

**PERSEPSI GURU TERHADAP GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA  
SEKOLAH DI SD NEGERI KECAMATAN PADANG TIMUR  
KOTA PADANG**

**SKRIPSI**

*Diajukan kepada Tim Penguji Skripsi Jurusan Administrasi Pendidikan  
sebagai salah satu persyaratan Guna Memperoleh  
Gelar Sarjana Pendidikan*



Oleh :

**Ridasofiawati**

**NIM. 70956**

**JURUSAN ADMINISTRASI PENDIDIKAN**

**FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN**

**UNIVERSITAS NEGERI PADANG**

**2008**

## **PERSETUJUAN SKRIPSI**

### **PERSEPSI GURU TERHADAP GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DI SD NEGERI KECAMATAN PADANG TIMUR KOTA PADANG**

**N a m a : Ridasofiawati**  
**NIM : 70956**  
**Jurusan : Administrasi Pendidikan**  
**Fakultas : Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Padang**

**Padang, Juni 2008**

**Disetujui Oleh:**

**Pembimbing II,**

**Pembimbing I,**

**DR. Nurhizrah Gistituasi, M.Ed**  
**NIP. 132 101 145**

**DR. H. Rusdinal, M.Pd**  
**NIP. 131 792 301**



## A B S T R A K

**JUDUL : PERSEPSI GURU TERHADAP GAYA KEPEMIMPINAN  
KEPALA SEKOLAH DI SD NEGERI KECAMATAN  
PADANG TIMUR KOTA PADANG**

**PENULIS : RIDASOFIAWATI**

**PEMBIMBING : 1. DR. H. Rusdinal, M.Pd**

**2. DR. Nurhizrah Gistituati M.Ed**

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh permasalahan bahwa tidak semua kepala sekolah di SD Negeri Kecamatan Padang Timur dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat, karena mereka kurang memperhatikan situasi serta tingkat kematangan bawahannya. Hal ini terlihat dari beberapa fenomena seperti: gaya kepemimpinan yang digunakan kepala sekolah terksesan rancu, sehingga sering membuat guru bingung untuk mengikutinya, sebagian guru merasa kecewa dengan gaya kepemimpinan yang ditunjukkan kepala sekolah, karena kurang memihak terhadap kepentingan guru dalam bekerja sebagai bawahannya, dan timbulnya berbagai kritikan dan keluhan dari para guru terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah. Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh informasi mengenai: persepsi guru tentang gaya kepemimpinan struktur inisiasi dan konsiderasi kepala sekolah di SD Negeri Kecamatan Padang Timur Kota Padang. Pertanyaan penelitian adalah: bagaimanakah persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan struktur inisiasi dan konsiderasi kepala sekolah di SD Negeri Kecamatan Padang Timur Kota Padang ?.

Populasi penelitian adalah seluruh guru di SD Negeri Kecamatan Padang Timur Kota Padang yang bertugas pada tahun 2008 yang berjumlah 400 orang. Besar sampel yang diambil adalah 15% dari jumlah populasi. Teknik pengambilan sampel adalah *Proportional Random Sampling*, sehingga diperoleh sampel sebanyak 60 orang. Alat pengumpul data adalah angket yang telah teruji Validitas dan Reliabilitasnya. Angket dinyatakan valid dengan rho hasil = 0,997 pada taraf kepercayaan 95% sementara rho tabel 0,444 dan Reliabel dengan r hasil = 0,981 pada taraf kepercayaan 95% sementara r tabel 0,444. Pengolahan data dilakukan dengan *Mean* atau Skor Rata-rata.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah di SD Negeri Kecamatan Padang Timur Kota Padang memiliki sedikit kecenderungan menggunakan gaya struktur inisiasi, dengan skor rata-rata 5,49, dan (2) persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah di SD Negeri Kecamatan Padang Timur Kota Padang cenderung menggunakan gaya konsiderasi, dengan skor rata-rata 8,26.

Secara umum dapat dikatakan bahwa persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah di SD Negeri Kecamatan Padang Timur Kota Padang cukup cenderung menggunakan berbagai gaya kepemimpinan. Namun demikian gaya kepemimpinan kepala sekolah di SD Negeri Kecamatan Padang Timur Kota Padang lebih menekankan atau cenderung (8,26) pada hubungan antar manusia (gaya kepemimpinan konsiderasi) dari pada menekankan pada tugas (gaya kepemimpinan struktur inisiasi)

## KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah Penulis aturkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan Rahmat dan PetunjukNya, sehingga penulis telah dapat menyelesaikan Skripsi ini dengan judul : **“Persepsi Guru terhadap Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah di SD Negeri Kecamatan Padang Timur Kota Padang”**.

Skripsi ini merupakan hasil penelitian yang disusun dalam rangka memenuhi persyaratan memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan Strata Satu (S1) pada Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Padang.

Selesainya penulisan Skripsi ini, berkat bantuan dan saran dari berbagai pihak. Untuk itu dalam kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sedalam-dalamnya dari lubuk hati yang dalam kepada yang terhormat:

1. Bapak. DR. H. Rusdinal, M.Pd dan Ibu DR. Nurhizrah Gistituati, M.Ed, selaku Pembimbing I dan pembimbing II yang telah dengan ketabahan membimbing penulis menyelesaikan penelitian ini
2. Staf dosen beserta karyawan Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan UNP
3. Ketua Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan
4. Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Padang
5. Rektor Universitas Negeri Padang
6. Kepala sekolah SD Negeri Kecamatan Padang Timur Kota Padang
7. Kepala UPTD Pendidikan Kecamatan Padang Timur Kota Padang
8. Rekan-rekan yang telah ikut memberikan bantuan kepada penulis
9. Berbagai pihak yang tidak dapat penulis sebutkan namanya satu persatu yang ikut berpartisipasi memberikan bantuan dan dorongan baik moril maupun materil kepada penulis dalam menyelesaikan Penelitian ini.

Terakhir penulis menyampaikan harapan semoga penelitian sederhana yang penulis susun ini dapat bermanfaat dan berguna untuk kepentingan kemajuan pendidikan di masa mendatang. Amin.

Padang, Juni 2008  
Penulis,

Ridasofiawati  
NIM. 70956

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>i</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>v</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>ix</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Ruang Lingkup dan Pembatasan Masalah .....	4
C. Perumusan Masalah .....	5
D. Tujuan Penelitian .....	6
E. Asumsi .....	6
F. Pertanyaan Penelitian .....	6
G. Kegunaan Penelitian .....	7
<b>BAB II KERANGKA TEORI</b>	
A. Kajian Teoretis .....	8
B. Kerangka Konseptual .....	33
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Jenis Penelitian .....	35
B. Populasi dan Sampel Penelitian .....	35
C. Variabel Penelitian .....	37
D. Jenis dan Sumber Data .....	38
E. Instrumen Penelitian .....	38
F. Pengumpulan Data .....	40
G. Teknik dan Prosedur Analisis Data .....	41

**BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Deskripsi Data .....	43
B. Pembahasan Hasil Penelitian .....	60

**BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

A. Kesimpulan .....	72
B. Saran .....	73

<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>75</b>
-----------------------------	-----------

<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>77</b>
-----------------------	-----------

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Halaman</b>
1. Jumlah guru SD Negeri Kecamatan Padang Timur Kota Padang yang Menjadi Populasi Penelitian .....	36
2. Skor Rata-rata Menetapkan Pola-Pola Organisasi .....	44
3. Skor Rata-rata Menciptakan Saluran Komunikasi .....	45
4. Skor Rata-rata Menciptakan Metode Kerja .....	47
5. Rekapitulasi Skor Rata-rata Persepsi Guru terhadap Gaya Kepemimpinan Struktur Inisiasi yang Ditampilkan Kepala Sekolah .....	48
6. Skor Rata-rata Menjalin Persahabatan .....	50
7. Skor Rata-rata Saling Menghargai .....	52
8. Skor Rata-rata Menciptakan Kehangatan .....	53
9. Skor Rata-rata Saling Memperhatikan .....	55
10. Skor Rata-rata Saling Mempercayai .....	56
11. Rekapitulasi Skor Rata-rata Persepsi Guru terhadap Gaya Kepemimpinan Konsiderasi yang Ditampilkan Kepala Sekolah .....	58
12. Rekapitulasi Skor Rata-rata Persepsi Guru terhadap Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah di SD Negeri Kecamatan Padang Timur Kota Padang .....	59

