

**PERSEPSI GURU TERHADAP GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA
MADRASAH ALIYAH NEGERI 2 KOTA PADANG**

SKRIPSI

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



Oleh :

WELI FEBRINA
2004 / 46479

**JURUSAN ADMINISTRASI PENDIDIKAN
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2008**

PERSETUJUAN SKRIPSI

PERSEPSI GURU TERHADAP GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH ALIYAH NEGERI 2 KOTA PADANG

Nama : Weli Febrina
NIM/ BP : 46479/2004
Jurusan : Administrasi Pendidikan
Fakultas : Ilmu Pendidikan

Padang, Agustus 2008

Disetujui oleh:

Pembimbing I

Pembimbing II

Prof. Dr. Hj. Arni Muhammad
NIP. 130 252 715

Dra. Ermita, M.Pd
NIP. 131 668 322

PENGESAHAN

Dinyatakan Lulus setelah dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi
Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan
Universitas Negeri Padang

**Judul : Persepsi Guru terhadap Gaya Kepemimpinan Kepala
Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Padang**

Nama : Weli Febrina

NIM/BP : 46479/2004

Jurusan : Administrasi Pendidikan

Fakultas : Ilmu Pendidikan

Padang, Agustus 2008

Tim Penguji

	Nama	Tanda Tangan
1. Ketua	: Prof. Dr. Arni Muhammad	1. _____
2. Sekretaris	: Dra. Ermita, M.Pd	2. _____
3. Anggota	: Dra. Elizar Ramli, M.Pd	3. _____
4. Anggota	: Drs. Syahril, M.Pd	4. _____
5. Anggota	: Dra. Rifma, M.Pd	5. _____

ABSTRAK

Weli Febrina : Persepsi Guru Terhadap Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Padang

Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Padang merupakan salah satu sekolah menengah yang berprestasi di Kota Padang. Berdasarkan observasi pra penelitian yang dilakukan terlihat bahwa gaya kepemimpinan kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Padang yang berorientasi pada tugas dan orientasi pada bawahan kurang terlaksanakan dengan baik. Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran dan informasi mengenai: (1) persepsi guru tentang gaya kepemimpinan kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Padang yang berorientasi pada tugas. (2) persepsi guru tentang gaya kepemimpinan kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Padang yang berorientasi pada bawahan. Pertanyaan penelitian ini adalah: (1) bagaimanakah persepsi guru tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah yang berorientasi pada tugas di Madrasah aliyah Negeri 2 Kota Padang ?. (2) bagaimanakah persepsi guru tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah yang berorientasi pada bawahan ?

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif. Populasi penelitian adalah seluruh guru MAN 2 Kota Padang yang berstatus PNS, yang berjumlah sebanyak 66 orang. Teknik pengambilan sampel penelitian adalah *stratified proportional random sampling* sedangkan penentuan besarnya sampel menggunakan rumus *Cohran*, setelah dilakukan penarikan sampel jumlah responden penelitian adalah 40 orang. Alat pengumpul data yang digunakan adalah angket yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya. Data diolah dengan menggunakan persentase dan skor rata-rata.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa : (1) persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan kepala MAN 2 Kota Padang yang berorientasi tugas berada pada kategori cukup, dengan skor rata-rata 3,44. (2) sedangkan persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan kepala MAN 2 Kota Padang yang berorientasi bawahan juga berada pada kategori cukup, dengan skor rata-rata adalah 3,30. Secara umum persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan kepala MAN 2 Kota Padang sudah cukup atau sedang, dengan skor rata-rata 3,37.

KATA PENGANTAR

Puji syukur diucapkan kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah-Nya, sebagai kekuatan dalam menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul “Persepsi Guru terhadap Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Padang” ini. Skripsi ini disusun dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Pendidikan pada Jurusan Administrasi Pendidikan FIP UNNP.

Selanjutnya ucapan terimakasih dihaturkan kepada:

1. Ketua Jurusan Administrasi Pendidikan FIP UNP
2. Ibu Prof. Dr Arni Muhammad dan Ibu Dra. Ermita, M.Pd selaku pembimbing I dan II yang telah memberikan bimbingan dan arahan dalam penulisan skripsi ini.
3. Ibu Dra. Nelfia Adi, M.Pd selaku penasehat akademik.
4. Staf dosen dan karyawan/wati Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Padang.
5. Kepala kantor Departemen Agama kota Padang, yang telah memberikan izin penelitian.
6. Kepala MAN 2 Padang yang telah mengizinkan sekolahnya sebagai tempat penelitian.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini belum sempurna, oleh karena itu diharapkan saran dan kritikan yang konstruktif dari pembaca sekalian. Semoga skripsi ini memberikan manfaat yang besar bagi kemajuan pendidikan dikemudian harinya. Terimakasih.

