengan tuntutan perubahan, pemimpin akan hilang dari percaturan jamannya.⁵

Beberapa faktor yang menjadi penyebab kurang berhasilnya lembaga pendidikan (sekolah) diantaranya adalah; kurang berkualitasnya guru, motivasi, fasilitas, dan Kepemimpinan Kepala Sekolah. Pilihan sistem dan pendekatan kepemimpinan apa yang digunakan oleh seorang manajer atau atasan untuk memotivasi karyawan tergantung tipe manajer tersebut, disamping itu juga dipengaruhi oleh keadaan-keadaan lainnya seperti; karakteristik individu (apa-apa yang memotivasi karyawan itu; nilai-nilai yang dianut, jenis kelamin, ras, usia, status perkawinan, banyaknya

¹ Wahyusumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta :PT Raja Grafindo Perkasa, 2003), hlm. 84.

² T.J Sergiovani, Burlingame, M., Coombs, F.S. and Thurston, P.W. 1987. *Educational Governance and Administration*. 2 nd . Ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc, hal 30.

³ B. Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah* (Jakarta : PT. Rineka Cipta ,2004), hlm. 185.

⁴ Wahyusumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah.....*, hlm. 85.

⁵ Coulter, Mary K, *Strategic Management in Action*, 2nd ed. (Prentice-Hall, New Jersey, 2002), hlm. 193.

tanggung, masa kerja, dan lain-lain), termasuk juga karakteristik pekerjaan dan karakteristik organisasi atau lingkungan pekerjaan. Di samping itu, yang tidak bisa diabaikan adalah faktor situasional lainnya.⁶

Sesungguhnya, manajemen berurusan dan sekaligus mengurus manusia, bukan benda. Elemen manusia adalah elemen yang maha penting dalam organisasi.⁷ Pemahaman terhadap perilaku manusia, bukan saja akan dapat mengungkapkan jawaban atas pertanyaan masa lampau, tetapi hingga tingkat tertentu, ia juga dapat dimanfaatkan untuk memprediksi, mengubah dan bahkan mengendalikan perilaku (manusia) pada masa yang akan datang. Artinya, menghormati martabat manusia (karyawan), akan berpengaruh pada motivasi kerja. Maka jika manajemen dilakukan tanpa nilai, tanpa komitmen dan tanpa keyakinan, tidak akan menghasilkan essensi, ia bisa mengarah ke bencana.

Pembahasan

A. Kepemimpinan

Teori kepemimpinan, menurut Riva'i mengalami perkembangan dari waktu ke waktu. Hingga tahun 1940-an kajian tentang teori kepemimpinan didasarkan pada teori sifat, yang membedakan antara pemimpin dan bukan pemimpin atas dasar sifat kepribadian, sosial, fisik atau intelektual.⁸

Antara tahun 1940-an hingga 1960-an muncul teori kepemimpinan tingkah laku, yang mengacu pada tingkah laku tertentu untuk membedakan pemimpin dan bukan pemimpin. Berdasarkan teori ini, untuk melahirkan pemimpin yang efektif bisa dengan mendesain sebuah program khusus.

Antara tahun 1960-an hingga 1970-an, kajian-kajian kepemimpinan banyak yang mendasarkan pada teori kemungkinan atau situasional. Efektivitas pemimpin pada dekade ini bukan lagi dipengaruhi oleh sifat

⁶ Gary Yukl, 1994. *Leadership in Organizations*, 3th ed. Prentice-Hall, Inc., Yusuf Udaya (penterjemah)1998, *Kepemimpinan dalam Organisasi* (Jakarta : PT. Prehallindo, 1994), hlm. 12.

⁷ Winardi, *Kepemimpinan dalam Manajemen* (Jakarta PT Rineka Cipta, 2000), hlm. 50.

⁸ Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2003), hlm. 3.

atau tingkah laku, tetapi banyak ditentukan oleh situasi tertentu, dengan gaya kepemimpinan yang tertentu pula.

Sedangkan teori kepemimpinan mutakhir, berkembang antara tahun 1970-an hingga tahun 2000-an. Teori kepemimpinan pada masa ini tidak lagi mendasarkan pada sifat, tingkah laku atau situasi tertentu, tetapi didasarkan pada ‘kemampuan lebih’ seorang pemimpin dibanding dengan yang dipimpin.

1. Pengertian Kepemimpinan

Locke dalam *The Essence of Leadership* menyebutkan bahwa kepemimpinan, dalam ilmu sosial disebut sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk bertindak dan berbuat dalam mencapai suatu tujuan, merupakan konsep yang paling banyak dipelajari, namun paling sedikit dipahami.⁹

Ada beberapa definisi kepemimpinan menurut beberapa pakar. Robbins (1998) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi kelompok orang ke arah pencapaian tujuan.¹⁰ Sedangkan menurut Gibson, dkk (1995), kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu usaha menggunakan suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan.¹¹ Sementara Hersey & Blanchard dengan mengutip beberapa pendapat para pakar manajemen mengungkapkan bahwa, kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Jadi ketika seseorang berusaha mempengaruhi perilaku orang lain atau kelompok, maka di situ sedang berlangsung proses mempengaruhi orang lain, antara *pemimpin*

⁹ Edwin A. Locke, *The Essence of Leadership :The Four Keys to Leading Successfully* (New York : Lexington Books, 1991), hlm. 3.

¹⁰ Stephen. P Robbins, 1998. *Organizational Behavior : Concepts, Controversies, Applications* eighth edition, Prentice Hall, Inc. Hadyana Pujaatmaka (penterjemah). 2002. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi.*. (Jakarta : PT Prenhallindo, 1998), hlm. 2.

¹¹ Gibson, James L., John. M. Ivancevich., James H. Donnely, Jr., 1995. *Organizations*, 8 Ed., Richard D. Irwin, Inc. Nunuk Adiarni (penterjemah), *Organisasi, Edisi 8* (Jakarta : Binarupa Aksara, 1996), hlm. 80.

potensial dan *pengikut potensial*, baik itu dalam kalangan dunia usaha, lembaga pendidikan, organisasi politik maupun keluarga.¹²

Locke menyebutkan ada 3 (tiga) elemen dalam proses kepemimpinan, yaitu :

- a) kepemimpinan adalah konsep hubungan. Kepemimpinan ada hanya karena adanya hubungan dengan orang lain (pengikut). Tak ada pengikut, maka tak ada pemimpin.
- b) Kepemimpinan adalah proses. Untuk memimpin, seorang pemimpin harus melakukan sesuatu. Kepemimpinan bukan sekedar memegang otoritas. Dalam proses kepemimpinan, sekedar menduduki suatu posisi tidak menjadikan seseorang bisa disebut sebagai pemimpin.
- c) Kepemimpinan harus mempengaruhi, membuat orang lain bertindak / melakukan aksi.¹³