## **DAFTAR GAMBAR**

<b>Gambar</b>	<b>Halaman</b>
1. Kerangka Konseptual Penelitian tentang Persepsi Guru terhadap Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah di SD Negeri Kecamatan Padang Timur Kota Padang .....	25

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Kisi-kisi Penelitian .....	77
2. Angket Penelitian .....	79
3. Hasil Uji Coba Instrumen Penelitian .....	84
4. Pengolahan Data Penelitian .....	89
5. Izin Penelitian dari Jurusan Administrasi Pendidikan .....	93
6. Izin Penelitian dari Dinas Pendidikan Kota Padang .....	94
7. Izin Penelitian dari SD-SD Negeri di Kecamatan Padang Timur Kota Padang .....	95

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Pengelolaan organisasi pendidikan yang baik memerlukan figur seorang pemimpin yang mau dan mampu mengaplikasikan fungsi kepemimpinannya secara maksimal. Pemimpin yang memiliki kapasitas dan kemampuan, pengetahuan dan keterampilan yang memadai senantiasa dibutuhkan dimana saja dan oleh siapa saja, termasuk dalam dunia pendidikan.

Pemimpin yang dapat menjawab seluruh tantangan dan permasalahan yang terjadi dalam dunia pendidikan sesuai dengan apa yang diharapkan tentunya tidak mudah didapatkan, akan tetapi memerlukan proses yang panjang dan waktu yang cukup lama. Namun demikian tidak menutup kemungkinan terciptanya kepemimpinan yang handal dan profesional dalam mengelola organisasi pendidikan dengan catatan pemimpin yang ada sekarang berusaha semaksimal mungkin untuk melaksanakan kepemimpinan yang efektif. Dengan menggunakan gaya kepemimpinan yang dapat diterima dan disenangi semua pihak, menjadikan pemimpin sebagai sosok yang disegani, berwibawa, terampil dan profesional dalam melaksanakan tugas.

Gaya kepemimpinan sangat menentukan keberhasilan seorang pemimpin dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya. Menurut Soetopo dan Soemanto (1982:7) mengemukakan bahwa “menghadapi situasi

sakarang yang berada di tengah-tengah perjuangan menuju kesuksesan tujuan pendidikan, tidak terlepas dangat membutuhkan tipe-tipe kepemimpinan”. Karena sebagai pemimpin pendidikan yang handal, yang cara kerja dan cara bergaulnya dapat dipertanggungjawabkan dan dapat pula menggerakkan orang lain untuk turut serta mengerjakan sesuatu yang berguna bagi tercapainya suatu tujuan. Dengan demikian terlihat bahwa gaya kepemimpinan seseorang sangat berperan dalam pencapaian tujuan organisasi, demikian juga dalam organisasi pendidikan.

Sehubungan dengan gaya kepemimpinan di atas, Davis dan Newstrom (1990:162) menegaskan pula bahwa “gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi motivasi, kuasa atau oreantasi terhadap tugas dan orang”. Oleh sebab itu gaya kepemimpinan yang baik dan disenangi oleh bawahan dapat mempengaruhi pandangannya terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Bawahan akan merasa puas apabila pimpinannya menampilkan gaya yang sesuai dengan kehendak hati nurani para bawahannya.

Sementara itu gaya kepemimpinan yang kurang baik dan tidak disukai oleh para bawahan dalam hal ini guru akan berakibat buruk terhadap semangat dan kepuasan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Davis dan Newstrom (1990:163) menegaskan lagi bahwa “pendidikan pegawai yang lebih baik, tuntutan untuk mandiri yang lebih besar, dan berbagai faktor lainnya telah membuat motivasi pegawai yang memuaskan, lebih bergantung pada kepemimpinan yang positif.” Sebaliknya menurut Davis dan Newstrom (1990:163) “apabila pemimpin menerapkan kepemimpinan yang negatif,

maka pendekatan ini dapat memperoleh prestasi yang diterima dalam banyak situasi, tetapi menimbulkan kerugian bagi manusia". Kedua kutipan di atas mengindikasikan bahwa gaya atau perilaku kepemimpinan yang ditampilkan oleh seorang pemimpin secara umum dapat mempengaruhi terhadap semangat, motivasi, kegairahan dan persepsi para bawahan terhadap pekerjaan yang dilakukannya terlebih lagi terhadap pemimpin sebagai atasannya.

Mengingat begitu pentingnya gaya kepemimpinan yang ditampilkan seorang pemimpin dalam organisasi yang dipimpinnya, maka seorang pemimpin harus dapat mengamati dan menganalisis situasi dan kondisi serta tingkat kematangan bawahannya sehingga dapat menentukan gaya kepemimpinan yang mana yang paling efektif untuk dilaksanakan dalam memimpin organisasi pada umumnya dan para bawahannya pada khususnya.

Namun demikian kenyataan di lapangan berdasarkan pengamatan penulis, tidak semua pemimpin khususnya Kepala Sekolah di SD Negeri Kecamatan Padang Timur dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat, karena mereka kurang memperhatikan situasi serta tingkat kematangan bawahannya, sehingga gaya kepemimpinan yang ditampilkan kadangkala kurang sesuai dengan hati nurani para bawahannya dalam hal ini guru. Hal ini ditunjukkan dengan beberapa fenomena sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan yang digunakan Kepala SD Negeri Kecamatan Padang Timur terksesan rancu, sehingga sering membuat guru bingung untuk mengikutinya

2. Sebagian guru merasa kecewa dengan gaya kepemimpinan yang ditunjukkan kepala sekolah, karena kurang memihak terhadap kepentingan guru dalam bekerja sebagai bawahannya
3. Timbulnya berbagai kritikan dan keluhan dari para guru terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah, karena tidak dapat mengakomodasi seluruh kepentingan organisasi sekolah di bawah kepemimpinannya

Beritik tolak dari permasalahan tersebut, penulis tertarik untuk mempelajari lebih jauh melalui penelitian tentang “Persepsi Guru terhadap Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah di SD Negeri Kecamatan Padang Timur Kota Padang.

## **B. Ruang Lingkup dan Pembatasan Masalah**

Gaya kepemimpinan pada dasarnya mempunyai ruang lingkup yang cukup luas, karena dalam prakteknya gaya kepemimpinan tersebut sangat bervariasi tergantung kepada keinginan pemimpin dan tingkat kematangan para bawahan yang dipimpinnya. Menurut Suit (1996:67), aspek-aspek gaya kepemimpinan meliputi: (1) gaya kepemimpinan yang mengandalkan pertimbangan-pertimbangan objektif dan bersendikan fakta, (2) gaya kepemimpinan yang mengandalkan kekuasaan, (3) gaya kepemimpinan yang mengandalkan kekuatan (dukungan), (4) gaya kepemimpinan yang berhati-angin-anginan, (5) gaya kepemimpinan yang mengandalkan kepintarannya. Selanjutnya Burhanuddin. (1990:99) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan meliputi: (1) gaya kepemimpinan otoriter (*autocratis*), (2) gaya kepemimpinan demokratis atau partisipasi, dan (3) gaya kepemimpinan

*laissez faire*, yaitu gaya kepemimpinan yang sangat sedikit menggunakan kekuasaannya, bahkan memberikan suatu tingkat kebebasan yang tinggi terhadap para bawahannya.