Padang, Agustus 2008

WELI FEBRINA
2004/46479

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	iv
DAFTAR GAMBAR	v
DAFTAR LAMPIRAN	vi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Ruang Lingkup dan Pembatasan Masalah	4
C. Rumusan Masalah	4
D. Tujuan Penelitian	4
E. Pertanyaan Penelitian	5
F. Asumsi Penelitian	6
G. Kegunaan Penelitian	6
BAB II KAJIAN TEORI	
A. Pengertian Persepsi	7
B. Pengertian Kepemimpinan	7
C. Pentingnya Kepemimpinan	9
D. Pengertian Gaya Kepemimpinan	9
E. Jenis Gaya Kepemimpinan	10
F. Kerangka Konseptual	22
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian	24
B. Populasi dan Sampel	24
C. Jenis dan Sumber Data	26
D. Variabel Penelitian	26

E. Instrument Penelitian	27
F. Pengumpulan Data	29
G. Teknik Analisis Data.....	30
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Deskripsi Data.....	32
B. Pembahasan	45
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	50
B. Saran	51
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Jumlah Guru MAN 2 Kota Padang yang menjadi Populasi dan sampel Penelitian	26
2. Kriteria Penilaian	31
3. Distribusi Hasil Persepsi Guru tentang Wewenang Terpusat pada Pimpinan	32
4. Distribusi Hasil Persepsi Guru tentang Memberi Petunjuk	33
5. Distribusi Hasil Persepsi Guru tentang Menetapkan Jadwal Kerja	34
6. Distribusi Hasil Persepsi Guru tentang Melakukan Pengawasan	35
7. Distribusi Hasil Persepsi Guru tentang Menanamkan Keyakinan	36
8. Distribusi Hasil Persepsi Guru tentang Pentingnya Pelaksanaan Tugas Guru	37
9. Rekapitulasi Persentase Perspsi Guru terhadap Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Berorientasi Tugas	38
10. Distribusi Hasil Persepsi Guru tentang Memberi Motivasi Guru	39
11. Distribusi Hasil Persepsi Guru tentang Melibatkan Guru	40
12. Distribusi Hasil Persepsi Guru tentang Mengembangkan Hubungan Kekeluargaan	4
13. Rekapitulasi Persentase Perspsi Guru terhadap Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Berorientasi Bawahan.....	44
14. Rekapitulasi Persentase Perspsi Guru terhadap Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah MAN 2 Padang.....	45

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Kerangka Konseptual Persepsi Guru terhadap Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah MAN 2 Kota Padang.....	23

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Instrumen Penelitian	54
2. Penarikan Sampel.....	77
3. Tabel Harga Kritik r Spearman dan ρ Product Moment.....	79

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan suatu proses untuk memberdayakan seluruh potensi-potensi yang ada pada manusia. Menurut Sistem Pendidikan Nasional nomor 20 tahun 2003,

Pendidikan merupakan usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Untuk mewujudkan tujuan pendidikan yang terdapat pada SISDIKNAS nomor 20 tahun 2003 tersebut, diperlukan adanya lembaga/sekolah yang memiliki manajemen yang baik. Baik atau buruknya manajemen sebuah sekolah salah satunya dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah.

Kepala sekolah sebagai pemimpin memiliki peranan penting dalam keberhasilan proses pendidikan yang diselenggarakan di sekolah. Hal ini dikarenakan sebagai pimpinan, kepala sekolah bertanggung jawab terhadap penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran di sekolah. Menurut Wahyosumidjo (2002:90) sebagai pemimpin kepala sekolah memiliki tanggung jawab untuk mengerakkan seluruh sumber daya yang ada di sekolah, sehingga lahir etos kerja dan produktivitas yang tinggi dalam mencapai tujuan.

Dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin, kepala sekolah akan menampilkan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang ditampilkan oleh kepala sekolah akan berdampak terhadap pencapaian tujuan pendidikan. Menurut Rivai (64:2003) gaya kepemimpinan adalah “sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai”. Selain itu Mulyasa (2004) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan adalah “cara yang dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya”.

Sejalan dengan itu Stogdill dalam Dale (www.sabda.org.com) menyatakan kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan orang lain dalam rangka pencapaian tujuan. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan alat yang mempengaruhi hubungan antar individu yang ada dalam organisasi dalam rangka pencapaian tujuan. Kepemimpinan kepala sekolah ini penting adanya dikarenakan kepemimpinan merupakan salah satu usaha untuk memberdayakan seluruh sumber daya yang ada dalam organisasi.

Adapun jenis dari gaya kepemimpinan ini telah banyak dikemukakan oleh para ahli. Blake dan Mouton yang dikutip oleh Saydam (1993:137) mengemukakan adanya dua perilaku kepemimpinan yaitu perilaku yang berorientasi pada tugas dan perilaku yang berorientasi pada kepentingan para bawahan. Gaya kepemimpinan kepala sekolah yang berorientasi pada tugas biasanya melakukan pengawasan secara ketat terhadap pelaksanaan tugas. Pengawasan yang dilakukan kepala sekolah bertujuan agar tugas yang ada dapat selesai tepat waktu dan sesuai dengan keinginan pemimpin atau kepala

sekolah. Sedangkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan memiliki kecenderungan adanya pemberian motivasi dari pimpinan kepada bawahan. Selain itu pemimpin yang berorientasi pada bawahan, kerap kali bersikap ramah dan perhatian kepada bawahan serta melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan.

Merujuk pada penjelasan yang telah diuraikan di atas jelaslah bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah pada hakikatnya merupakan sebuah kecenderungan perilaku kepala sekolah yang ditampilkan secara berulang-ulang dalam mempengaruhi, menggerakkan, mengarahkan, serta memotivasi sumber daya yang ada di sekolah termasuk guru. Berhasil atau tidaknya kepala sekolah dalam mempengaruhi sumber daya yang ada ditentukan oleh ketepatan gaya yang digunakannya.