Lebih lanjut Gibson, dkk menyebutkan bahwa definisi kepemimpinan menyiratkan 3 (tiga) hal penting, yaitu :

- a) Kepemimpinan melibatkan penggunaan pengaruh dan bahwa semua hubungan dapat melibatkan kepemimpinan.
- b) Pemimpin adalah agen perubahan, yang mampu mempengaruhi perilaku dan kinerja pengikutnya.
- c) Kepemimpinan memusatkan pada pencapaian tujuan.¹⁴

Pandangan dan pemahaman seorang pemimpin terhadap kepemimpinan dan pandangan pribadinya terhadap manusia yang menjadi bawahannya, akan menentukan bagaimana pemimpin yang bersangkutan mempunyai kecenderungan perilaku dalam aktifitas kepemimpinan. Pemahaman seorang pemimpin terhadap manusia yang dipimpinnya juga akan menentukan bagaimana pemimpin tersebut memperlakukan bawahan di dalam aktifitas pengambilan keputusan, memotivasi dan mengendalikan bawahannya.

¹² Hersey, P., & Blanchard, K.H, *Management of Organizational Behaviour; Utilizing Human Resources* (Englewood, Cliffs: New Jersey Prentice Hall, Inc , 1982), hlm. 83.

¹³ Edwin A. Locke, *The Essence of Leadership :The Four Keys....*, hlm. 6.

¹⁴ Gibson, James L., John. M. Ivancevich., James H. Donnely, Jr., 1995. *Organizations....*, 83.

Pengambilan keputusan menjadi penting bagi kepemimpinan karena sebenarnya pemimpin adalah orang yang tugas utamanya memecahkan masalah untuk kemudian menentukan pilihan terbaik sebagai landasan berpijak. Ungkapan ini secara implisit memberikan pengertian bahwa, pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang memiliki kemampuan dan keterampilan dalam memecahkan masalah. Kecakapan dalam membuat keputusan akan sangat mempengaruhi gaya kepemimpinannya.

Hal penting lainnya dalam kepemimpinan adalah bagaimana menggerakkan atau memotivasi anggota organisasi agar berperilaku sesuai dengan yang dikehendaki. Untuk itulah telaah tentang kepemimpinan mengikutkan telaah tentang motivasi. Maka model motivasi yang diberikan pemimpin kepada bawahannya menjadi faktor yang sangat mempengaruhi gaya kepemimpinan sekaligus keberhasilannya.

2. Kepemimpinan dan Manajemen

Mengingat tulisan ini berfokus pada lembaga pendidikan, bukan pada perusahaan yang *'profit oriented'*, maka perbedaan pengertian antara *'kepemimpinan dan manajemen'* menjadi semakin perlu untuk dipahami sejak awal. Hal ini mengingat fungsi-fungsi manajerial di sekolah sering kali sulit dibedakan dengan fungsi-fungsi kepemimpinan.

Sebagaimana disampaikan oleh Locke fungsi utama seorang pemimpin adalah memperkenalkan/mengumumkan/merancang visi pokok organisasi (tujuan, misi, pencapaian tujuan atau agenda). Sedangkan fungsi utama seorang manajer adalah mengimplementasikan visi suatu organisasi. Manager dan sub-ordinasinya berbuat sesuatu untuk mencapai hasil yang telah dirumuskan.¹⁵ Dalam kaitan ini, Nanus mengatakan, bahwa betapa banyak organisasi yang terlalu diatur (*overmanaged*), namun kurang terpinpin (*underlead*).¹⁶

¹⁵ Edwin A. Locke, *The Essence of Leadership :The Four Key...*, hlm. 8.

¹⁶ Burt Nanus, *Visionary Leadership : creating a compelling of direction for your organization*, Jossey-Bass Inc. Frederik Ruma (penterjemah). *Kepemimpinan Visioner : Menciptakan Kesadaran Akan Arah dan Tujuan di Dalam Organisasi*, Jakarta : PT Prehallindo, 2001), hlm. 15.

Pembedaan di atas, sama sekali tidak dimaksudkan untuk mengatakan bahwa seseorang tidak dapat sekaligus menjadi manajer yang baik dan pemimpin yang bijaksana. Tugas dan peran pemimpin memang berbeda dengan manajer, demikian pula dengan perspektif dan ketrampilan, ukuran keberhasilan dan fungsi mereka dalam sebuah organisasi. Pada banyak kasus, pemimpin merupakan jabatan penuh dan mereka yang secara simultan berusaha menjadi manajer sekaligus pemimpin, sering menemui kesulitan melakukan kedua tugas tersebut dengan efektivitas maksimum.¹⁷

3. Gaya Kepemimpinan

Menurut Riva'i seorang pemimpin yang efektif harus menggunakan gaya kepemimpinan yang berbeda dalam situasi yang berbeda, jadi tidak tergantung pada satu pendekatan untuk semua situasi. Artinya seorang pemimpin harus mampu membedakan gaya-gaya kepemimpinan dan situasi, serta mampu menggunakannya secara benar.¹⁸

Sedangkan Gaya Kepemimpinan (*leadership style*) itu adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Sehingga, bagaimana seseorang memimpin organisasi, dia akan sangat dipengaruhi oleh latar belakang, pengetahuan, nilai-nilai dan pengalamannya.¹⁹

4. Teori Kepemimpinan *Contingency*

Teori kepemimpinan *contingency* (dikembangkan oleh Fiedler) mengemukakan dalil bahwa prestasi kelompok tergantung pada interaksi antara gaya kepemimpinan dan situasi yang mendukung. Kepemimpinan dilihat sebagai suatu hubungan yang didasari oleh kekuatan dan pengaruh.²⁰

¹⁷ *Ibid*, hlm. 20.

¹⁸ Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi...*, hlm. 5.

¹⁹ Stoner, James., Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, Jr. (1995). *Management* 6th ,Prentice Hall, Inc., Alexander Sindoro (penterjemah), Manajemen Jilid 2 (Jakarta : PT Indeks, Gramedia Group, 1999), hlm. 165.

²⁰ Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi...*, hlm. 7.

Fiedler memberikan perhatian mengenai pengukuran orientasi kepemimpinan dari seorang individu. Dengan mengembangkan skala LPC (*Least Preferred Coworker*-kuesioner rekan sekerja paling kurang disukai-) didapat dua gaya, yaitu :

- a) gaya berorientasi Tugas, yang mementingkan tugas atau otoritatif.
- b) gaya berorientasi Hubungan, yang mementingkan hubungan kemanusiaan.