Kemudian Halpin dan Winer yang dikutip Hoy dan Miskel (dalam Ametembun, 1986:126) melakukan studi-studi kepemimpinan “*Ohio State*” mengemukakan dua dimensi gaya kepemimpinan, yaitu “*initiating structure*” dan “*consideration*”. Sebagai kelengkapan dari dimensi gaya di atas Fiedler yang dikutip Hoy dan Miskel (dalam Ametembun, 1986:126) menambahkan pula dengan gaya kepemimpinan situasional, yaitu gaya kepemimpinan yang berorientasi kepada tuntutan situasi. Selanjutnya Stogdill dkk (dalam Ametembun, 1986:127), menyatakan juga bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin ada dua, yaitu gaya kepemimpinan struktur inisiasi dan gaya kepemimpinan konsiderasi.

Mengingat begitu luasnya ruang lingkup dan beragamnya gaya kepemimpinan serta adanya berbagai keterbatasan peneliti, maka aspek-aspek gaya kepemimpinan yang akan diteliti dalam penelitian ini dibatasi pada gaya kepemimpinan Kepala SD Negeri Kecamatan Padang Timur, yaitu: (1) gaya kepemimpinan struktur inisiasi dan (2) gaya kepemimpinan konsiderasi.

### **C. Perumusan Masalah**

Sehubungan dengan pembatasan masalah tersebut di atas, maka permasalahan yang akan diteliti dapat dirumuskan sebagai berikut: “Bagaimana persepsi guru tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah di SD Negeri Kecamatan Padang Timur Kota Padang dalam hal: 1) gaya kepemimpinan struktur inisiasi dan 2) gaya kepemimpinan konsiderasi ?”.

#### **D. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan perumusan masalah yang dikemukakan di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk memperoleh informasi mengenai persepsi guru tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah di SD Negeri Kecamatan Padang Timur Kota Padang dalam hal:

1. Gaya kepemimpinan struktur inisiasi
2. Gaya kepemimpinan konsiderasi

#### **E. Asumsi**

Penelitian ini diangkat berdasarkan asumsi sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan sangat menentukan keberhasilan seorang pemimpin dalam menjalankan tugas kepemimpinannya
2. Guru mempunyai persepsi yang berbeda mengenai gaya kepemimpinan Kepala Sekolah di SD Negeri Kecamatan Padang Timur Kota Padang
3. Kecenderungan kepala sekolah dalam melaksanakan tugas sehari-hari menggunakan berbagai gaya kepemimpinan.

#### **F. Pertanyaan Penelitian**

Guna mengungkapkan data yang diinginkan, maka penelitian ini menggunakan pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimanakah persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan struktur inisiasi kepala sekolah di SD Negeri Kecamatan Padang Timur Kota Padang ?
2. Bagaimanakah persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan konsiderasi kepala sekolah di SD Negeri Kecamatan Padang Timur Kota Padang ?.

## **G. Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan berguna sebagai bahan masukan bagi :

1. Kepala UPTD Pendidikan Kecamatan Padang Timur Kota Padang dalam rangka memberikan pembinaan terhadap Kepala Sekolah di SD Negeri Kecamatan Padang Timur Kota Padang dalam melaksanakan tugas kepemimpinan
2. Kepala SD Negeri Kecamatan Padang Timur sebagai masukan dalam mengevaluasi diri dalam melaksanakan gaya kepemimpinan yang sudah ditampilkan selama ini dalam melaksanakan tugas sebagai pemimpin pendidikan
3. Para peneliti, yaitu sebagai masukan untuk melakukan penelitian lanjutan mengenai masalah yang sama pada lembaga atau objek yang berbeda.

## **BAB II**

### **KERANGKA TEORI**

#### **A. Kerangka Teori**

##### **1. Konsep Dasar Persepsi**

###### **a. Pengertian Persepsi**

Menurut Poerwadarminta (1976:473) istilah persepsi berasal dari bahasa Inggris yaitu "*perception*". Bila diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia persepsi berarti "opini", tanggapan dan pandangan terhadap sesuatu peristiwa atau kejadian.

Pengertian persepsi banyak di kemukakan oleh para ahli perilaku organisasi dan manajemen. Di antaranya adalah, Sarwoto (1984:13) persepsi adalah "proses menerima, menyeleksi, mengorganisasikan, mengartikan dan memberikan reaksi kepada panca indra". Menurut Hamner dan Organ dalam Indrawijaya, (1986:45) persepsi adalah "suatu proses dimana seseorang mengorganisasikan dalam pikirannya, menafsir, mengalami dan mengolah pertanda atau segala sesuatu yang terjadi di lingkungannya". Selanjutnya menurut Thoha (1990:138) mengemukakan bahwa persepsi adalah "Proses kognitif yang dialami oleh setiap orang dalam memahami informasi tentang lingkungannya baik lewat penglihatan, pendengaran, penerimaan maupun melalui penghayatan."

Sehubungan dengan ini Silalahi (1992:15) mengatakan bahwa: Apa yang dilakukan seseorang (sebagai ucapan, aksresi atau kegiatan) tidak terlepas dari caranya mempersepsikan situasi dan mengapresiasi apa yang ia ingat mengenai hal yang ia hadapi.

Persepsi juga terjadi bila ada informasi dari luar diri seseorang melalui panca indera (mata, telinga, hidung, lidah dan kulit), kemudian rangsangan itu diterima, diolah dan kemudian diinterpretasikan. Setelah itu barulah orang dapat mengamati sesuatu yang ada, setelah itu melakukan penginderaan oleh orang tersebut. Oleh karena itu, setiap individu yang mempunyai pengalaman dan latar belakang berbeda, maka hasil persepsinya akan berbeda pula. Begitu juga halnya dengan pengetahuan dan pemahaman guru tentang persepsinya terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah di SD Negeri Kecamatan Padang Timur Kota Padang.

Bila seorang guru menafsirkan dalam pikirannya tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah, maka guru tersebut telah melaksanakan persepsinya, sehingga akan menimbulkan suatu perilaku terhadap hal tersebut. Sehubungan dengan itu Hersey dan Kenneth yang dikutip Sarwoto (1984:28) menyatakan: "...yang mempengaruhi perilaku seseorang adalah persepsi atau penafsiran atas realitas. Dengan kata lain bahwa persepsi dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan seseorang", begitu juga halnya dengan persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah di SD Negeri Kecamatan Padang Timur Kota Padang.

Seseorang dalam mengorganisasikan, menafsirkan dan memberi arti kepada suatu rangsangan selalu menggunakan inderanya, yaitu melalui proses mendengar, merasa, meraba dan mencium yang dapat terjadi secara terpisah-pisah atau serentak. Intensitas penggunaan indera tersebut akan mempengaruhi pula tingkat kepekaan seseorang dan kemudian turut mempengaruhi persepsi dan proses belajar.

Berdasarkan beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli tersebut di atas, penulis dapat merumuskan bahwa persepsi adalah suatu pengamatan, dan pemikiran yang didasari oleh pengetahuan dan pengalaman tentang suatu objek sehingga melahirkan suatu penafsiran atau tanggapan yang unik terhadap objek atau stimulasi tertentu. Jadi persepsi guru yang dimaksud di sini adalah persepsi terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah, yang mengacu kepada pemberian tanggapan, pendapat dan pengungkapan makna pada stimulus indrawi yang telah mereka ketahui dan rasakan selama ini.

#### b. Pentingnya Persepsi

Peranan persepsi sangat penting dalam mempengaruhi atau merubah perilaku seseorang. Menurut buku Materi Dasar Pendidikan Program Akta V, (1981:26) dinyatakan bahwa :

Tingkah laku seseorang adalah fungsi dari cara dia memandang sesuatu, bagaimana seseorang bertindak laku pada suatu saat tergantung bagaimana dia memandang perannya dalam situasi tersebut, oleh karena itu peran persepsi seseorang sangat penting dalam organisasi, terutama dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.

Senada dengan pendapat di atas, Siagian (1983:102) mengatakan bahwa :

“...tidak dimungkiri bahwa perilaku seseorang sangat diwarnai oleh banyak faktor, serta persepsinya tentang faktor-faktor tersebut. Persepsi yang dimilikinya itu pulalah yang turut menentukan bentuk, sifat dan intensitasnya dalam kehidupan organisasionalnya”.