Gaya kepemimpinan yang dilaksanakan oleh kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 terlihat dari fenomena yang ditemukan selama observasi lapangan adalah: masih terdapatnya kecenderungan kepala sekolah yang kurang melibatkan guru dalam proses pengambilan keputusan, masih terdapatnya kekurangharmonisan hubungan diantara sesama guru maupun guru dengan kepala sekolah, masih terdapatnya kurangpedulian kepala sekolah terhadap guru-guru yang ingin berkembang seperti melanjutkan pendidikan pada perguruan tinggi yang relevan dan ingin mengikuti kenaikan pangkat, serta kurangnya motivasi yang diberikan kepala sekolah kepada guru-guru dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Berdasarkan fenomena yang diuraikan di atas maka Penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang bagaimana persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 kota Padang.

B. Ruang Lingkup dan Pembatasan Masalah

Gaya kepemimpinan seorang kepala sekolah akan tercermin dari pelaksanaan tugasnya sehari-hari. Fiedler dalam Rustandi (1992:38) mengemukakan adanya dua gaya kepemimpinan yaitu 1) Gaya kepemimpinan berorientasi tugas 2) Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan. Selain itu masih banyak pula para ahli mengemukakan berbagai macam gaya kepemimpinan, diantaranya adalah gaya kepemimpinan permisif, laissez faire, otokratis, situasional, birokratis, partisipatif, permisif, konsultatif, instruktif, dan delegatif.

Mengingat begitu banyaknya gaya kepemimpinan, maka untuk lebih fokus penelitian ini diberi batasan masalah pada persepsi guru terhadap pelaksanaan gaya kepemimpinan kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 kota Padang yang berorientasi pada tugas dan orientasi bawahan. Adapun indikator dari gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas adalah: wewenang terpusat pada pimpinan, memberi petunjuk pada bawahan, menetapkan jadwal kerja, melakukan pengawasan, menanamkan keyakinan pada bawahan dalam melaksanakan tugas, serta menekankan pentingnya pelaksanaan tugas. Sedangkan indikator dari gaya kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan adalah: memberikan motivasi, melibatkan bawahan, dan mengembangkan hubungan kekeluargaan.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan batasan masalah di atas maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah 1). Bagaimanakah persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 kota Padang yang berorientasi pada tugas ? 2). Bagaimanakah persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 kota Padang yang berorientasi pada bawahan ?

D. Tujuan Penelitian

Sejalan dengan permasalahan di atas maka tujuan penelitian ini adalah untuk menggambarkan dan mengetahui informasi mengenai:

1. Persepsi guru tentang gaya kepemimpinan kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 kota Padang yang berorientasi pada tugas.
2. Persepsi guru tentang gaya kepemimpinan kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 kota Padang yang berorientasi pada bawahan.

E. Pertanyaan Penelitian

Untuk mendapatkan jawaban dari hasil penelitian ini maka diajukan pertanyaan sebagai berikut :

1. Bagaimanakah persepsi guru tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah yang berorientasi tugas di Madrasah Aliyah Negeri 2 kota Padang ?

2. Bagaimanakah persepsi guru tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah yang berorientasi bawahan di Madrasah Aliyah Negeri 2 kota Padang ?

F. Asumsi Penelitian

Penelitian ini diasumsikan pada :

1. Setiap kepala sekolah memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda dalam mengelola sekolah yang dipimpinnya.
2. Setiap guru memiliki persepsi yang berbeda tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah.

G. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi :

1. Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 kota Padang, guna mengetahui persepsi guru terhadap gaya kepemimpinannya, sehingga kepala sekolah dapat melakukan instropeksi diri.
2. Pengawas pendidikan dalam memberikan pembinaan terhadap kepemimpinan kepala sekolah.
3. Departemen Agama provinsi Sumatera Barat dalam rangka pembinaan kepemimpinan kepala sekolah Madrasah Aliyah Negeri 2 kota Padang.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Pengertian Persepsi

Persepsi merupakan proses pemahaman seseorang tentang suatu informasi. Wirawan (1992) persepsi “adalah proses penginderaan terhadap objek yang ada di lingkungan dan menimbulkan makna tentang objek itu pada diri manusia bersangkutan”. Slameto dalam Jawanir (2004:9) persepsi “adalah pengalaman seseorang terhadap objek peristiwa yang diperoleh dengan menyimpulkan informasi dan menafsirkan pesan atas persepsi, bisa dikatakan persepsi adalah memberikan makna pada stimuli indrawi (sensori stimuli)”. Sarlito dalam Mulyasa (2005:151) mengemukakan persepsi sebagai kemampuan untuk mengenal, mengelompokkan, dan membedakan sebuah objek.

Berdasarkan pendapat di atas disimpulkan bahwa persepsi dalam penelitian ini adalah proses pemaknaan seseorang (guru) terhadap objek (kepala sekolah) yang ada di lingkungannya dan selanjutnya diinterpretasikan sesuai dengan harapan, nilai serta keyakinannya.

B. Pengertian Kepemimpinan

Berbagai pengertian kepemimpinan dikemukakan oleh para ahli. Pengertian kepemimpinan ini bersifat menyeluruh, baik kepemimpinan pada lembaga pemerintahan maupun pada lembaga swasta. Menurut Permadi (1996:12) kepemimpinan merupakan kegiatan mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik secara perorangan

maupun kelompok. Abdulsyani (1987:231) kepemimpinan adalah “suatu proses pemberian pengaruh dan pengarahan dari seorang pemimpin terhadap orang lain (atau sekelompok orang) untuk melakukan suatu aktivitas tertentu sesuai dengan kehendaknya”. Sedangkan Atmosudirdjo dalam Purwanto (1992:26) mengemukakan kepemimpinan merupakan sarana yang berguna untuk menggerakkan orang agar mau bekerjasama dan berupaya untuk menaati aturan yang telah ditentukan. Sejalan dengan itu Mulyasa (2004:107) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah “kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi”.