Kondisi situasi bisa terbagi menjadi tiga faktor utama, yaitu :

- a) hubungan pemimpin-anggota, yaitu derajat baik/buruknya hubungan antara pemimpin dan bawahan.
- b) struktur tugas, yaitu derajat tinggi/rendahnya strukturisasi, standarisasi dan rincian tugas pekerjaan.
- c) kekuasaan posisi, yaitu derajat kuat/lemahnya kewenangan dan pengaruh pemimpin atas variabel-variabel kekuasaan, seperti memberi penghargaan dan mengenakan sanksi.

5. Teori Kepemimpinan Path-Goal (Jalan Tujuan)

Teori ini dikembangkan Martin Evans dan Robert House untuk menjelaskan lebih jauh bagaimana perilaku seorang pemimpin mempengaruhi kepuasan dan kinerja bawahan. Teori ini menggunakan kerangka pikir teori motivasi karena kepemimpinan sangat dekat dan mempengaruhi motivasi kerja. Secara pokok teori ini berusaha untuk menjelaskan perilaku pemimpin terhadap motivasi, kepuasan dan pelaksanaan pekerjaan oleh bawahan.

Dalam Gibson, dkk disebutkan bahwa teori Jalur-Tujuan mengarah pada pengembangan dua dalil penting, yaitu :

- a) tingkah laku pemimpin efektif, sejauh mana bawahan mempersepsikan perilaku tersebut sebagai suatu sumber kepuasan langsung atau sebagai sarana bagi kepuasan di masa datang.
- b) tingkah laku pemimpin bersifat motivasional, sejauh mana memberikan kepuasan bagi kebutuhan bawahan yang kontijen pada prestasi efektif dan melengkapi lingkungan bawahan dengan

memberikan bimbingan, kejelasan arah, dan penghargaan yang dibutuhkan untuk prestasi efektif.²¹

Dampak kegiatan pemimpin terhadap kepuasan para karyawan tidak perlu sama dengan dampak usaha bawahan. Tergantung pada situasi. Perilaku pemimpin dapat mempengaruhi sama terhadap keduanya, atau secara berbeda. Dampak perilaku seorang pemimpin pada dasarnya adalah untuk memodifikasi persepsi-persepsi serta kepercayaan karyawan. Persepsi dan kepercayaan tersebut membuat karyawan masuk dalam suatu rasionalisasi pilihan dalam memilih antara usaha yang maksimal dan usaha yang minimal. Seseorang karyawan akan memperhatikan kemungkinan bahwa suatu tingkat usaha akan mengakibatkan penyelesaian suatu tugas dengan sukses serta penyelesaian tugas akan menghasilkan akibat-akibat yang menyenangkan, misalnya gaji yang tinggi, pengakuan, promosi dan rasa akan suatu keberhasilan. Pada saat yang bersamaan akan menghindari akibat-akibat yang tidak menyenangkan, seperti : pemutusan hubungan kerja, kecelakaan, teguran, penolakan oleh teman kerja, dan stres yang berlebihan. Kemungkinan yang dirasakan dari suatu akibat disebut *expectansy* (harapan), dan sifat yang diinginkan (*desirability*) dari suatu akibat (*valance*). Pada umumnya bila para bawahan percaya bahwa usaha yang demikian akan berhasil, maka barulah mereka akan melakukan hal tersebut.²²

Ada empat gaya perilaku pemimpin dalam teori *Path-Goal* yaitu :²³

a) *Supportive Leadership* (kepemimpinan mendukung).

Memberi perhatian pada kebutuhan para bawahan, memperlihatkan perhatian terhadap kesejahteraan mereka dan menciptakan suasana yang bersahabat dalam unit kerja mereka. Bila tugas terlalu menekan (*stressful*), membosankan atau berbahaya, pemimpin akan berusaha meningkatkan usaha dan kepuasan bawahan dengan meningkatkan rasa percaya diri, mengurangi ketegangan dan meminimalisasi aspek-aspek

²¹ Gibson, James L., John. M. Ivancevich., James H. Donnely, Jr., 1995. *Organizations....*, hlm. 87.

²² Gary Yukl, 1994. *Leadership in Organizations.....*, hlm. 16.

²³ *Ibid*, hlm. 23.

yang tidak menyenangkan dari pekerjaan. Pemimpin meningkatkan *intrinsic valence* (rasa senang) dan *expectancy* (harapan), bahwa tugas akan diselesaikan dengan sukses. Pada kondisi ini dampak *supportive leadership* akan sangat terasa. Sebaliknya bila tugas yang diberikan menarik dan menyenangkan, maka dampak *supportive leadership* hanya sedikit terasa.

b) *Directive Leadership* (kepemimpinan yang instruktif).

Memberitahukan pada bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberi pedoman yang spesifik, meminta bawahan untuk mengikuti peraturan-peraturan dan prosedur-prosedur, mengatur waktu dan mengkoordinasikan pekerjaan mereka. Gaya ini akan menghasilkan kepuasan dan usaha yang lebih tinggi ketika diterapkan pada kondisi tugas yang tidak terstruktur dan kompleks, para bawahan yang tidak berpengalaman, serta terdapat sedikit formalisasi peraturan dan prosedur untuk mengatur pekerjaan. Sebaliknya, jika tugas telah terstruktur dan bawahan sangat kompeten, maka *directive leadership* justru bisa membuat bawahan merasa sangat dikendalikan dan terjadi pemaksanaan kontrol yang tidak perlu dari pimpinan. Akibatnya kepuasan dan usaha kerja bisa berkurang.

c) *Participative Leadership* (kepemimpinan partisipasif)

Berkonsultasi dengan bawahan dan memperhitungkan opini dan saran mereka.

d) *Achievement-oriented Leadership* (kepemimpinan yang berorientasi pada keberhasilan).

Menetapkan tujuan-tujuan yang menantang, mencari perbaikan dalam kinerja, menekankan keunggulan dalam kinerja, dan memperlihatkan kepercayaan bahwa para bawahan akan mencapai standar yang tinggi. Proses ‘Kepemimpinan Jalur-Tujuan’ diawali dengan pemimpin mengidentifikasi kebutuhan pegawai, menetapkan tujuan yang sesuai dan kemudian mengaitkan pencapaian tujuan dengan imbalan, dengan menjelaskan hubungan harapan dan instrumentalitas. Hambatan untuk melaksanakan tugas disingkirkan dan pemimpin membimbing pegawai. Hasil dari proses ini adalah kepuasan kerja, penerimaan pemimpin dan motivasi lebih besar.