Berdasarkan dari pendapat di atas, jelaslah bahwa persepsi sangat penting artinya untuk perkembangan sebuah lembaga, organisasi ataupun sebuah instansi, terutama sekali dalam hal ini persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah di SD Negeri Kecamatan Padang Timur Kota Padang.

#### c. Proses Persepsi

Seseorang dalam mempersepsikan sesuatu objek terlebih dahulu melalui suatu proses yang berurutan. Proses tersebut terdiri dari beberapa komponen yang saling berhubungan satu sama lain dan saling menunjang antara komponen yang satu dengan komponen yang lainnya.

Menurut Filley et.al dalam Gibson (1984:43) proses persepsi meliputi :

- 1) Seleksi (secrening), yaitu proses psikologik yang sangat erat hubungannya dengan pengamatan atau stimulus yang diterima dari luar
- 2) Interpretasi, yaitu proses mengorganisasikan informasi sehingga mempunyai arti bagi seseorang
- 3) Kemudian diterjemahkan dalam bentuk tingkah laku sebagai reaksi.

Menurut Paruk dalam Gibson et. al (1984:46) persepsi itu melalui enam proses yaitu: “(a) proses menerima, (b) proses menyeleksi, (c) proses mengorganisasikan, (d) proses mengartikan, (e) proses menguji, (f) proses memberi arti”.

Berdasarkan batasan yang dikemukakan oleh ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa seseorang dalam mempersepsikan suatu objek di lingkungannya melalui beberapa proses yaitu, proses menerima rangsangan, kemudian rangsangan tersebut diinterpretasikan, lalu dilanjutkan dengan pemberian arti, akhirnya barulah memberikan arti terhadap rangsangan yang diterima tersebut. Reaksi tersebut berwujud tingkah laku, baik perkataan maupun perbuatan atau perilaku.

#### d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Persepsi

Seseorang dalam memandang suatu objek belum tentu mempunyai arti yang sama dengan orang lain. Dengan kata lain seseorang dapat saja mempunyai persepsi yang berbeda dengan orang lain tentang objek yang sama. Perbedaan persepsi seseorang tersebut menurut Indrawijaya, (1986:48) dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu:

- 1) Faktor lingkungan, secara sempit menyangkut masalah bunyi, warna, sinar dan secara luas menyangkut masalah ekonomi, sosial dan politik
- 2) Faktor konsepsi, yaitu pendapat dan teori seseorang tentang manusia dengan segala tindakannya
- 3) Faktor berkaitan dengan konsep tentang dirinya sendiri
- 4) Faktor pengalaman masa lampau

Selanjutnya menurut Sarwoto (1984:49) perbedaan persepsi seseorang disebabkan oleh :

- 1) Perhatian, biasanya kita tidak menangkap seluruh rangsangan yang ada disekitar kita sekaligus, akan tetapi memfokuskan perhatian pada satu atau dua objek
- 2) Set, artinya adalah harapan seseorang akan rangsangan yang akan timbul
- 3) Kebutuhan, artinya baik kebutuhan sesaat maupun kebutuhan yang ditetapkan oleh diri seseorang dan juga kebutuhan yang berbeda
- 4) Sistem nilai yang berlaku dalam suatu masyarakat
- 5) Ciri kepribadian seseorang

Senada dengan pendapat di atas, Oskam dalam Gibson (1984 : 55) mengemukakan bahwa persepsi seseorang dipengaruhi oleh:

- 1) Ciri-ciri khas dari objek stimulus, yang terdiri dari nilai objek itu bagi orang yang mempersepsikannya. Artinya emosionalnya dan berapa jauh objek tersebut merupakan sesuatu yang menyenangkan bagi seseorang, familiaritas atau pengenalan seseorang dengan objek tersebut dan intensitas hubungan seseorang dengan objek tersebut
- 2) Faktor-faktor pribadi, termasuk didalamnya ciri khas individu seperti taraf kecerdasan, minat, emosional, dsb
- 3) Faktor pengaruh kelompok, artinya respon orang lain dapat memberi arah kesuatu tingkah laku
- 4) Faktor perbedaan latar belakang kulturil.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi adalah lingkungan, konsepsi, konsep tentang dirinya sendiri, pengalaman masa lampau, perhatian, kebutuhan, sistem nilai, ciri kepribadian, pengaruh kelompok dan perbedaan latar belakang kulturil.

## 2. Konsep Dasar Kepemimpinan

### a. Pengertian Kepemimpinan

Kata pemimpin dan kepemimpinan secara Etimologi berasal dari kata “Pimpin“ (Inggris to lead) maka dengan konjugasi) berubah menjadi “pemimpin” (Leader) dan “Kepemimpinan“ (Leadership) (Poerwadarminta, 1976).

Kata-kata “pimpin” mengandung beberapa arti yang erat kaitannya dengan pengertian memelopori, berjalan dimuka, menuntun, membimbing, mendorong mengambil langkah atau prakarsa pertama, bergerak lebih awal, berbuat lebih dahulu, memberi contoh, menggerakkan orang lain melalui pengaruh dan lain sebagainya.

Dalam kamus bahasa Indonesia “pemimpin” sering disebut “penghulu” pemuka, pelopor, pembina, pemimbing, pengurus, pengerak, ketua, penuntun, raja, tua-tua dan sebagainya. WJS. Poerwadarminta (1976:755).

Kepemimpinan berasal dari kata pemimpin yang diberi awalan “ke” dan akhiran “an”. Pemimpin berarti orangnya, sedangkan kepemimpinan adalah kegiatan atau aktivitasnya. Jadi kepemimpinan pada dasarnya adalah suatu kegiatan atau kemampuan seseorang dalam memimpin sekelompok orang yang bertujuan untuk mendorong, mempengaruhi, memotivasi, menggerakkan, mengarahkan dan mengawasi orang-orang agar bekerja sama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Menurut Sukanto Reksohadiprojo (dalam Djatmiko, 2003:47) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah “Proses memanfaatkan kekuasaan untuk mendapatkan pengaruh pribadi”. Selanjutnya menurut Soetopo dan Soemanto (1982:1) kepemimpinan adalah “Suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehinggatercapai tujuan dari kelompok itu yaitu tujuan bersama”.

Sehubungan dengan pengertian kepemimpinan Purwanto (2003:26) menegaskan pula bahwa,

Kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk di dalamnya kewibawaan untuk dijadikan sebagai saraba dalam rangka menyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin, serta merasa tidak terpaksa.

Berdasarkan berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses aktivitas mempengaruhi orang lain dengan menggunakan segala kemampuan, kepribadian termasuk kewibawaan seorang pemimpin dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.

#### b. Pentingnya Kepemimpinan

Sesuai dengan pengertian kepemimpinan yaitu suatu proses mempengaruhi aktifitas kelompok dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan, maka kepemimpinan merupakan aspek yang paling penting dalam manajemen, karena keberhasilan suatu manajemen sangat

ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang ditampilkan para pemimpin yang melaksanakan manajemen tersebut.

Kepemimpinan yang baik dan disenangi oleh bawahan dapat mempengaruhi pandangan pegawai terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Bawahan akan merasa puas apabila pemimpinnya menampilkan gaya yang sesuai dengan kehendak hati nurani para pegawai. Dengan kepemimpinan setiap kegiatan yang dilaksanakan dapat mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan secara efektif dan efisien. Untuk memungkinkan tercapainya tujuan yang demikian, pimpinan harus melaksanakan berbagai fungsi kepemimpinannya.

Selanjutnya Selznick (dalam Hersey & Blanchard,1990:99) menyatakan pentingnya kepemimpinan adalah untuk “menentukan misi dan tujuan institusional, menciptakan struktur untuk penyelesaian suatu tujuan, mempertahankan integritas institusional dan mengadakan evaluasi ulang tentang konflik internal”.