Rivai (3:2003) kepemimpinan merupakan seni mempengaruhi dan mengarahkan orang lain melalui kepatuhan dan kerjasama yang baik dalam rangka mencapai tujuan. Seiring dengan pendapat tersebut Moenir (1988:233) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah “sesuatu yang dimiliki oleh seseorang sehingga orang tersebut mampu menggerakkan orang-orang melakukan perbuatan atau tindakan dengan penuh kesadaran dan keikhlasan”.

Merujuk pada beberapa pendapat di atas dapat ditarik kesimpulan tentang arti dari kepemimpinan. Kepemimpinan adalah kemampuan seorang pimpinan untuk dapat menggerakkan seluruh sumber daya yang dipimpinnya agar mau bekerjasama dalam pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

C. Pentingnya kepemimpinan

Keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuannya dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satu diantaranya adalah pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dalam melakukan pengelolaan terhadap sekolah yang dipimpinnya. Kepala sekolah digambarkan sebagai orang yang paling tahu akan arah kemudi sekolah. Kepala sekolah diibaratkan sebagai seorang sopir. Dalam hal ini dapat ditunjukkan bahwa kepala sekolah berperan sebagai sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan di sekolah.

Sedangkan pentingnya kepemimpinan kepala sekolah adalah dikarenakan kepemimpinan merupakan salah satu usaha untuk memberdayakan seluruh sumber daya organisasi. Selain itu kepemimpinan penting adanya dikarenakan kepemimpinan dipandang sebagai penyebab terjadinya suatu kegiatan. Sejalan dengan pendapat Atmosudirdjo dalam Purwanto (1992:26) yang mengemukakan kepemimpinan adalah penyebab dari adanya kegiatan.

Melihat begitu pentingnya kepemimpinan, maka kepala sekolah sebagai pemimpin harus bisa mengamati dan menganalisis situasi dan kondisi serta tingkat kematangan bawahan sehingga kepemimpinannya dapat terlaksana dengan baik.

D. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya merupakan suatu perilaku yang dilihatkan atau ditampilkan secara berulang-ulang, dan bisa dikatakan sebagai ciri khas dari penampilan seseorang. Menurut Rivai (2003:64) gaya adalah “sikap gerakan, tingkah

laku, sikap yang elok, gerak-gerik yang bagus, kekuatan dan kesanggupan untuk berbuat baik”. Sedangkan gaya kepemimpinan menurut Rivai (2003:64) adalah :

Sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai, atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.

Pendapat lain tentang gaya kepemimpinan dikemukakan oleh Mulyasa (2004:107) ia mengemukakan gaya kepemimpinan merupakan cara yang dipergunakan oleh pimpinan dalam mempengaruhi para pengikutnya. Seiring dengan itu Thoha dalam Mulyasa (2004:107) menyatakan gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku seseorang pada saat ia mempengaruhi orang lain.

Berdasarkan pendapat yang dijelaskan di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan gambaran perilaku seorang pemimpin dalam upaya mempengaruhi aktivitas/kegiatan yang dilakukan oleh bawahannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

E. Jenis Gaya kepemimpinan

Banyak sekali jenis-jenis dari gaya kepemimpinan yang berkembang pada saat ini. Anoraga (1995:192) mengemukakan tiga gaya kepemimpinan yaitu 1) Gaya kepemimpinan otokratis 2) Gaya kepemimpinan demokratis 3) Gaya kepemimpinan *laissez faire*”.

Selain itu Rustandi (1992:27) mengemukakan empat gaya kepemimpinan, 1) Gaya kepemimpinan otokratis bahwa pemimpin memposisikan dirinya sebagai orang yang paling berkuasa di dalam

organisasi. 2) Gaya kepemimpinan birokratis bahwa pemimpin memimpin berdasarkan aturan. 3) Gaya kepemimpinan demokratis bahwa dalam gaya ini terdapat komunikasi dua arah antara pemimpin dan bawahan. 4) Gaya kepemimpinan bebas bahwa pemimpin sama sekali tidak menggunakan kekuasaannya.

Blanchard yang dikutip Rosyid (www.ochidbatavia.multiply.com) menyatakan adanya empat gaya kepemimpinan yaitu 1) Gaya instruktif, 2) Gaya konsultatif 3) Gaya partisipatif 4) Gaya delegatif. Gaya instruktif ditandai dengan keberadaan wewenang pemimpin yang mutlak, sedangkan gaya konsultatif ditandai dengan adanya kesediaan pimpinan untuk mau mendengarkan keluhan dari para bawahan. Sementara itu gaya partisipatif ditandai dengan adanya keterlibatan pimpinan dan bawahan dalam proses pemecahan masalah dan perumusan keputusan sedangkan gaya delegatif ditandai dengan kedudukan pemimpin yang hanya bersifat sebagai simbol organisasi.

Silalahi (1999:194) juga berpendapat bahwa gaya kepemimpinan ada dua yaitu 1) Gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas 2) Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan adalah dimana pemimpin lebih banyak memberikan motivasi dari pada memberikan pengawasan. Sedangkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas, pemimpin lebih memfokuskan dirinya sebagai pengawas. Pada gaya berorientasi tugas ini pemimpin lebih menekankan pada pelaksanaan tugas.