6. Kepemimpinan Situasional Harsey dan Blanchard

Paul Hersey dan Ken Blanchard mengembangkan suatu model kepemimpinan yang memperoleh pengikut yang kuat di kalangan spesialis pengembangan manajemen, bahkan juga diterima secara luas di semua dinas militer.²⁴

Kepemimpinan Situasional merupakan teori kemungkinan yang memusatkan perhatian pada para pengikut. Menurut teori ini, tidak ada satu cara terbaik untuk mempengaruhi perilaku orang-orang. Gaya kepemimpinan mana yang harus diterapkan seseorang terhadap orang-orang atau kelompok orang, tergantung pada level kematangan dari orang-orang yang dipengaruhi pemimpin. Gaya Kepemimpinan yang sesuai bagi masing-masing level kematangan mencakup kombinasi perilaku tugas (direktif) dan perilaku hubungan (suportif) yang tepat.²⁵

Kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan memilih gaya kepemimpinan yang tepat, tergantung pada tingkat kesiapan (*readiness*) atau kedewasaan pengikut. Yang dimaksud dengan 'kesiapan' di sini adalah keterampilan dan kemauan pengikut-pengikut untuk melakukan suatu tugas.²⁶

Ada dua jenis kesiapan dalam hal ini : Pekerjaan dan Psikologis. Seorang yang tinggi dalam kesiapan kerja memiliki pengetahuan dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan tanpa seorang manajer harus memberi struktur dan mengarahkan tugasnya. Seorang yang tinggi dalam kesiapan psikologis, memiliki motivasi diri dan keinginan untuk melakukan pekerjaan berkualitas tinggi. Orang seperti ini hanya membutuhkan sedikit pengawasan langsung.

Kepemimpinan Situasional didasarkan atas hubungan antara :

²⁴ Coulter, Mary K, *Strategic Management in Action*, 2nd ed (Prentice-Hall, New Jersey, 2002), hlm. 194.

²⁵ Hersey, P., & Blanchard, K.H, *Management of Organizational Behaviour....*, hlm. 86.

²⁶ Gibson, James L., John. M. Ivancevich., James H. Donnely, Jr., 1995. *Organizations....*, hlm. 92.

- a) Kadar bimbingan dan arahan yang diberikan pemimpin (perilaku tugas).
- b) Kadar dukungan sosio-emosional yang disediakan pemimpin (perilaku hubungan).
- c) Level kesiapan (kemampuan) yang diperlihatkan pengikut dalam melaksanakan tugas.

Satu hal yang perlu diingat, bahwa meskipun teori ini membicarakan hubungan pemimpin-pengikut, hal ini tidak selalu berarti hanya mengacu pada hubungan hirarki, antara atasan dan bawahan. Maksudnya, setiap acuan pada pemimpin atau pengikut dalam teori ini, hendaknya diartikan sebagai pemimpin dan pengikut potensial.²⁷

Menurut teori ini gaya pemimpin yang sesuai dengan situasi tertentu disebut efektif, sedangkan gaya yang tidak sesuai dengan situasi tertentu disebut tidak efektif. Pembentukan gaya pemimpin berbeda dengan pembentukan intelektual atau kecerdasan atau ketrampilan dalam melakukan pekerjaan, yang dapat dibentuk oleh berbagai pelatihan, pendidikan, pengalaman, umur dan lingkungan kerja. Pembentukan gaya kepemimpinan lebih banyak dibentuk oleh nilai, kebiasaan, tujuan, atau karakteristik organisasi, tata hubungan dan situasi. Perubahan gaya kepemimpinan sangat tergantung pada kemauan pemimpin untuk menyesuaikan diri dengan situasi.

7. Pendekatan Terbaru terhadap Kepemimpinan.

Di samping teori-teori kepemimpinan di atas, mengemukakan pendekatan yang lebih baru terhadap teori kepemimpinan. Pendekatan tersebut adalah:²⁸

- d) teori atribusi kepemimpinan
mengemukakan bahwa kepemimpinan semata-mata suatu atribusi yang dibuat orang bagi individu-individu lain.
- e) teori kepemimpinan karismatik

²⁷ Hersey, P., & Blanchard, K.H, *Management of Organizational Behaviour....*, hlm. 89.

²⁸ Stephen. P Robbins, 1998. *Organizational Behavior : Concepts, Controversies, Applications.....*, hlm. 361.

para pengikut membuat atribusi dari kemampuan kepemimpinan yang heroik atau luar biasa bila mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu.

f) kepemimpinan transaksional versus transformasional

pemimpin transaksional adalah pemimpin yang memandu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Sedangkan Pemimpin Transformasional adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan dan yang memiliki kharisma.

g) kepemimpinan visioner

Pemimpin yang memiliki kemampuan untuk menciptakan dan mengartikulasikan suatu visi yang atraktif, terpercaya, realistik tentang masa depan suatu organisasi atau unit organisasi yang terus tumbuh dan membaik sampai saat ini.

B. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Tercapainya tujuan suatu organisasi dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat pada organisasi tersebut. Menurut Simamora, yang dimaksud dengan kinerja karyawan adalah tingkat para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan.²⁹ Sedangkan menurut Bernardin dan Russel, kinerja merupakan catatan perolehan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu.³⁰ Pengertian kinerja dari Bernardin tersebut identik dengan pengertian prestasi kerja menurut Hasibuan dalam Sudjak yang menyatakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan

²⁹ Henry Simamora, *Manajemen Sumberdaya Manusia* (Yogyakarta : STIE YKPN, 1987), hlm. 327.

³⁰ Benardin, H. John and Joyce E.A Russel, *Human Resources Management* (Mc.Graw Hill, 1995, Inc. Singapore), hlm. 383.

kesungguhan serta waktu.³¹ Di samping itu Musjanif menjelaskan pula bahwa kinerja merupakan kemampuan seseorang dalam usaha mencapai hasil yang baik atau menonjol ke arah tercapainya tujuan organisasi.³² Begitu pula Munir mendefinisikan bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah sebagai hasil kerja seseorang pada kesatuan waktu atau ukuran tertentu.³³ Berdasarkan beberapa pengertian tersebut, maka dalam penulisan ini yang dimaksud dengan kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam kurun waktu tertentu berdasarkan standar kerja yang telah ditetapkan.

Berdasarkan pengertian ini pula dapat diketahui adanya hubungan yang erat antara kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*). Dengan perkataan lain, bila kinerja perorangan baik maka kemungkinan besar kinerja organisasi juga baik. Kinerja seorang individu akan baik bila dia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena digaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian, mempunyai harapan (*expectation*) masa depan yang lebih baik. Mengenai gaji dan adanya harapan (*expectation*) merupakan hal yang menciptakan motivasi seseorang untuk bersedia melaksanakan kegiatan kerja dengan kinerja yang baik. Bila sekelompok individu dan atasannya mempunyai kinerja yang baik, maka akan berdampak pada kinerja organisasi yang baik pula.