Mengingat begitu pentingnya kepemimpinan yang ditampilkan seorang pemimpin dalam organisasi yang dipimpinnya, maka seorang pemimpin harus dapat mengamati dan menganalisis situasi dan kondisi serta tingkat kematangan bawahannya sehingga dapat melaksanakan kepemimpinan yang baik, yaitu kepemimpinan yang efektif dalam memimpin organisasi pada umumnya dan para bawahannya pada khususnya.

c. Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan dalam organisasi pada dasarnya merupakan bagian dari tugas utama yang harus dilaksanakan. Menurut Wahjosumidjo (2001:40) untuk merumuskan fungsi kepemimpinan adalah sulit, sama sulitnya dengan memberikan definisi tentang kepemimpinan itu sendiri, namun sebagai batasan fungsi kepemimpinan tersebut setidaknya:

- 1) Membangkitkan kepercayaan dan loyalitas bawahan,
- 2) Menkomunikasikan gagasan kepada orang lain,
- 3) Dengan berbagai cara mempengaruhi orang lain,
- 4) Seorang pemimpin adalah seorang besar yang dikagumi dan mempesona serta dibanggakan oleh para bawahan.

Menurut Nawawi dan Martini (1993:74-79) fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi yaitu “dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan, dan dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan”, karena fungsi kepemimpinan secara operasional dapat dibedakan menjadi lima fungsi pokok yaitu “fungsi intruktif, fungsi konsultatif, fungsi partisipatif, fungsi delegasi dan fungsi pengendalian”.

Selanjutnya menurut Soetopo dan Soemanto (1982:4-5) menjelaskan pula bahwa fungsi kepemimpinan pendidikan ada dua, yaitu: “(1) fungsi yang bertalian dengan tujuan yang hendak dicapai, (2) fungsi yang bertalian dengan penciptaan suasana kerja yang sehat dan menyenangkan sambil memeliharanya.

- 1) Fungsi yang bertalian dengan tujuan yang hendak dicapai, meliputi:
  - a) Memikir, merumuskan dengan teliti tujuan kelompok serta menjelaskannya
  - b) Memberi dorongan kepada para anggota kelompok serta menjelaskan situasi
  - c) Membantu para anggota kelompok dalam mengumpulkan keterangan-keterangan yang perlu untuk dapat memberikan pertimbangan yang shat
  - d) Menggunakan kesanggupan-kesanggupan dan minat khusus dari anggota kelompok
  - e) Memberi dorongan kepada setiap anggota untuk melahirkan peranan dan pikiran dalam pemecahan masalah
  - f) Memberi kepercayaan dan menyerahkan tanggung jawab kepada anggota dalam melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuan masing-masing.
  
- 2) Fungsi yang bertalian dengan penciptaan suasana kerja yang sehat, meliputi:
  - a) Memupuk dan memelihara kesediaan kerja sama di dalam kelompok demi mencapai tujuan bersama
  - b) Menanamkan dan memupuk perasaan pada anggota masing-masing bahwa mereka termasuk dalam kelompok dan merupakan bagian dari kelompok
  - c) Mengusahakan suatu tempat pekerjaan yang menyenangkan, baik ruangan, fasilitas maupun situasi.

d. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Suit dan Almasdi (1996:64) gaya kepemimpinan adalah “cara pemimpin dalam menghadapi dan melayani staf atau bawahan yang biasanya berbeda pada setiap individu dan dapat berubah-ubah”. Selanjutnya menurut Thoha (2003:49) mengemukakan bahwa “istilah gaya secara kasar adalah sama dengan cara yang dipergunakan pemimpin didalam mempengaruhi para pengikutnya”.

Senada dengan pendapat di atas Burhanuddin (1990:99) mengemukakan gaya kepemimpinan adalah “bagaimana pemimpin itu menggunakan kekuasaannya”. Thoha (2003:49) lebih tegas lagi mengemukakan bahwa: “gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang dilihatnya”.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola gaya yang diperlihatkan seorang pemimpin pada saat ia memimpin atau mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam organisasi.

e. Macam-macam Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan pola seseorang pemimpin dalam mempengaruhi anggotanya, maka dapat dipastikan bahwa setiap pemimpin mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda. Sedangkan faktor yang sangat menentukan gaya kepemimpinan seseorang adalah kebutuhan-kebutuhan yang dicari individu (pemimpin) dalam rangka mencapai kepuasan selama masa kepemimpinannya.

Fiedler (dalam Dirawat, 1976) mengemukakan dua gaya kepemimpinan sebagai berikut:

- 1) Pemimpin-pemimpin yang berorientasi kepada tugas. Pemimpin-pemimpin yang berorientasi kepada tugas akan merasakan kepuasan kalau semua tugas dilaksanakan dengan sukses.
- 2) Pemimpin-pemimpin yang berorientasi kepada relasi. Pemimpin-pemimpin akan merasa puas dari interaksi-interaksi interpersonal dengan sukses. Pemimpin yang bergaya seperti ini berpendapat bahwa hubungan atasan dan bawahan adalah hubungan rekan kerja, dan menekankan pentingnya perasaan positif yang kuat terhadap bawahannya. Dalam membicarakan gaya kepemimpinan yang berorientasi kepada relasi, Thoha (1990) mengemukakan ciri-ciri sebagai berikut; pemimpin senantiasa memberikan motivasi kepada bawahan, melibatkan bawahan dalam mengambil keputusan, bersikap penuh kekeluargaan (adanya kerja sama, saling hormat-menghormati dan saling percaya -mempercayai).

Pemimpin yang berorientasi kepada tugas menurut lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (1987:94) mempunyai ciri-ciri sebagai berikut; menetapkan seberapa jauh pemimpin mengatur, mengawasi dan memutuskan pekerjaan pegawainya, dan menjelaskan apa, kapan dan bagaimana tugas-tugas itu harus diselesaikan.

Pada umumnya gaya-gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin bertujuan untuk pencapaian tujuan dan pemeliharaan hubungan dalam kelompoknya. Stoner dan Freeman (dalam

indrawijaya, 1983) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan yang berorientasi dengan tugas dan pembinaan kelompok, cenderung diekspresikan dalam dua gaya kepemimpinan yang berbeda yaitu: a) berorientasi kepada tugas dan b) berorientasi kepada karyawan.

Redding (dalam Thoha, 1990) mengemukakan gaya kepemimpinan berdasarkan efektivitasnya membedakan: “gaya kepemimpinan yang efektif dan gaya kepemimpinan yang tidak efektif”. Gaya kepemimpinan yang efektif terdiri dari :

- 1) Gaya eksekutif, gaya kepemimpinan yang lebih banyak mencurahkan perhatian pada tugas-tugas dan hubungan kerja
- 2) Gaya developer (pengembang), gaya kepemimpinan developer lebih banyak memberikan perhatian terhadap hubungan kerja
- 3) Gaya otokratis yang baik, memberikan perhatian maksimum terhadap hubungan kerja
- 4) Gaya birokratis, gaya birokratis memberikan perhatian minimum terhadap tugas maupun kerja sama.

Gaya kepemimpinan yang tidak efektif terdiri dari:

- 1) Gaya pencinta kompromi, yang menaruh perhatian besar terhadap tugas dan hubungan kerja dengan mengutamakan kesepakatan
- 2) Gaya yang mengutamakan kemanusiaan dan hubungan kerja, serta mengurangi keutamaan tugas yang tidak sesuai dengan gaya
- 3) Gaya otokrat, banyak memberikan perhatian terhadap tugas tetapi kurang terhadap hubungan kerja yang tidak sesuai dengan gaya

- 4) Gaya yang lari dari tugas (deserter), gaya ini sama sekali tidak memberikan perhatian terhadap tugas maupun hubungan kerja.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin sasaran adalah berorientasi tercapainya struktur tugas dan terbentuknya kerjasama dalam kelompok itu. Selanjutnya Stogdill dkk (dalam Ametembun, 1986:243) mengemukakan dua macam gaya kepemimpinan yang mempengaruhi kepemimpinan yaitu: 1) gaya dengan struktur inisiasi dan 2) gaya dengan struktur konsiderasi (tenggang rasa).

Gaya kepemimpinan struktur inisiasi adalah cara pemimpin mempengaruhi pengikut atau bawahannya dengan menetapkan pola organisasi, saluran komunikasi, dan metode atau prosedur yang ditetapkan dalam organisasi. Gaya kepemimpinan konsiderasi atau gaya tenggang rasa adalah gaya pemimpin mempengaruhi pengikutnya dengan menjalin persahabatan, saling percaya, saling menghargai dan keintiman hubungan antara pemimpin dan bawahan. Agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien pemimpin hendaknya dapat memadukan gaya kepemimpinan struktur inisiasi dan konsiderasi.

Selanjutnya Dharma (1995:105) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan struktur inisiasi mengacu kepada gaya pemimpin dalam mengembangkan hubungan antara dirinya sendiri dengan anggota kelompok kerja dalam bentuk pola organisasi, saluran komunikasi dan metode atau prosedur yang ditetapkan dengan baik.

Gaya kepemimpinan konsiderasi mengarah kepada gaya yang menunjukkan persahabatan, saling percaya, rasa hormat dan kehangatan dalam hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin. Menurut Stoqdill dkk (dalam Ametembun, 1986) indikator gaya kepemimpinan struktur inisiasi sebagai berikut: 1) menetapkan pola-pola organisasi, 2) menciptakan saluran komunikasi, dan 3) menciptakan metode kerja.

Kepemimpinan konsiderasi menurut Stoqdill dkk (dalam Ametembun, 1986) mempunyai indikator sebagai berikut: 1) menjalin persahabatan, 2) saling menghargai, 3) menciptakan kehangatan, 4) saling memperhatikan, dan 5) saling mempercayai.

Pada pengelolaan pendidikan gaya kepemimpinan seorang pemimpin sangat menentukan untuk tercapainya tujuan organisasi pendidikan secara efektif dan efisien. Kepala sekolah sebagai penanggung jawab pengelolaan pendidikan di sekolah diharapkan mampu memadukan antara gaya kepemimpinan struktur inisiasi dengan gaya kepemimpinan konsiderasi dalam menjalankan tugasnya.

Berdasarkan semua pendapat di atas, maka dimensi-dimensi gaya kepemimpinan yang akan dilihat dalam penelitian ini yang dianggap relevan ada dua yaitu; 1) gaya kepemimpinan struktur inisiasi, 2) gaya kepemimpinan konsiderasi. Untuk jelasnya berikut ini akan diuraikan satu persatu.

### 1) Gaya Kepemimpinan Struktur Inisiasi

Gaya kepemimpinan struktur inisiasi menurut Davis dan Newstrom (1990:165) dikenal juga sebagai “gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas”, yaitu “gaya kepemimpinan yang mempercayai bahwa mereka memperoleh hasil dengan tetap membuat orang-orang sibuk dan mendesak mereka untuk berproduksi”. Selanjutnya Hemphill (dalam Mar’at, 1982:18) kepemimpinan sebagai struktur inisiasi merupakan gaya kepemimpinan “mengajak bertingkah laku yang memprakarsai struktur interaksi sebagai bagian dari proses pemecahan masalah bersama”.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan struktur inisiasi merupakan gaya kepemimpinan yang berorientasi kepada tugas yang mengembangkan hubungan antara pimpinan dengan anggota kelompok kerja dalam bentuk pola organisasi, saluran komunikasi dan metode atau prosedur yang ditetapkan dengan baik.

Selanjutnya menurut Stoqdill dkk (dalam Ametembun, 1986) gaya kepemimpinan struktur inisiasi adalah gaya pemimpin yang menciptakan relasi-relasi di antara pemimpin dan para bawahannya. Oleh sebab itu dalam gaya kepemimpinan ini, seorang pemimpin akan memperlihatkan aspek-aspek sebagai berikut: menetapkan pola-pola organisasi, menciptakan saluran komunikasi dan metode kerja.

**a) Menetapkan Pola-pola Organisasi**

Indikasi lain dari gaya kepemimpinan *initiating structure* adalah menetapkan pola-pola organisasi. Pola-pola organisasi yang dimaksud di sini adalah standar-standar atau sasaran dalam pencapaian tujuan organisasi. Karena itu dalam suatu organisasi, seorang pemimpin membuat sikap-sikap yang jelas bagi stafnya dalam melaksanakan tugas.

Pemimpin yang melaksanakan gaya kepemimpinan struktur inisiasi akan menetapkan pola-pola organisasi yang jelas yang hendak dikerjakan oleh para bawahannya. Kejelasan pola-pola organisasi tersebut diperlihatkan dalam pelaksanaan tugas, dimana menurut *Stogdill dkk* (dalam *Ametembun, 1986*) bahwa pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan struktur inisiasi harus membuat atau menetapkan standar pekerjaan yang jelas yang harus dikerjakan para bawahannya, membuat atau menetapkan kebijaksanaan sehubungan dengan pelaksanaan tugas, menetapkan aturan kerja yang akan diikuti, dan melaksanakan kebijaksanaan yang sudah dibuat dengan sebaik-baiknya.

**b) Menciptakan Saluran Komunikasi**

Saluran komunikasi sangat penting dalam proses pelaksanaan pekerjaan pada setiap organisasi, karena itu pemimpin yang bergaya kepemimpinan struktur inisiasi berusaha menciptakan saluran-sarluran komunikasi yang efektif,

sehingga proses komunikasi antara pimpinan dengan bawahan dan antara sesama bawahan dapat berjalan dengan lancar. Sedangkan kelancaran komunikasi sangat membantu kelancaran pelaksanaan tugas masing-masing personil.

Menurut Stoqdill dkk (dalam Ametembun, 1986) pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan struktur inisiasi harus mengkomunikasikan tugas dengan para bawahannya, membuka saluran komunikasi yang seluas-luasnya dengan bawahan sehingga pelaksanaan tugas dapat berjalan dengan lancar, menanggapi kritik atau saran dengan sungguh-sungguh, mengusahakan komunikasi yang lancar baik antara atasan dengan bawahan maupun antara sesama bawahan.

### **c) Menciptakan Metode Kerja**

Penciptaan metode kerja merupakan salah satu indikasi dari gaya kepemimpinan struktur inisiasi. Metode kerja yang dimaksudkan di sini adalah menciptakan metode kerja yang sistematis yang dapat diikuti dan dilaksanakan oleh semua bawahan atau para staf, sehingga pegawai dapat menentukan sendiri bagaimana cara yang tepat dalam menyelesaikan pekerjaan mereka masing-masing.

Pemimpin yang melaksanakan gaya kepemimpinan struktur inisiasi akan menciptakan metode kerja atau prosedur kerja yang jelas bagi para bawahannya. Kejelasan metode ataupun prosedur kerja akan membantu dan memudahkan

bawahan dalam mengerjakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya .

## 2) Gaya Kepemimpinan Konsiderasi

Gaya kepemimpinan konsiderasi menurut Davis dan Newstrom (1990:165) dikenal juga sebagai “gaya kepemimpinan yang berorientasi pegawai atau bawahan”, yaitu “gaya kepemimpinan yang penuh perhatian dan sangat memperhatikan kebutuhan manusiawi para pegawai/bahan”. Selanjutnya Davis dan Newstrom (1990:165) menyatakan bahwa “pemimpin seperti ini berusaha membina kerja tim dan membantu para pegawai/bawahan untuk menanggulangi masalah mereka”.

Kemudian Fiedler (dalam Dirawat, 1976) mengemukakan pula bahwa gaya kepemimpinan konsiderasi atau lebih dikenal dengan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan/relasi merupakan “gaya kepemimpinan yang berpendapat bahwa hubungan atasan dan bawahan adalah hubungan rekan kerja, dan menekankan pentingnya perasaan positif yang kuat terhadap bawahanya”.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan konsiderasi merupakan gaya kepemimpinan yang menunjukkan adanya persahabatan, saling percaya, rasa hormat dan kehangatan dalam hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin.

Selanjutnya menurut Stoqdill dkk (dalam Ametembun, 1986) gaya kepemimpinan konsiderasi adalah gaya pemimpin yang mengindikasikan persahabatan, saling menghargai, kehangatan, saling memperhatikan, dan saling mempercayai. Oleh sebab itu, seorang pemimpin yang menggunakan gaya konsiderasi akan memperlihatkan aspek-aspek sebagai berikut: (1) menjalin persahabatan, (2) saling menghargai, (3) menciptakan kehangatan, (4) saling memperhatikan, dan (5) saling mempercayai.

#### **a) Menjalिन Persahabatan**

Salah satu indikator dari gaya kepemimpinan konsiderasi adalah persahabatan, dimana dalam menjalankan tugas dan peranan kepemimpinannya, seorang pemimpin lebih mengutamakan persahabatan dengan bawahannya ketimbang hubungan formal antara atasan dengan bawahan. Persahabatan yang diciptakan oleh pimpinan baik antara bawahan dengan pimpinan maupun antara sesama bawahan menggambarkan suasana hubungan dalam melaksanakan tugas, sehingga bawahan merasakan keberartian dirinya di mata pimpinan.

Stoqdill dkk (dalam Ametembun, 1986) menjelaskan bahwa pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan konsiderasi harus mengutamakan persahabatan dalam tugas. Adanya persahabatan dalam hubungannya dengan pelaksanaan tugas tersebut ditunjukkan dengan beberapa indikasi,

yaitu mengutamakan hubungan persahabatan dari pada hubungan antara atasan dengan bawahan, menerapkan disiplin dengan pendekatan yang bersifat kekeluargaan, mengutamakan toleransi dalam tugas, menganggap bawahan sebagai mitra dalam bekerja, memberikan kesempatan secara luas kepada bawahan untuk menjalin persahabatan dengan siapapun, dan mengutamakan pendekatan kemitraan dari pada pengawasan.

**b) Saling Menghargai**

Penghargaan yang dimaksudkan dalam hal ini adalah bahwa seorang pemimpin lebih menghargai bawahannya sebagai manusia yang mempunyai potensi dan kelebihan, sehingga perlakuan yang muncul dari pimpinan terhadap bawahan adalah rasa hormat, rasa menghargai dan kepedulian yang tinggi terhadap pegawai. Disamping itu pimpinan memberikan penghargaan terhadap hasil kerja pegawai sekecil apapun hasil kerja pegawai tersebut.

Stoqdill dkk (dalam Ametembun, 1986) menjelaskan bahwa pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan konsiderasi di samping harus mengutamakan persahabatan juga membina sikap saling menghargai antara personil dalam tugas. Adanya sikap saling menghargai dalam hubungannya dengan pelaksanaan tugas tersebut ditunjukkan dengan beberapa indikasi, yaitu memberikan penghargaan terhadap prestasi yang dicapai bawahan, menerima penghargaan dari bawahan sebagai

suatu suport dari bawahan terhadap keberhasilan pemimpinnya, memberikan penghargaan dalam bentuk pujian, memberikan penghargaan dalam bentuk materil, dan menghargai bawahan secara manusiawi sebagai manusia yang memang layak dihargai harkat dan martabatnya baik hubungannya dengan pelaksanaan tugas maupun di luar pelaksanaan tugas.

Jika semua indikasi di atas dapat dilaksanakan dengan sungguh-sungguh oleh pemimpin yang menggunakan gaya konsiderasi, maka akan terbina hubungan yang saling menghargai antara atasan dengan bawahan maupun sesama bawahan.

#### **c) Menciptakan Kehangatan**

Indikator lain dari gaya kepemimpinan konsiderasi adalah adanya kehangatan dalam hubungan antar manusia baik antara pimpinan dengan bawahan dan antara sesama bawahan.

Kehangatan dalam hubungan antar manusia sangat penting diciptakan oleh pimpinan dalam rangka memperbaiki hubungan antara pimpinan dengan bawahan, sehingga hubungan kerja yang terjadi antara pimpinan dengan bawahan dan hubungan antara sesama bawahan menjadi lebih akrab dan lebih berorientasi kepada hubungan yang bersifat kekeluargaan.

Stoqdill dkk (dalam Ametembun, 1986) menjelaskan bahwa pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan konsiderasi di samping harus mengutamakan persahabatan juga menciptakan kehangatan dalam hubungannya dengan

pelaksanaan tugas tersebut ditunjukkan dengan beberapa indikasi, yaitu hubungan yang menyenangkan, menciptakan keterbukaan, hubungan yang akrab satu sama lain dan hubungan yang harmonis antara atasan dengan bawahan dan sesama bawahan.

Jika semua indikasi di atas dapat dilaksanakan dengan sungguh-sungguh oleh pemimpin yang menggunakan gaya konsiderasi, maka akan tercipta kehangatan dalam hubungan antar personil organisasi.

**d) Saling Memperhatikan**

Perhatian merupakan salah satu indikator dari gaya kepemimpinan consideration. Perhatian yang dimaksudkan di sini adalah bahwa seorang pemimpin menampilkan gaya-gaya yang dapat memberikan perhatian sungguh-sungguh terhadap bawahan dan segala permasalahan yang dialaminya dalam bekerja. Perhatian yang diberikan tidak hanya sekedar melihat-lihat dan mengamati, akan tetapi lebih dari itu perhatian yang diberikan diikuti dengan tindakan nyata, sehingga setiap permasalahan dan keluhan yang dialami pegawai dalam bekerja dapat dibantu oleh pimpinan dalam penyelesaiannya.

Stoqdill dkk (dalam Ametembun, 1986) menjelaskan bahwa pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan konsiderasi di samping harus mengutamakan kehangatan dalam hubungan juga membina sikap yang saling menghargai satu

sama lain dalam hubungannya dengan pelaksanaan tugas tersebut ditunjukkan dengan beberapa indikasi, yaitu memberikan perhatian yang tinggi terhadap bawahan dalam masalah pekerjaan, memberikan perhatian yang sungguh-sungguh, meluangkan cukup waktu untuk menangani masalah yang dialami bawahan dalam pekerjaannya, menyelesaikan konflik jika ada, dan memberikan perhatian terhadap kendala atau kesulitan dalam pelaksanaan tugas masing-masing personil.

**e) Saling Mempercayai**

Saling mempercayai yang dimaksudkan dalam hal ini adalah bahwa seorang pemimpin harus memberikan kepercayaan kepada bawahannya sebagai manusia yang mempunyai potensi dan kelebihan, sehingga perlakuan yang muncul dari pimpinan terhadap bawahan adalah rasa hormat, rasa menghargai dan kepedulian yang tinggi terhadap pegawai. Disamping itu pimpinan memberikan kepercayaan terhadap hasil kerja pegawai sekecil apapun hasil kerja pegawai tersebut.

Stoqdill dkk (dalam Ametembun, 1986) menjelaskan bahwa pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan konsiderasi di samping harus mengutamakan persahabatan juga membina sikap saling mempercayai antara personil dalam tugas. Adanya sikap saling mempercayai dalam hubungannya dengan pelaksanaan tugas tersebut ditunjukkan dengan beberapa indikasi, yaitu memberikan kepercayaan, menimbulkan perasaan

senang, memberikan tugas-tugas penting, dan memberikan kewenangan yang lebih besar, serta melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan.

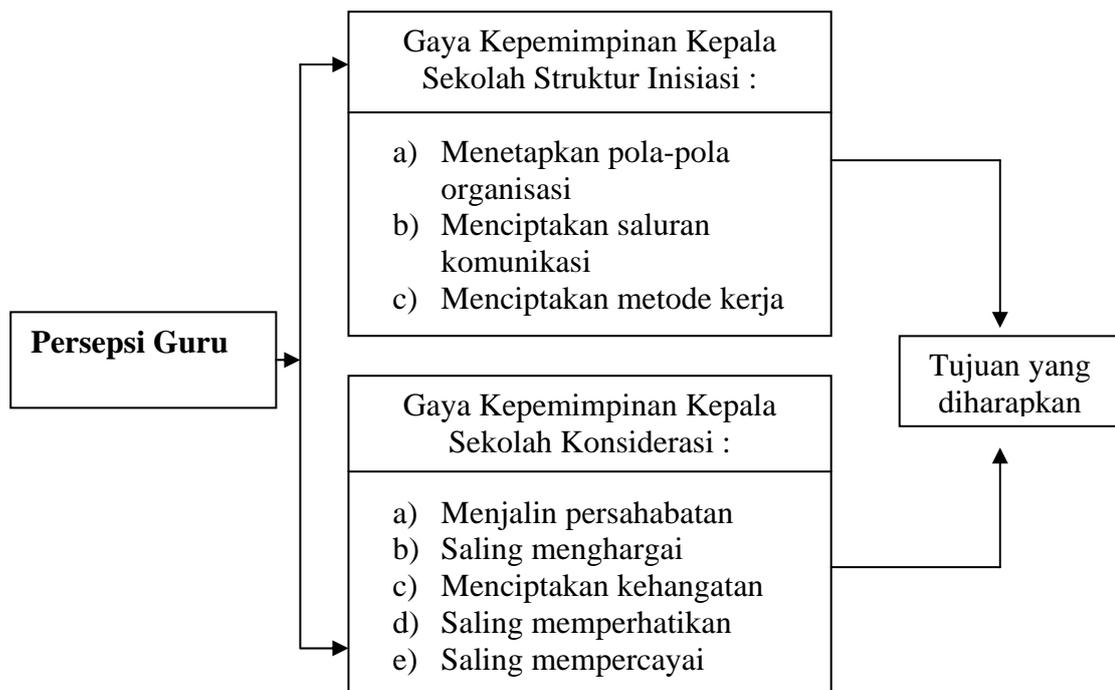
Jika semua indikasi di atas dapat dilaksanakan dengan sungguh-sungguh oleh pemimpin yang menggunakan gaya konsidari, maka akan terbina hubungan yang saling mempercayai antara atasan dengan bawahan maupun sesama bawahan.

## **B. Kerangka Konseptual**

Gaya kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor yang penting dalam menjalankan tugas kepemimpinan di sekolah, terutama dalam mempengaruhi, menggerakkan dan memotivasi kepala-kepala guru agar dapat bekerja sesuai dengan ketentuan yang ada dalam rangka mencapai tujuan pendidikan itu sendiri. Gaya kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor kunci untuk mencapai keberhasilan dalam menjalankan tugasnya sehari-hari.

Seorang pemimpin akan memperlihatkan gaya kepemimpinan struktur inisiasi dengan indikator sebagai berikut: menetapkan pola-pola organisasi, menciptakan saluran komunikasi dan metode kerja. Di samping itu seorang pemimpin juga akan memperlihatkan gaya kepemimpinan konsiderasi dengan indikator sebagainya berikut: menjalin persahabatan, saling menghargai, menciptakan kehangatan, saling memperhatikan dan saling mempercayai antara pimpinan dan anggota-anggota kelompok yang dipimpinnya.

Secara konseptual, berdasarkan uraian di atas persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah di SD Negeri Kecamatan Padang Timur Kota Padang dapat digambarkan pada halaman berikutnya.



Gambar 2. Kerangka Konseptual Penelitian tentang Persepsi Guru terhadap Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah di SD Negeri Kecamatan Padang Timur Kota Padang

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan dalam Bab IV dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah di SD Negeri Kecamatan Padang Timur Kota Padang ada sedikit kecenderungan menggunakan gaya struktur inisiasi, dengan skor rata-rata 5,49. Ini berarti bahwa kepala sekolah di SD Negeri Kecamatan Padang Timur Kota Padang ada sedikit kecenderungan menggunakan gaya kepemimpinan struktur inisiasi dalam memimpin guru. Di antara gaya kepemimpinan struktur inisiasi yang paling menonjol adalah menciptakan saluran komunikasi dalam memimpin, dengan skor rata-rata 6,36.
2. Persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah di SD Negeri Kecamatan Padang Timur Kota Padang cenderung menggunakan gaya konsiderasi, dengan skor rata-rata 8,26. Ini berarti bahwa kepala sekolah di SD Negeri Kecamatan Padang Timur Kota Padang cenderung menggunakan gaya kepemimpinan konsiderasi dalam memimpin guru. Di antara kecenderungan gaya kepemimpinan konsiderasi yang paling menonjol adalah menciptakan kehangatan dalam membina hubungan baik, dengan skor rata-rata 8,77.
3. Berdasarkan hasil penelitian secara umum dapat dikatakan bahwa persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah di SD Negeri Kecamatan Padang

Timur Kota Padang cukup cenderung menggunakan berbagai gaya kepemimpinan. Namun demikian gaya kepemimpinan kepala sekolah di SD Negeri Kecamatan Padang Timur Kota Padang lebih menekankan atau cenderung (8,26) pada hubungan antar manusia (gaya kepemimpinan konsiderasi) dari pada menekankan pada tugas (gaya kepemimpinan struktur inisiasi).

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka saran-saran yang akan diberikan adalah sebagai berikut:

1. Mengingat hasil penelitian tentang persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan struktur inisiasi kepala sekolah di SD Negeri Kecamatan Padang Timur Kota Padang yang paling rendah skornya adalah berkenaan dengan menciptakan pola-pola organisasi, maka disarankan kepada kepala sekolah agar menciptakan pola-pola yang tepat dalam menentukan struktur tugas yang harus diikuti dan dilaksanakan oleh para guru di sekolah dalam rangka memperbaiki kepemimpinan struktur inisiasi atau gaya kepemimpinan yang berorientasi kepada tugas.
2. Mengingat gaya kepemimpinan struktur inisiasi kepala sekolah di SD Negeri Kecamatan Padang Timur Kota Padang yang termasuk ke dalam kategori rendah skornya adalah berkenaan dengan menciptakan metode kerja, maka disarankan kepada kepala sekolah agar menciptakan metode kerja yang handal dalam menentukan aturan kerja yang jelas yang harus diikuti dan dilaksanakan guru di sekolah.

3. Begitu juga dengan persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan konsiderasi kepala sekolah di SD Negeri Kecamatan Padang Timur Kota Padang yang paling rendah skornya adalah berkenaan dengan indikator saling mempercayai, karena itu disarankan kepada kepala sekolah agar membina dan meningkatkan saling mempercayai diantara personil sekolah dalam melaksanakan tugas, sehingga akan tercipta hubungan antar personil yang lebih harmonis dalam rangka meningkatkan kepemimpinan konsiderasi atau gaya kepemimpinan kepala sekolah yang berorientasi pada hubungan antar manusia di masa mendatang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ametembun, N.A. (1986). *Administrasi Pendidikan: Teori, Riset dan Praktek (Intisari)*. Bandung: IKIP Bandung
- Anoraga, Panji. (1992). *Psikologi Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta
- \_\_\_\_\_. (1990). *Psikologi dalam Perusahaan*. Jakarta: Rineka Cipta
- Arikuntoro, Suharsimi. (1989). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis*, Jakarta: Rineka Cipta
- Burhanuddin. (1990). *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Davis, Keith dan John W. Newstrom. (1990). *Perilaku dalam Organisasi (Terjemahan Agus Dharma)*. Erlangga: Jakarta
- Dirawat. (1976). *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: Sinar Baru
- Djatmiko, Yayat Hayati. (2003). *Perilaku Organisasi*". Bandung: Alfabeta
- Gibson, L. James, et al. (1984). *Organisasi dan Manajemen*. (Terjemahan Agus Dharma). Jakarta: Erlangga.
- Hornby, A. B, Gatenby, E. V, Wakefield, H. (1974). *The Advance Learner's Dictionary Of Ceurrent English*. London: Oxford University Press
- Hoy, Miskel, C. G. (1978). *Educational Administration: Theory Research and Practice*. New York: Random House
- Indrawijaya, Adam I. (2000). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Sinar Baru Algesindo
- Mar'at. (1982). *Pemimpinan dan Kepemimpinan (Psikologi)*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Nawawi, Hadari dan Martini. (1993). *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press