Sejalan dengan pendapat di atas, Fielder yang dikutip oleh Rustandi (1992:38) mengemukakan ada dua jenis gaya kepemimpinan yaitu pertama gaya yang mengutamakan tugas (*task oriented*), dimana pemimpin akan merasa puas apabila pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik. Gaya yang kedua adalah gaya kepemimpinan yang mengutamakan hubungan kemanusiaan (*relationship oriented*). James A.F. Stoner dalam Moenir (1988:163) menyatakan bahwa “...researchers have identified two leadership styles: a task oriented style and an employee-oriented style”.

Seiring dengan pendapat tersebut, Moenir (1988:255) mengemukakan gaya kepemimpinan dalam manajemen secara garis besar ada dua kubu yaitu gaya dominatif dan gaya persuasif, kedua gaya ini saling berlawanan. Gaya kepemimpinan dominatif menunjukkan adanya kekuasaan dan kekuatan serta kekerasan dalam pencapaian tujuan. Gaya ini ditampilkan oleh pemimpin yang menggunakan gaya eksploitatif-otoritatif dalam mengarahkan bawahannya. Berbeda dengan dominatif, gaya persuasif lebih memperhatikan faktor manusiawi dalam penerapan kepemimpinannya. Gaya persuasif ini ditampilkan oleh pemimpin yang menggunakan gaya konsultatif dan partisipatif dalam mengarahkan anggota-anggotanya.

Melihat begitu banyaknya jenis dari gaya kepemimpinan , maka Penulis menjadikan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan orientasi pada bawahan sebagai landasan dalam penelitian ini.

a. Gaya Kepemimpinan yang Berorientasi Tugas

Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas kerap kali ditandai dengan adanya petunjuk yang jelas dan pengawasan yang ketat dari pimpinan terhadap bawahan dalam menjalankan tugasnya. Selain itu gaya kepemimpinan ini juga cenderung tidak memperhatikan hubungan kemanusiaan yang terjalin dalam organisasi.

Menurut Silalahi (1999:194) “perilaku pemimpin yang berorientasi pada tugas biasanya menampilkan gaya kepemimpinan yang otokratik”. Gaya kepemimpinan yang otokratik merupakan gaya kepemimpinan yang tidak melibatkan bawahan dalam mengambil keputusan dan memberikan tugas-tugas kepada bawahan secara instruktif. Silalahi (1999:194) mengemukakan ciri-ciri dari gaya kepemimpinan berorientasi tugas ada enam yaitu 1) Pemimpin penentu kebijakan 2) Pemimpin memberi tugas 3) Pemimpin menetapkan prosedur kerja 4) Pemimpin melakukan pengawasan 5) Interaksi terbatas 6) Inisiatif anggota tidak berkembang.

Gaya kepemimpinan berorientasi tugas ini dalam menjalankan kegiatan-kegiatan organisasi cenderung menggunakan komunikasi satu arah. Anoraga (1995:193) mengemukakan kepemimpinan yang berorientasi tugas mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara segala kegiatan yang akan dilakukan diputuskan oleh pimpinan semata-mata.

Anoraga (1995:194) mengemukakan ciri-ciri dari gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas adalah 1) Wewenang terpusat pada pimpinan 2)

Keputusan dan kebijaksanaan dibuat oleh pimpinan 3) Komunikasi satu arah 4) Pengawasan ketat 5) Inisiatif dari pimpinan 6) Tugas diberikan secara instruktif 7) Lebih banyak kritikan 8) Cenderung adanya paksaan 9) Kaku dalam bersikap

Sedangkan Wahyosumidjo (1992:63) mengemukakan ciri-ciri dari gaya kepemimpinan berorientasi tugas adalah:

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

Selain itu James A.F.Stoner dalam Moenir (1988:163) mengemukakan ciri-ciri dari gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas yaitu adanya pengawasan yang ketat oleh pimpinan terhadap bawahan. Abi (1990) mengemukakan ciri-ciri dari gaya kepemimpinan orientasi tugas adalah 1) kepala sekolah memberikan tugas tertentu kepada guru 2) Kepala sekolah menetapkan standar perilaku kerja 3) Kepala sekolah memberikan informasi mengenai persyaratan kerja 4) Kepala sekolah melakukan penjadwalan kerja 5) Kepala sekolah menggunakan prosedur umum.

Merujuk dari beberapa pendapat yang dijabarkan di atas maka indikator dari penelitian tentang persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah yang berorientasi tugas ini adalah yang diuraikan berikut ini:

a. Wewenang Terpusat Pada Pimpinan

Kepala sekolah sebagai pemimpin memiliki kewenangan dalam melaksanakan kegiatan yang berhubungan dengan pencapaian tujuan sekolah dan tujuan pendidikan. Wewenang tersebut dapat berupa kewenangan kepala sekolah dalam menentukan siapa-siapa saja yang harus terlibat dalam setiap pelaksanaan sebuah kegiatan maupun keterlibatan guru-guru dalam merumuskan keputusan.

Jadi wewenang terpusat pada pimpinan merupakan hak mutlak pimpinan untuk menentukan segala sesuatunya berdasarkan keinginannya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

b. Memberikan Petunjuk Kepada Guru Dalam Menjalankan Tugas

Sebagai pemimpin, kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya perlu memberikan petunjuk, bimbingan dan pengarahan kepada para guru sebagai bawahannya. Petunjuk yang diberikan oleh kepala sekolah berguna bagi guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya sebagai pengajar dan pendidik yang profesional.