2. Pengukuran Kinerja

Beberapa pendapat yang membahas pengukuran kinerja di bawah ini menjadi dasar penentuan variabel kinerja. Menurut Swasto ada beberapa cara untuk mengukur kinerja secara umum, yang kemudian diterjemahkan ke dalam penilaian perilaku secara mendasar, yaitu : 1) Kuantitas kerja; 2) Kualitas kerja; 3) Pengetahuan tentang pekerjaan; 4)

³¹ Hasibuan, Malayu.SP., *Manajemen Sumberdaya Manusia* (Jakarta : PT Toko Gunung Agung, 1997), hlm. 5.

³² Musjanif , *Penilaian Kinerja Karyawan* (Bandung : Penerbit Ardi, 1989), hlm. 49.

³³ Munir, *Manajemen Sumberdaya Manusia* (Surabaya : PT. Rajawali, 1983), hlm. 203.

Pendapat atau pernyataan yang disampaikan; 5) Keputusan yang diambil; 6) Perencanaan kerja; 7) Daerah organisasi kerja.³⁴

Jadi kinerja berkenaan dengan hasil pekerjaan yang dicapai oleh pegawai/karyawan dalam suatu periode. Dalam hal ini kinerja berkaitan dengan kuantitas maupun kualitas pekerjaan yang dihasilkan.

Menurut Cascio, ukuran kinerja dapat meliputi data produksi, data personalia dan lain-lain sesuai dengan tujuan.³⁵ Sedangkan Gibson, dkk mengatakan bahwa mengevaluasi kinerja karyawan dapat dilakukan dalam dua kategori: 1) terhadap karyawan teknik terdiri atas kompetensi teknis, kesanggupan mencukupi kebutuhannya sendiri, hubungan dengan orang lain, kompetensi komunikasi, inisiatif, kompetensi administratif, keseluruhan hasil kinerja karyawan teknik; 2) evaluasi terhadap ilmuwan meliputi kreatifitas, kontribusi yang diberikan, usaha kerja kelompok, keseluruhan hasil kinerja ilmuwan.³⁶

Dimensi kinerja mencakup semua unsur yang akan dievaluasi dalam pekerjaan masing-masing pegawai/karyawan dalam suatu organisasi. Dimensi ini mencakup berbagai kriteria yang sesuai untuk digunakan dalam mengukur hasil pekerjaan yang telah diselesaikan. Dharma mengemukakan bahwa hampir seluruh cara pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut : kuantitas (jumlah yang harus diselesaikan), kualitas (mutu yang dihasilkan), ketepatan waktu (kesesuaian dengan waktu yang telah direncanakan).³⁷

Tidak semua kriteria pengukuran kinerja dipakai dalam suatu penilaian kinerja pegawai/karyawan, hal ini tentu harus disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai. Bernardin dan Russel

³⁴ Bambang Swasto, *Pengembangan Sumberdaya Manusia Pengaruhnya Terhadap Kinerja dan Imbalan*, Cetakan Pertama (Malang : Universitas Brawijaya, 1996), hlm. 30.

³⁵ Cascio, W.F., *Managing Human Resources* (New York: McGraw-Hill Inc, 1982), hlm. 310.

³⁶ Gibson, James L., John. M. Ivancevich., James H. Donnely, Jr., 1995. *Organizations....*, hlm. 115.

³⁷ Agus Dharma, *Manajemen Prestasi Kerja* (Jakarta : Edisi Pertama, Rajawali 1985), hlm. 54.

mengajukan enam kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja :³⁸

- a) *quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
- b) *quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
- c) *timeliness*, adalah tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi *output* lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
- d) *cost-effectiveness*, adalah tingkat sejauh mana penggunaan daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi, atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
- e) *need for Supervision*, merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
- f) *interpersonal impact*, merupakan tingkat sejauh mana karyawan/pegawai memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama di antara rekan kerja dan bawahan.

penetapan standar kinerja diperlukan untuk mengetahui apakah kinerja pegawai/karyawan telah sesuai dengan sasaran yang diharapkan, sekaligus melihat besarnya penyimpangan dengan cara membandingkan antara hasil pekerjaan secara aktual dengan hasil yang diharapkan. Standar kinerja pekerjaan (*performance standard*) menentukan tingkat kinerja pekerjaan yang diharapkan dari pemegang pekerjaan tersebut dan kriteria terhadap mana kesuksesan pekerjaan diukur. Biasanya standar kinerja pekerjaan adalah pernyataan-pernyataan mengenai kinerja yang dianggap dapat diterima dan dapat dicapai atas sebuah

³⁸ Benardin, H. John and Joyce E.A Russel,. *Human Resources Management.....*, hlm. 385.

pekerjaan tertentu. Menurut Simamora, ada beberapa persyaratan yang harus dipenuhi standar kinerja pekerjaan, yaitu:³⁹

- a) standar kinerja haruslah relevan dengan individu dan organisasi.
- b) standar kinerja haruslah stabil dan dapat diandalkan.
- c) standar kinerja haruslah membedakan antara pelaksanaan pekerjaan yang baik, sedang atau buruk.
- d) standar kinerja haruslah dinyatakan dalam angka.
- e) standar kinerja haruslah mudah diukur.
- f) standar kinerja haruslah dipahami oleh karyawan/pegawai dan penyelia.
- g) standar kinerja haruslah memberikan penafsiran yang tidak mendua.

Standar kinerja pekerjaan mempunyai dua fungsi. Pertama, menjadi tujuan atau sasaran-sasaran dari upaya-upaya karyawan/pegawai. Jika standar telah dipenuhi maka karyawan/pegawai akan merasakan adanya pencapaian dan penyelesaian. Kedua, standar-standar kinerja pekerjaan merupakan kriteria pengukuran kesuksesan sebuah pekerjaan. Tanpa adanya standar, tidak ada sistem pengendalian yang dapat mengevaluasi kinerja pegawai/karyawan.⁴⁰

Analisis tentang kinerja karyawan/pegawai menurut Gomes senantiasa berkaitan erat dengan dua faktor utama, yaitu : pertama, kesediaan atau motivasi karyawan/pegawai untuk bekerja yang menimbulkan usaha, dan kedua adalah kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan. Meskipun seorang individu mungkin bersedia dan mampu, mungkin ada rintangan yang menghambat kinerja. Karena itu jika kita mencoba menilai mengapa seseorang pegawai/karyawan mungkin tidak berkinerja pada level yang kita yakini ia mampu, selayaknya kita perlu periksa lingkungan kerjanya untuk melihat apakah mendukung atau tidak. Jika tidak, akan menyebabkan terganggunya kinerja pegawai/karyawan.⁴¹

³⁹ Henry Simamora, *Manajemen Sumberdaya Manusia.....*, hlm. 335.

⁴⁰ *Ibid.*, 337.

⁴¹ Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta : Andi, 2003), hlm. 197.

Dengan berdasarkan pada beberapa pengertian tentang kinerja pegawai dan cara pengukurannya, maka acuan tentang kinerja pegawai adalah :

- a) kualitas hasil kerja (tingkat keberhasilan hasil kerja, tingkat loyalitas anggota).
- b) kebutuhan supervisi (tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan).
- c) dampak interpersonal (merupakan tingkat sejauh mana karyawan/pegawai memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama di antara rekan kerja dan bawahan).

Heterogenitas karakter masyarakat, dengan tingkat kebutuhan yang bervariasi, membutuhkan pemahaman yang menyeluruh dari seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan tertentu, bisa saja tepat pada suatu tempat dan waktu , tetapi jadi berlainan ketika diterapkan di tempat dan waktu yang berbeda. Tapi bahwa seorang pemimpin, dengan segala kekurangan dan kelebihan, harus benar-benar memberikan ‘perhatian’ yang proporsional pada anggota, adalah pemahaman yang tidak terbantahkan.

3. Manajemen Pendidikan

Mengingat obyek dari tulisan ini adalah lembaga pendidikan, maka diperlukan peninjauan yang lebih mendalam tentang hal-hal yang berkaitan dengan manajemen yang terdapat di lembaga pendidikan tersebut.

Menurut Penjelasan Undang-Undang nomer 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, disebutkan bahwa gerakan reformasi di Indonesia memiliki dampak yang sangat mendasar pada kandungan, proses dan manajemen pendidikan. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi memunculkan tuntutan baru dalam segala aspek kehidupan, termasuk sistem pendidikan.

Pembaharuan sistem pendidikan memerlukan strategi pembangunan pendidikan, yang antara lain meliputi :

- a) pelaksanaan pendidikan agama serta akhlak mulia,
- b) pengembangan dan pelaksanaan kurikulum berbasis kompetensi,

- c) proses pembelajaran yang mendidik dan dialogis,
- d) evaluasi, akreditasi dan sertifikasi pendidikan yang memberdayakan,
- e) peningkatan profesionalitas tenaga kependidikan,
- f) penyediaan sarana belajar yang mendidik,
- g) pembiayaan pendidikan yang sesuai dengan prinsip pemerataan dan berkeadilan,
- h) penyelenggaraan pendidikan yang terbuka dan merata,
- i) pelaksanaan wajib belajar,
- j) pelaksanaan otonomi manajemen pendidikan,
- k) pemberdayaan peran masyarakat,
- l) pusat pembudayaan dan pembangunan masyarakat, dan
- m) pelaksanaan pengawasan dalam sistem pendidikan nasional.

Salah satu permasalahan pendidikan yang dihadapi oleh bangsa Indonesia adalah rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan, khususnya pendidikan dasar dan menengah.⁴²

Sedikitnya dapat diidentifikasi tiga faktor yang menyebabkan mutu pendidikan tidak mengalami peningkatan secara merata, yaitu :

- a) kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional menggunakan pendekatan *education production function* atau *input-output analysis* yang tidak dilaksanakan secara konsekuen. Penekanan pada 'input' dan kurang memberikan perhatian yang proporsional pada 'proses' menjadikan pendekatan *education production function* tidak mampu meningkatkan mutu pendidikan sesuai dengan yang diharapkan, karena proses pendidikan sangat menentukan output pendidikan.
- b) penyelenggaraan pendidikan nasional dilakukan secara birokratik-sentralistik, sehingga menempatkan sekolah sebagai penyelenggara pendidikan sangat tergantung pada keputusan birokrasi yang mempunyai jalur sangat panjang, serta kadang-kadang kebijakan yang dikeluarkan tidak sesuai dengan kondisi sekolah setempat. Akibatnya,

⁴² E Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi* (Bandung : PT. Remaja Rosdakarsa, 2004), hlm. 49.

sekolah kehilangan kemandirian, motivasi dan inisiatif untuk mengembangkan dan memajukan lembaganya.

c) peran serta masyarakat, khususnya orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan, masih dirasakan kurang. Partisipasi yang ada lebih banyak bersifat dukungan input (dana), bukan pada proses pendidikan (pengambilan keputusan, monitoring, evaluasi dan akuntabilitas)

Menghadapi kenyataan tersebut di atas, maka dilakukan upaya-upaya perbaikan melalui reorientasi kurikulum, dengan lebih menekankan pada kemampuan peserta didik dalam belajar, lewat program Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK), dan reorientasi penyelenggaraan pendidikan, dari manajemen peningkatan mutu berbasis pusat menuju Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS).

4. Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin

Dalam organisasi atau institusi sekolah, yang menjadi pemimpin adalah kepala sekolah. Disamping sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah juga sebagai pejabat formal, sebagai manajer, sebagai pendidik sekaligus sebagai staf. Bahkan begitu pentingnya peran kepala sekolah tersebut, menurut Wahyusumidjo, bisa dihubungkan dengan teorinya Harry Minzberg, yang mengungkapkan adanya tiga macam peranan seorang pemimpin, yaitu :⁴³

a) *interpersonal roles* (peranan hubungan antar perseorangan) yang meliputi: *figurehead* (sebagai lambang), *leadership* (kepemimpinan), *liasion* (sebagai penghubung)

b) *informational roles* (peranan informasional), sebagai pusat "urat syaraf" (*nerve center*) sekolah, yang meliputi : monitor, disseminator dan spokesman.

c) *decisional roles* (pengambil keputusan). peranan ini merupakan peranan yang sangat menentukan, antara lain terdiri dari: *entrepreneur*, *disturbance-handler* (orang yang memperhatikan gangguan), *a resource*

⁴³ Wahyusumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta : PT Raja Grafindo Perkasa, 2003, hlm. 524.

allocator (orang yang menyediakan segala sumber), *a negotiator roles* (mampu mengadakan negosiasi dengan pihak lain)

Lebih lanjut, Wahyusumidjo dengan mengutip pendapat Dowson, menegaskan bahwa kepala sekolah, sebagai seorang pemimpin akan berhasil dalam melaksanakan tugasnya jika memperhatikan 7 (tujuh) hal yang sangat berpengaruh, yaitu :⁴⁴

- a) perundang-undangan, kebijaksanaan serta peraturan-peraturan yang berlaku
- b) variabel-variabel yang terjadi di dalam sekolah maupun yang terjadi di luar sekolah.
- c) interaksi antara sumber daya manusia (guru, siswa, staf, orang tua siswa), sistem dan berbagai macam peralatan dan hal-hal lain.
- d) efektivitas
- e) masalah untung dan rugi.
- f) terpercaya dan berpengalaman.
- g) kewibawaan, status, stres dan konflik.

5. Deskripsi Variabel

Deskripsi variabel menggambarkan tanggapan responden, yang terdiri dari seluruh guru di SMP Islam Durenan, terhadap daftar pertanyaan yang telah diajukan yang meliputi gaya kepemimpinan dan kinerja. Variabel gaya kepemimpinan terdiri dari indikator orientasi tugas dan indikator orientasi hubungan. Variabel kinerja terdiri dari indikator hasil kerja, indikator kemampuan, indikator sikap.

Variabel	Indikator	Item
Gaya Kepemimpinan	Orientasi Tugas	1. Banyak memberikan penjelasan
		2. Banyak mengemukakan ide
		3. Memastikan keterlibatannya dipahami anggota
		4. Membuat anggota tahu apa yang diharapkan organisasi
		5. Mengadakan komunikasi searah

⁴⁴ Ibid, hlm. 525.

		6. Merancang tugas-tugas secara terinci
		7. Membuat perencanaan
		8. Menetapkan jadwal
		9. Menegakkan peraturan dengan keras
		10. Mendorong anggota menggunakan prosedur yang seragam
		11. Meminta anggota mengikuti aturan
		12. Mengkoordinasikan kerja anggota
		13. Mempertahankan standar kinerja tertentu
		14. Mendorong anggota bekerja optimal
		15. Mengkritik kerja anggota yang kurang optimal
	Orientasi Hubungan	1. Melakukan pendekatan
		2. Membuat mudah dipahami anggota
		3. Bersikap baik
		4. Memudahkan anggota berkomunikasi
		5. Melungkan waktu mendengarkan Anggota
		6. Bersikap terbuka
		7. Menyenangkan anggota
		8. Menganggap anggota sama dengan dirinya
		9. Mengadakan konsultasi dalam bertindak
		10. Menerima ide-ide
		11. Menerima saran-saran anggota
		12. Meminta persetujuan anggota dalam bertindak

		13. Mengusahakan kesejahteraan anggota
		14. Berkemauan membuat perubahan organisasi
Kinerja Guru	1. Hasil Kerja	1. Kualitas lulusan sesuai dengan standar yg ditetapkan. 2. Kuantitas lulusan terpenuhi
	2. Kemampuan	1. Kecakapan 2. Keterampilan
	3. Sikap	1. Semangat kerja yang tinggi 2. Kepribadian yang kuat 3. Keberanian mengambil keputusan 4. Keberanian menanggung risiko

Gaya kepemimpinan yang dilihat dari orientasi tugas dan orientasi hubungan, menunjukkan bahwa, sebagian besar menyatakan setuju (62,44%), bahwa Kepala SMP ISLAM Durenan Kabupaten Trenggalek menerapkan gaya kepemimpinan dengan berorientasi pada tugas. Sedangkan yang sangat setuju sebesar 16,64%. Perolehan mean dari tanggapan responden terhadap gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas sebesar 3,89. Angka ini mendekati angka 4, artinya bahwa secara keseluruhan responden menyatakan setuju bahwa gaya kepemimpinan yang diberlakukan adalah gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas.

Tanggapan responden terhadap gaya kepemimpinan yang berorientasi hubungan pada SMP ISLAM Durenan Kabupaten Trenggalek menunjukkan sebagian besar menyatakan setuju dan sangat setuju. Responden yang menyatakan setuju sebesar 64,44% dan sangat setuju 25,12%. Perolehan mean dari tanggapan responden terhadap gaya kepemimpinan yang berorientasi hubungan sebesar 4,12. Hasil ini menggambarkan bahwa secara keseluruhan responden setuju bahwa gaya kepemimpinan di SMP ISLAM Durenan Kabupaten Trenggalek menggunakan pendekatan yang berorientasi hubungan.

Sedangkan Gaya kepemimpinan secara keseluruhan, dilihat dari orientasi tugas dan orientasi hubungan mendapatkan tanggapan yang mendukung bahwa kepemimpinan di SMP ISLAM Durenan Kabupaten Trenggalek dilakukan dengan menggunakan pendekatan yang berorientasi tugas dan orientasi hubungan.

Variabel berikutnya adalah variabel kinerja yang terdiri dari: indikator hasil kerja, indikator kemampuan dan indikator sikap. Tanggapan responden terhadap indikator hasil kerja menunjukkan perolehan mean yang tertinggi, yaitu: sebesar 4,55. Hasil ini menunjukkan bahwa mereka merasa bahwa hasil kerja yang dilakukan selama ini merupakan prestasi yang baik. Indikator kemampuan menunjukkan perolehan mean-nya 3,95, juga merupakan tanggapan bahwa mereka setuju bahwa SMP ISLAM Durenan Kabupaten Trenggalek memiliki sumberdaya manusia yang memiliki kemampuan dalam menjalankan organisasinya. Indikator sikap memperoleh mean sebesar 4,05, artinya responden setuju bahwa sikap mereka dalam menjalankan pekerjaannya mendukung organisasi dalam pencapaian tujuan. Secara rata-rata variabel kinerja perolehan mean-nya sebesar 4,19, berarti responden setuju bahwa kinerjanya selama ini dirasakan bisa mendukung organisasi dalam mencapai tujuan.

6. Pembahasan Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru. Meskipun pengaruhnya tidak sangat signifikan (51,3%). Lemahnya pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan di SMP ISLAM Durenan kabupaten Trenggalek, bisa dihubungkan dengan status formal dan tidak formal pada institusi tersebut. Nuansa birokratik di lembaga pendidikan negeri, tentu jauh berbeda dengan suasana informal seperti di Lembaga Pendidikan Ma'arif Nahdlatul Ulama.

Sebab yang lain bisa dicermati pada latar belakang pendidikan responden. Semua guru di SMP ISLAM Durenan kabupaten Trenggalek berpendidikan sarjana/master. Hal ini akan berpengaruh pada pola pikir dan penalaran mereka dalam menyikapi situasi manajerial yang ada di lembaga pendidikannya. Mereka tentu sudah tidak lagi sekedar

menerapkan prinsip “*sami’na wa atho’na*” atau sekedar mendengar dan melaksanakan, tetapi sudah relatif ‘berani’ untuk menggunakan logika dalam menerjemahkan perintah yang diberikan oleh pimpinannya. Faktor lamanya responden bekerja, dimana yang lebih dari 5 tahun mencapai angka 67,7%, menunjukkan bahwa guru-guru di SMP ISLAM Durenan kabupaten Trenggalek sudah banyak yang ‘tahu’ dan memahami seluk beluk di lembaga pendidikannya. “*Sense of belonging*” ini memungkinkan mereka untuk berani bilang ‘tidak’ ketika ada kondisi yang dianggap tidak menguntungkan bagi kebesaran organisasi.

Meskipun begitu, secara keseluruhan variabel Gaya kepemimpinan yang terdiri orientasi tugas dan orientasi hubungan memiliki peran yang tidak kecil dalam membentuk organisasi dalam rangka menghasilkan kinerja yang unggul.

Kesimpulan

Gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas dan orientasi hubungan dalam penelitian ini secara parsial tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru pada SMP ISLAM Durenan Cabang Kabupaten Trenggalek. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kedua gaya kepemimpinan tersebut tidak sesuai digunakan dalam lembaga pendidikan tersebut dalam rangka meningkatkan kinerja guru. Persepsi responden terhadap gaya kepemimpinan yang ada saat ini kurang dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi kinerja guru.

Upaya yang perlu untuk ditingkatkan dalam kepemimpinan adalah kembali pada sifat dasar dari Lembaga Pendidikan Ma’arif Nahdlatul Ulama Cabang Kabupaten Trenggalek, dimana lembaga pendidikan ini berkembang berdasarkan pada dukungan dari para tokoh, atau orang yang terpendang dilingkungannya. Pendekatan kepemimpinan lainnya mengenai kepemimpinan perlu untuk dikembangkan. Menurut penulis pendekatan kepemimpinan karismatik merupakan pendekatan yang sesuai dengan Lembaga Pendidikan Ma’arif Cabang Kabupaten Trenggalek, khususnya di SMP ISLAM Durenan. Kepemimpinan karismatik adalah kepemimpinan yang mengasumsikan bahwa karisma merupakan karakteristik individu yang

dimiliki oleh seorang pemimpin yang dapat membedakannya dengan pemimpin yang lain, terutama dalam hal implikasi terhadap inspirasi, penerimaan, dan dukungan para bawahan. Pemimpin karismatik haruslah seorang yang tinggi tingkat kepercayaan dirinya, memiliki kekuasaan, kuat keyakinan dan idealismenya, serta mampu mempengaruhi orang lain. Pemimpin kharismatik memiliki tujuan ideal yang ingin mereka capai, memiliki komitmen pribadi yang kuat pada tujuan mereka, dipahami sebagai tidak konvensional, teguh dalam pendirian dan percaya diri, serta sebagai agen perubahan radikal, bukannya manajer dari status quo.

SMP Islam Durenan, secara khusus dan Lembaga Pendidikan Ma'arif Nahdlatul Ulama Cabang Kabupaten Trenggalek dalam mengembangkan kepemimpinan hendaknya lebih pada pendekatan karismatik, hal ini sesuai dengan sifat dari lembaga itu sendiri serta lingkungan yang mendukung keberadaan lembaga tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Benardin, H. John and Joyce E.A Russel, *Human Resources Management*, Mc.Graw Hill, Inc. Singapore, 1995.
- Cascio,W,F., *Managing Human Resources*. McGraw-HillInc, NewYork, 1998.
- Coulter, Mary K, *Strategic Management in Action, 2nd ed.*, Prentice-Hall, New Jersey, 2002.
- Dharma, Agus, *Manajemen Prestasi Kerja*, Edisi Pertama, Rajawali Jakarta, 1985
- Gibson, James L., John. M. Ivancevich., James H. Donnely, Jr., 1995. *Organizations*, 8 Ed., Richard D. Irwin, Inc. Nunuk Adiarni (penterjemah), *Organisasi, Edisi 8*. Binarupa Aksara, Jakarta, 1996.
- Gomes, Faustino Cardoso, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi, Yogyakarta, 2003.

- Hasibuan, Malayu.SP, *Manajemen Sumberdaya Manusia, PT Toko Gunung Agung, Jakarta, 1997.*
- Hersey, P., & Blanchard, K.H, *Management of Organizational Behaviour; Utilizing Human Resources*, Englewood, Cliffs: New Jersey Prentice Hall, Inc., 1982,
- Locke, Edwin A., *The Essence of Leadership :The Four Keys to Leading Successfully*, Lexington Books, New York, 1991.
- Mulyasa, E., *Kurikulum Berbasis Kompetensi*, PT. Remaja Rosdakarsa, Bandung, 2004.
- Munir , *Manajemen Sumberdaya Manusia*, PT. Rajawali, Surabaya, 1983.
- Musjanif, *Penilaian Kinerja Karyawan*, Penerbit Ardi, Bandung, 1989.
- Nanus, Burt, *Visionary Leadership : creating a compelling of direction for your organization*, Jossey-Bass Inc. Frederik Ruma (penterjemah).2001. *Kepemimpinan Visioner : Menciptakan Kesadaran Akan Arah dan Tujuan di Dalam Organisasi*, PT Prenhallindo, Jakarta, 1992.
- Rivai, Veithzal, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2003.
- Robbins, Stephen. P., *Organizational Behavior : Concepts, Controversies, Applications* eighth edition, Prentice Hall, Inc. Hadyana Pujaatmaka (penterjemah). 2002. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*,. PT Prenhallindo, Jakarta, 1998.
- Robbins, Stephen P., *Organization Theory : Structure, Design and Applications*, Prentice-Hall, Inc. Yusuf Udaya (penterjemah). 1994. *Teori Organisasi : Struktur, Desain dan Aplikasi*, Arcan, Jakarta, 1990.

- Robbins, Stephen P. & Mary Coulter, *Management*, Seventh Edition, Prentice-Hall, Inc. T. Hermaya (penterjemah). 2004. Manajemen, PT Indeks, Jakarta, 2002.
- Sergiovanni, T.J., Burlingame, M., Coombs, F.S. and Thurston, P.W. b. Educational Governance and Administration. 2 nd . Ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1987
- Simamora, Henry, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, STIE YKPN, Yogyakarta, 1987.
- Suryosubroto, B., *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, PT. Rineka Cipta, Jakarta, 2004.
- Stoner, James,. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, Jr. (1995). *Management* 6th ,Prentice Hall, Inc., Alexander Sindoro (penterjemah), Manajemen Jilid 2, PT Indeks, Gramedia Group, Jakarta, 1999.
- Swasto, Bambang, *Pengembangan Sumberdaya Manusia Pengaruhnya Terhadap Kinerja dan Imbalan*, Cetakan Pertama, Universitas Brawijaya Malang, 1996.
- Wahyusumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, PT Raja Grafindo Perkasa, Jakarta, 2003.
- Winardi, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, PT Rineka Cipta, Jakarta, 2000.
- Yukl, Gary, 1994. *Leadership in Organizations*, 3th ed. Prentice-Hall, Inc., Yusuf Udaya (penterjemah) Kepemimpinan dalam Organisasi, PT. Prehallindo, Jakarta, 1998,