Petunjuk yang diberikan kepala sekolah dapat berupa petunjuk dalam penyusunan rencana pelaksanaan pembelajaran, program pengayaan, program remedial, maupun petunjuk dalam pelaksanaan evaluasi terhadap hasil belajar siswa.

c. Menetapkan Jadwal Kerja

Penjadwalan kerja yang dibuat oleh kepala sekolah bertujuan agar tidak terjadinya tumpang tindih oleh guru dalam melaksanakan tugasnya. Selain itu penjadwalan kerja juga diharapkan dapat membuat guru lebih serius dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya.

d. Melakukan Pengawasan

Pengawasan yang dilakukan bertujuan untuk mencegah dan memperbaiki kesalahan-kesalahan yang terjadi dalam pelaksanaan tugas guru. Menurut Siagian (1970:107) pengawasan merupakan proses pengamatan terhadap pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilaksanakan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Pengawasan ini dapat dilakukan secara langsung maupun tidak langsung.

Pengawasan langsung dapat dilakukan kepala sekolah melalui pengamatan dan penilaian terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh guru, misalnya mengamati dan menilai langsung pelaksanaan proses belajar mengajar yang dilaksanakan oleh guru. Sedangkan pengawasan secara tidak langsung dapat dilakukan oleh kepala sekolah melalui laporan kegiatan yang dibuat oleh guru, seperti pemeriksaan terhadap program pengajaran, program perbaikan dan program pengayaan yang disusun oleh guru.

e. Menanamkan Keyakinan Pada Guru Dalam Melaksanakan Tugas

Keyakinan pada diri sendiri dalam melaksanakan tugas merupakan salah satu faktor pendorong bagi seseorang untuk dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Orang yang memiliki keyakinan atau kesungguhan dalam bekerja akan memperoleh hasil yang optimal dari pekerjaannya. Dengan adanya keyakinan atau kesungguhan akan tumbuh sikap yang diperlukan dalam bekerja. Moenir (1988:225) mengemukakan kesungguhan dalam bekerja dapat menimbulkan sikap hati-hati, tekun, mandiri serta disiplin kerja yang tinggi. Keyakinan dan kesungguhan diri dalam bekerja ini akan timbul dengan adanya pengetahuan dan keterampilan yang sesuai dengan bidang tugas yang diemban.

Kepala sekolah sebagai pimpinan dalam memberikan tugas atau tanggung jawab kepada guru hendaklah menyesuaikan dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki oleh guru. Hal ini bertujuan agar guru dalam menjalankan tugasnya dapat memiliki rasa percaya diri dan kesungguhan yang tinggi sehingga tugas yang dibebankan kepada mereka dapat berjalan sesuai dengan rencana yang telah dirumuskan.

f. Menekankan Pentingnya Pelaksanaan Tugas Guru Dalam Pengajaran

Gaya kepemimpinan kepala sekolah yang menekankan pada pentingnya pelaksanaan tugas ini terlihat dari usaha yang dilakukannya dalam menetapkan standar pekerjaan. Standar pekerjaan yang ditetapkan oleh kepala sekolah ini berguna untuk mengukur dan menilai hasil kerja guru.

Kepala sekolah perlu melakukan pembinaan dan pengembangan terhadap kemampuan guru. Hal ini bertujuan agar guru dapat melaksanakan tugasnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Selain itu kepala sekolah juga perlu membuat aturan kerja sejelas-jelasnya, baik aturan mengenai cara pelaksanaan tugas maupun aturan tentang batas waktu penyelesaian tugas serta persyaratan-persyaratan yang harus dipenuhi oleh guru.

Gaya kepemimpinan kepala sekolah yang berorientasi tugas ini memiliki keuntungan. Keuntungannya adalah : adanya kecepatan dan ketegasan dalam pembuatan keputusan, sehingga untuk sementara dapat meningkatkan produktivitas. Sedangkan kerugian atau kelemahan dari gaya ini adalah: suasana yang ada dalam organisasi bersifat kaku atau tegang, sehingga dapat berakibat munculnya rasa ketidakpuasan bawahan.

b. Gaya Kepemimpinan yang Berorientasi Pada Bawahan

Gaya kepemimpinan berorientasi bawahan ini, dalam praktiknya pemimpin atau kepala sekolah lebih memberikan motivasi daripada pengawasan yang ketat kepada bawahan atau guru dalam bekerja. Hal ini sejalan dengan pendapat James A.F.Stoner dalam Moenir (1988:163) yang mengemukakan ciri-ciri dari gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas adalah adanya pemberian motivasi oleh pimpinan kepada bawahan dalam bekerja. Selain itu dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan kepala sekolah selalu melibatkan guru sebagai bawahannya.

Kepala sekolah sebagai pemimpin dalam membina hubungannya dengan guru menggunakan komunikasi dua arah. Kepala sekolah cenderung bersikap ramah dan suka mendengarkan masukan dari para guru. Anoraga (1995:197) mengemukakan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan kemanusiaan ini terjadi adanya saling saran antara pimpinan dan bawahan, saling berpendapat dan menganggap semua orang sama penting dalam menyumbangkan ide dalam pembuatan keputusan.

Silalahi (1999:194) menyatakan bahwa”perilaku pemimpin yang berorientasi pada hubungan manusia menampilkan gaya kepemimpinan demokratis”. Gaya kepemimpinan yang demokratis merupakan gaya kepemimpinan yang cenderung melibatkan kepala sekolah dan guru dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Menurut Silalahi (1999:194) ciri-ciri dari gaya kepemimpinan berorientasi pada bawahan yang cenderung berperilaku pada gaya demokratis tersebut adalah 1) Pemimpin mendorong anggota menentukan kebijakan 2) Pemimpin memberikan pandangan tentang langkah dan hasil yang diperoleh oleh bawahan 3) Pemimpin memberi kebebasan bawahan 4) Bawahan diberi kesempatan mengembangkan inisiatif 5) Komunikasi dan interaksi luas 6) Hubungan yang supportif.

Kepemimpinan kepala sekolah yang berorientasi pada bawahan atau guru memberikan ruang gerak bagi guru untuk dapat mengembangkan dirinya dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Guru dan kepala sekolah tidak merasa

adanya batas yang memisahkan hubungan mereka. Hubungan yang terjalin lebih bersifat kekeluargaan.

Anoraga (1995:196) mengemukakan ciri-ciri kepemimpinan berorientasi bawahan adalah 1) Wewenang pimpinan tidak mutlak 2) Keputusan dirumuskan bersama 3) Komunikasi dua arah atau timbal balik 4) Pengawasan dilakukan secara wajar 5) Inisiatif datang dari pimpinan dan bawahan 6) Tugas diberikan tidak secara instruktif 7) Adanya keseimbangan antara pujian dan kritikan 8) Pimpinan mendorong atau memotivasi bawahan 9) Terdapatnya suasana saling percaya, saling hormat menghormati dan saling harga menghargai 10) Tanggungjawab keberhasilan organisasi dipikul secara bersama.

Selanjutnya Wahyosumidjo (1992:63) mengemukakan ciri-ciri dari gaya kepemimpinan yang berorientasi bawahan adalah

- 1) Pemimpin lebih memberikan motivasi daripada memberikan pengawasan terhadap bawahan.
- 2) Pemimpin melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan.
- 3) Pemimpin lebih bersikap penuh kekeluargaan, percaya, hubungan kerja sama yang saling hormat-menghormati diantara sesama anggota kelompok.

Merujuk pendapat yang telah diuraikan di atas maka indikator dari penelitian persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah yang berorientasi pada bawahan adalah yang diuraikan berikut ini:

a. Memotivasi Guru Dalam Melaksanakan Tugas-Tugasnya

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas seseorang dalam bekerja adalah pemberian motivasi. Motivasi berasal dari dua sumber

yaitu : sumber instrinsik dan sumber ekstrinsik. Sumber instrinsik berasal dari dalam diri individu guru. Sedangkan motivasi yang bersumber ekstrinsik berasal dari luar, yaitu lingkungan. Kepala sekolah merupakan salah satu sumber motivasi ekstrinsik bagi guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Hal ini sejalan dengan fungsi kepala yang sering di akronimkan dengan EMASLIM. Salah satu unsur dari EMASLIM tersebut adalah kepala sekolah sebagai motivator. Sebagai motivator kepala sekolah memiliki peranan memberikan motivasi pada bawahan dalam bekerja. Motivasi yang diberikan kepala sekolah kepada guru dapat dilakukan dengan cara memberikan ganjaran bagi mereka yang berbuat positif dan hukuman bagi mereka yang bertindak negatif.

Pentingnya pemberian motivasi oleh kepala sekolah terhadap guru dikemukakan oleh Anoraga (1995:85) motivasi merupakan integral dari kegiatan organisasi di dalam proses pembinaan, pengembangan dan pengarahan tenaga kerja manusia dalam organisasi.

Jadi motivasi perlu diberikan kepala sekolah berguna untuk membina, mengembangkan dan mengarahkan guru dalam bekerja.

b. Melibatkan Guru Dalam Mengambil Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan suatu kegiatan pokok yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam menjalankan roda kepemimpinannya. Hal ini dikarenakan, setiap tindakan atau perbuatan baru dapat dilaksanakan setelah adanya keputusan. Walaupun kepala sekolah memiliki wewenang

dalam mengambil keputusan, namun gaya orientasi bawahan ini dalam mengambil setiap keputusan selalu melibatkan guru sebagai bawahan.

Keterlibatan guru dalam mengambil keputusan ini diharapkan agar keputusan yang ada dapat dilaksanakan oleh guru dan kepala sekolah guna kelangsungan organisasi ke arah yang lebih baik.

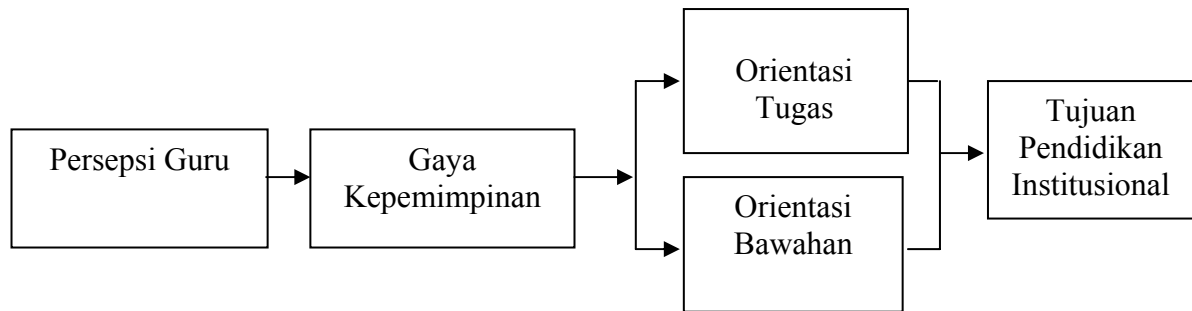
c. Mengembangkan Hubungan Kekeluargaan

Hubungan kekeluargaan yang dijalin dalam gaya kepemimpinan orientasi bawahan ditandai dengan adanya komunikasi dua arah yang berlangsung antara kepala sekolah dengan guru. Selain itu keramah tamahan yang ditunjukkan oleh kepala sekolah kepada guru menggambarkan adanya hubungan kekeluargaan yang terjalin diantara mereka.

Seorang pemimpin atau kepala sekolah yang baik dan berhasil dalam menjalankan tugasnya, bukanlah seorang kepala sekolah yang tidak melibatkan atau menjauhkan diri dari para guru. Melainkan merupakan seorang kepala sekolah yang mendekatkan diri pada para bawahan.

F. Kerangka Konseptual

Sebagaimana yang telah diuraikan di atas, persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah Madratsah Aliyah Negeri 2 kota Padang dapat ditinjau dari gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan bawahan, seperti gambaran kerangka konseptual berikut ini :



Gambar I: Kerangka Konseptual Persepsi Guru Terhadap Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Padang

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dikemukakan di atas dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

- a) Gaya kepemimpinan kepala MAN 2 Kota Padang yang berorientasi pada tugas menurut guru lebih dominan dalam menekankan pentingnya pelaksanaan tugas dengan skor 3,91 dan kurang dominan dalam menerapkan wewenang terpusat pada pimpinan dengan skor 3,17. Tingkat pemahaman gaya kepemimpinan kepala sekolah orientasi tugas secara umum masuk kategori cukup atau sedang , dengan skor rata-rata 3,44. Artinya kepala sekolah dalam menjalankan proses kepemimpinannya belum maksimal dalam menerapkan gaya kepemimpinan orientasi tugas.
- b) Gaya kepemimpinan kepala MAN 2 Kota Padang yang berorientasi pada bawahan menurut guru lebih dominan dalam memberikan motivasi kepada guru dengan skor 3,35 dan kurang dominan dalam mengembangkan hubungan kekeluargaan dengan skor 3,23. Tingkat pemahaman gaya kepemimpinan kepala sekolah orientasi bawahan secara umum masuk kategori cukup atau sedang, dengan skor rata-rata 3,30. Artinya kepala sekolah dalam menjalankan proses kepemimpinannya belum maksimal dalam menerapkan gaya kepemimpinan orientasi bawahan.

- c) Secara umum hasil penelitian persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan kepala MAN 2 Kota Padang berada pada kategori cukup dengan skor rata-rata 3,37. Ini menunjukkan bahwa dalam menjalankan roda kepemimpinannya kepala sekolah belum maksimal dalam menerapkan gaya kepemimpinan.

B. Saran

Berdasarkan hasil temuan penelitian yang telah diungkapkan di atas, maka ada beberapa saran yang dapat dipertimbangkan yaitu:

- a) Mengingat hasil penelitian persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah MAN 2 Kota Padang dinyatakan berada pada kategori cukup atau sedang maka disarankan kepada kepala madrasah untuk dapat meningkatkan pemahaman terhadap gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan berorientasi bawahan. Peningkatan ini dapat dilakukan dengan cara memperbanyak pengetahuan melalui referensi atau bacaan-bacaan yang berhubungan dengan kepemimpinan.
- b) Pengawas sekolah hendaknya dapat memberikan pembinaan kepada kepala sekolah dalam rangka menerapkan dan meningkatkan gaya kepemimpinan kepala sekolah berorientasi tugas dan orientasi bawahan dalam menjalankan roda kepemimpinannya. Pembinaan dapat dilakukan melalui seminar tentang kepemimpinan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdulsyani. 1987. *Manajemen Organisasi*. Jakarta: PT. Bina Aksara.
- Abi, Sujak. 1990. *Kepemimpinan Manajer*. Jakarta: Rajawali Press.
- Anoraga, P dan Suryati, S. 1995. *Perilaku Keorganisasian*.: Jakarta. PT. Dunia Pustaka Jaya.
- Arikunto, S. 1992. *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Melton Putra
- Cohran, William G. 1991. *Teknik Penarikan Sampel*. Jakarta: UI-Press.
- Dale, Robert. D. 1992. *Gaya Kepemimpinan*. www.sabda.org.com. 06 Desember 2007.
- Depdiknas. 2002. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah: Panduan Monitoring dan Evaluasi*. Jakarta: Direktorat SLTP
- Hadi, Sutrisno. 1977. *Statistik*. Yogyakarta: Yayasan Penerbit Fakultas Psikologi UGM
- Hamalik, Oemar. 1993. *Psikologi Manajemen*. Bandung: Trigoda Karya.
- Hennifel. 2006. *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Tugasnya*. Padang: UNP. Skripsi yang tidak dipublikasikan
- Jawanir. 2004. *Persepsi Karyawan Tentang Penataan Ruang Kantor Di Dinas Pendidikan Kota Sawahlunto*. Padang: UNP. Skripsi yang tidak dipublikasikan.
- Moenir, A.S. 1988. *Kepemimpinan Kerja*. Jakarta: PT. Bina Aksara
- Mulyasa. 2004. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- , 2005. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Pemerintah Republik Indonesia. 2003. *Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang SISDIKNAS*. Bandung: Citra Umbara.
- Permadi. 1996. *Pemimpin dan kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta.