

## ANALISIS KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DASAR

Ritmanto<sup>1</sup>, Apriani Safitri<sup>2</sup>  
Universitas Lakidende<sup>1</sup>, Universitas Muhammadiyah Kendari<sup>2</sup>  
ritmanyeni@gmail.com<sup>1</sup>, Aprianisafitri@umkendari.ac.id<sup>2</sup>

### ABSTRAK

Permasalahan dalam penelitian ini yaitu (1) Bagaimana Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam melakukan tugasnya, (2) Apa yang dilakukan Kepala Sekolah dalam meningkatkan disiplin guru Guru Sekolah Dasar Negeri 5 Baruga Kota Kendari. Desain penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan metode analisis deskriptif, Penggunaan metode ini adalah untuk mendeskripsikan dan mengkaji secara kualitatif, bagaimana persepsi guru tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah Dasar Negeri 5 Baruga Kota Kendari, menemukan proses pelaksanaan tersebut. Seluruh data diperoleh langsung dari informan dilapangan dengan menggunakan wawancara dan obsevasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (a) Gaya kepemimpinan otokratik, guru merasa tertekan dan cenderung tidak dapat berinovasi dalam melaksanakan tugas, (b) gaya kepemimpinan situasional cenderung lebih diterima oleh guru-guru Sekolah Dasar Negeri 5 Baruga Kota Kendari, karena mereka dapat leluasa melaksanakan kegiatan sesuai kondisi yang ada, (c) gaya kepemimpinan demokratik, juga dapat diterima oleh guru-guru Sekolah Dasar Negeri 5 Baruga Kota Kendari, karena mereka diberi keleluasaan dalam menjalankan kegiatan mereka diluar tugas-tugas sebagai guru, mereka bisa mengikuti pendidikan kejenjang yang lebih tinggi baik S1 maupun S2. Kemudian, penerapan disiplin kerja terhadap guru, yaitu dengan memberi tugas, beban dan tanggung jawab sesuai latar belakang pendidikan dan kemampuannya secara merata, dengan harapan guru-guru tersebut tidak meninggalkan tugas pokok sebagai guru dan pendidik. Walaupun kenyataannya masih ada guru yang sering meninggalkan tugas pokoknya.

**Kata Kunci:** Gaya Kepemimpinan, Kepala Sekolah, Disiplin.

### ABSTRACT

Problem of this research that is (1) How Leadership of Headmaster in conducting its duty, (2) What conducted by Headmaster in improving discipline learn Elementary Schoolteacher [of] Country 5 Baruga Town of Kendari. Desain Research is qualitative with descriptive analysis method, Usage of this method is to description and study qualitative, how perception learn about leadership of Elementary Headmaster of Country 5 Baruga Town of Kendari, finding execution process. All data obtained is direct the than field informan by using and interview of obsevasi. The research Result indicated that (a) Style leadership of otokratik, teacher com under pressure and tend to cannot innovate in executing duty, ( b) style leadership of situasional tend to more accepted by Elementary schoolteachers of Country 5 Baruga Town of Kendari, because they earn be free to execute activity according to existing condition, (c) style leadership of demokratik, also can be accepted by Elementary schoolteachers of Country 5 Baruga Town of Kendari, because them given by facility in running activity of them outside duties as teacher, they can follow education of higher level of goodness of S1 and also of S2. Later; Then, discipline applying work to teacher, that is with giving duty, responsibility and burden according to education background and its ability flattened, on the chance of the teachers do not leave fundamental duty as educator and teacher. Although in reality there is still learn which often leave in essence duty.

**Keyword:** Style Leadership, Headmaster, Discipline.

## PENDAHULUAN

Sebagaimana diketahui bahwa tujuan Negara Republik Indonesia seperti pernyataan dalam Undang-Undang Dasar (UUD) 1945 adalah melindungi segenap bangsa dan seluruh tumpah darah Indonesia, mewujudkan kesejahteraan umum, dan mencerdaskan kehidupan bangsa dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial.

Untuk mencapai tujuan cita-cita Nasional tersebut diwujudkan secara bertahap dalam pembangunan dengan pola umum pembangunan nasional jangka panjang, menengah dan pendek. Pelaksanaan pembangunan daerah khususnya dibidang pendidikan telah menunjukkan kemajuan, dimana bangsa Indonesia telah mengupayakan berbagai fasilitas untuk menanggulangi masalah tersebut, sehingga dapat menopang pembangunan Nasional secara keseluruhan.

Pembangunan daerah yang dilaksanakan dalam periode tersebut telah banyak menghasilkan kemajuan dalam segenap aspek kehidupan dan penghidupan masyarakat terutama peningkatan dibidang pendidikan yang sering menjadi masalah yang terkadang sulit terkendalikan dan dapat mempengaruhi kualitas sumber daya manusia yang ada.

Pendidikan memiliki kontribusi yang besar terhadap peningkatan

kecerdasan kehidupan berbangsa. Demikian pentingnya pendidikan ini sehingga UUD 1945 telah mengamanatkan untuk memprioritaskan anggaran pendidikan sekurang-kurangnya 20 % dari anggaran pendapatan dan belanja negara (APBN) serta dari anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD). Namun, batas minimal dari APBN dan APBD untuk biaya pendidikan belum terealisasi hingga saat ini. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan sumber daya manusia (SDM) yang ada bila dibandingkan dengan jumlah penduduk, sehingga pendidikan yang memadai belum menyentuh ke seluruh lapisan masyarakat. Akibatnya adalah masih banyak warga negara yang belum mendapatkan akses ke pendidikan formal, namun UUD 1945 telah mengamanatkan bahwa setiap warga negara berhak mendapatkan pendidikan (pasal 31 ayat 1). Oleh karena itu, pemerintah telah berupaya bagi warga negara yang belum mendapatkan akses tersebut melalui berbagai program pendidikan, sehingga siap untuk menghadapi tantangan kemasadepan yang lebih kompetitif.

Kualitas pendidikan di Indonesia dianggap oleh banyak pihak masih rendah, hal ini disebabkan oleh beberapa indikator Menurut Kusnandar (2007: 1) yaitu: (1) lulusan pendidikan yang belum siap memasuki dunia kerja karena

minimnya kompetensi yang dimiliki, (2) peringkat *human development index* Indonesia masih rendah yaitu 108 dari 117 negara, (3) kemampuan membaca anak SD di Indonesia berada di urutan, 38 dari 39 negara yang disurvei, (4) mutu akademik antara bangsa menunjukkan bahwa dari 41 negara yang disurvei untuk bidang IPA Indonesia menempati urutan ke 38, untuk bidang matematika dan kemampuan membaca menempati urutan ke 39, (5) daya saing sumber daya manusia (SDM) Indonesia berada pada posisi 46 dari 47 negara yang disurvei, (6) posisi perguruan tinggi pavorit seperti UI dan UGM berada pada 61 dan 68 dari 77 perguruan tinggi di Asia, dan (7) Indonesia tertinggal di bidang IPTEK dibandingkan negara tetangga seperti Malaysia, Singapura, dan Thailand

Guru merupakan pihak yang menentukan dan memegang peranan penting terhadap kemajuan pendidikan yang bermuara pada peningkatan kualitas sumber daya manusia (Sonhadji, 1990: 26). Sukses tidaknya pendidikan sangat tergantung pada variabel guru sebagai ujung tombak pelaksanaan pendidikan pada suatu lembaga pendidikan.

Mengamati kondisi tersebut, pendidikan kita mengemban tugas yang cukup berat dalam mengatasi masalah peningkatan kualitas sumber daya manusia. Kualitas sumberdaya manusia hanya dapat ditingkatkan

melalui pendidikan, dan hanya pendidikan yang dikelola secara profesional yang akan dapat menghasilkan output yang berkualitas. Dengan demikian jelas bahwa pendidikan merupakan satu-satunya kunci untuk mengatasi menurunnya kualitas sumber daya manusia. Padahal pendidikan memiliki peran sangat strategis dalam memajukan peradaban suatu bangsa (UUSPN, No. 20 tahun 2003: 8).

Salah satu faktor yang menentukan keberhasilan peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam pendidikan adalah kepemimpinan. Kepemimpinan yang efektif akan sangat menopang keberhasilan tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan. Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan memiliki tugas dan tanggung jawab yang komprehensif meliputi (1) membantu orang-orang dalam masyarakat sekolah merumuskan tujuan pendidikan, (2) memudahkan proses belajar mengajar dan mengembangkan efektifitas mengajar, (3) membentuk unit organisasi yang produktif, (4) menciptakan iklim dimana kepemimpinan dapat tumbuh dan berkembang, (5) memberikan sumber-sumber yang memadai untuk pengajaran efektif (Sumanto & Sutopo, 1982: 21).

Gaya kepemimpinan kepala sekolah sangat berpengaruh terhadap kedisiplinan guru. Oleh

karena itu dalam pendidikan modern, kepemimpinan kepala sekolah perlu mendapat perhatian yang serius. Hal ini penting untuk agar kepala sekolah dapat berperan efektif dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah sehingga guru dapat bekerja maksimal dalam mencapai tujuan pendidikan. Menurut Sergiovanni (1991: 91) ada beberapa faktor pendukung yang mempengaruhi kepemimpinan kepala sekolah yaitu: (1) Kepribadian yang kuat, (2) pemahaman terhadap tujuan pendidikan, (3) pengetahuan dan wawasan yang luas, dan (4) keterampilan yang professional.

Menurut Mantja (1996: 87) menjelaskan bahwa masalah yang dihadapi oleh kepala sekolah sangat berkaitan dengan perannya dalam administrasi, manajerial, dan kepemimpinan pendidikan. Keberhasilan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan sangat ditentukan oleh kualitas kepemimpinannya dalam mempengaruhi, menggerakkan dan bekerja sama dengan guru-guru dan staf sekolah. Kepala sekolah sebagai administrator pendidikan mempunyai tugas untuk mengembangkan kurikulum, pembelajaran, kesiswaan, Pengaruh sekolah dengan masyarakat, dan pembinaan staf.

Kepemimpinan kepala sekolah dalam pengelolaan kurikulum mencakup perencanaan, pengorganisasian, dan koordinasi, pelaksanaan dan pengendalian.

Meski kegiatan pembelajaran dilaksanakan oleh kepemimpinan kepala sekolah dalam pengelolaan kurikulum baik dalam perencanaan, pengorganisasian, dan koordinasi, pelaksanaan dan pengendalian sangat penting untuk dilakukan kepala sekolah (Diknas, 2000: 32). Kepala sekolah diharuskan untuk memberikan pembinaan, petunjuk, arahan, dan motivasi kepada guru, sehingga guru dapat melaksanakan tugas dengan baik yang pada gilirannya guru dapat meningkatkan kedisiplinannya.

Menurut Lewin dalam Bittel (1980: 122 – 123) mengemukakan gaya kepemimpinan secara umum dapat dikelompokkan atas tiga bagian, yang sering diterapkan oleh Kepala Sekolah berdasarkan situasi dan kondisi dan hal-hal yang dianggap cocok pada suatu permasalahan yaitu:

*Pertama* Gaya Otokratis: Kepemimpinan otokratis pada dasarnya mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan mutlak serta harus dipatuhi. Pemimpinnya selalu mau berperan sebagai pemain tunggal. *Kedua*, gaya kepemimpinan situasional dalam pendekatan situasional ini kepemimpinan yang paling efektif berbeda-beda sesuai dengan kematangan atau kedewasaan bawahan. *Ketiga*, gaya kepemimpinan demokratik: memiliki sifat-sifat dalam menggerakkan bawahan bertitik tolak dan pendapat bahwa manusia itu makhluk yang

termulia didunia ini, selalu berusaha untuk menyesuaikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dari tujuan pribadi bawahan.

Faktor lain yang memegang peranan sangat penting dalam menentukan keberhasilan pelaksanaan pendidikan sekolah adalah guru. Peningkatan kualitas pendidikan di sekolah harus diawali dengan dari peningkatan kompetensi guru. Guru yang kompeten akan meningkatkan keprofesionalan dalam pelaksanaan tugasnya, dan guru yang profesional akan menunjukkan kedisiplinan yang tinggi.

Kedisiplinan guru juga dipengaruhi oleh motivasi kerjanya (Gorton, 1976: 56). Motivasi kerja yang tinggi menyebabkan seseorang melakukan pekerjaannya dengan lebih baik karena pekerjaannya dilaksanakan dengan senang hati dan dorongan yang kuat untuk melaksanakannya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi dapat menyebabkan seseorang melakukan perilaku tertentu dalam mencapai tujuan tertentu.

Robbins (1998: 84) mengatakan bahwa kedisiplinan seseorang sangat dipengaruhi oleh motivasi seseorang dalam melakukan pekerjaannya. Seseorang yang termotivasi, akan mampu melaksanakan segala tugas dan tanggung jawabnya dengan baik tanpa harus diawasi oleh atasan. Timpe (1989: 23) memaparkan

bahwa seseorang yang memiliki motivasi tinggi, akan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan maksimal. Orang yang bekerja maksimal, berarti ia memiliki kedisiplinan yang tinggi.

Secara empirik bahwa Sekolah Dasar di Kecamatan Wua-Wua Kota Kendari masih menunjukkan rendahnya disiplin guru, hal ini terlihat secara bervariasi dari empat Sekolah Dasar yaitu, pada bulan Agustus antara 10-15 persen guru tidak mengajar, bulan September 12-13 persen guru tidak mengajar pada jam mata pelajarannya, tanpa adanya alasan yang jelas, kemudian kurangnya pengawasan dan perhatian kepala sekolah terhadap guru, serta rendahnya nilai rata-rata yang dicapai oleh siswa pada setiap ujian semester yaitu 60 dengan kualifikasi kurang. Padahal menurut petunjuk penilaian dinyatakan bahwa siswa dikatakan berhasil dalam belajarnya apabila dalam suatu kelas terdapat 75 % dinyatakan tuntas dan memperoleh skor minimal 7,5 (Dikpora Kota Kendari, 2013). Dengan demikian bahwa guru dalam melaksanakan tugas relatif belum disiplin, sehingga pelaksanaan PP No. 30 tahun 1980, tentang disiplin PNS dan Keputusan Menpan No. PER/87/M.PAN/8/2005 tentang pedoman pelaksanaan efisiensi penghematan dan disiplin kerja belum sepenuhnya dilaksanakan sebagaimana mestinya.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Gaya kepemimpinan merupakan kemampuan yang ada pada individu yang dapat ditingkatkan melalui dorongan dari dalam untuk dapat bermanfaat buat orang lain. Sehubungan dengan menonjolnya unsur manusia dalam administrasi, maka wajar bila pemikiran administrasi modern dewasa ini banyak diorientasikan pada faktor manusia sebagai unsur terpenting dari pada administrasi. Pola pemikiran ini pula yang melahirkan aliran atau filsafat terbaru dalam administrasi yang kini lazim disebut *people centered mangement* yaitu filsafat administrasi yang secara rasional dan realistik meyakini bahwa sukses tidaknya suatu proses administrasi sebagian besar ditentukan oleh faktor manusia yang terlibat dalam proses administrasi. Sehingga dalam prinsip maupun pelaksanaan daripada prinsip administrasi, faktor manusia perlu dijadikan bahan pertimbangan yang utama.

Sesuai teori bahwa, pada prinsipnya tidak ada gaya kepemimpinan yang sama efektifnya menghadapi semua situasi organisasional dan perilaku bawahan. Bahkan menghadapi seorang bawahan, mungkin menggunakan gaya yang berbeda-beda karena para bawahan itu tidak konsisten dalam perilakunya. Yang jelas ialah, bahwa kepemimpinan yang efektif merupakan aspek yang dominan,

krusial, dan bahkan kritikal dalam peningkatan produktivitas kerja. Betapapun dominannya peranan kepemimpinan dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja, diperlukan kiat lain yaitu, asas motivasional. Penerapan berbagai gaya kepemimpinan pada Sekolah dasar Negeri 5 Baruga Kendari, menunjukkan adanya perasaan puas atau tidak puas terhadap guru-guru yang ada pada Sekolah tersebut, untuk itu dapat dijelaskan, penerapan beberapa gaya kepemimpinan pada sekolah dasar Negeri 5 Baruga Kota Kendari sesuai teori gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh Lewin dalam Bittel (1980: 122 – 123), yaitu: (1) Gaya Kepernimpinan otokratis, (2) Gaya kepemimpinan situasional, (3). Gaya kepemimpinan demokratik.

### 1. Gaya Kepemimpinan Otokratis

Gaya kepemimpinan merupakan bagian dari proses pengendalian sebuah organisasi atau unit organisasi. Intinya proses pengukuran gaya kepemimpinan merupakan rangkaian kegiatan yang dilakukan secara terus menerus dan berkesinambungan, sehingga mampu memantau roda organisasi agar dapat berjalan sesuai tujuan yang direncanakan. Sehingga apabila terdapat penyimpangan dan kelemahan kepribadian sehingga mengakibatkan efektif atau tidaknya pelayanan yang ada,

perlu dikaji lebih mendalam seberapa jauh faktor tersebut memberi dampak terhadap kondisi tertentu.

Ciri Gaya kepemimpinan otokratis yaitu (1) wewenang mutlak pada pimpinan, (2) Keputusan dan kebijakan dibuat oleh pimpinan, (3) Komunikasi berlangsung satu arah, (4) Pengawasan dilakukan secara ketat, (5) Prakarsa dari atas tanpa kesempatan dari bawahan untuk member saran, (6) Lebih banyak kritik dari pada pujian, (7) Pimpinan menuntut kesetiaan dan prestasi sempurna, (8) Tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul pimpinan. Dengan ciri-ciri gaya kepemimpinan otokratis tersebut maka pimpinan merupakan pemegang kekuasaan mutlak yang tidak dapat diganggu gugat oleh bawahan.

Sesuai hasil wawancara tersebut, didukung pendapat Siagian (2003:470) fungsi kepemimpinan adalah sebagai berikut : (1) Pimpinan sebagai penentu arah, yaitu setiap organisasi baik di bidang kenegaraan, keniagaan, politik, sosial dan organisasi kemasyarakatan lainnya, diciptakan atau dibentuk sebagai wahana untuk mencapai tujuan tertentu, baik yang sifatnya jangka panjang, jangka pendek yang tidak mungkin tercapai apabila tidak diusahakan dicapai oleh

anggotanya yang bertindak sendiri-sendiri, tanpa ditentukan arah oleh pimpinan. (2) Pimpinan sebagai wakil dan juru bicara organisasi, yaitu dalam rangka mencapai tujuan, tidak ada organisasi yang bergerak dalam suasana terisolasi, artinya tidak ada organisasi yang akan mampu mencapai tujuannya tanpa memelihara hubungan yang baik dengan berbagai pihak di luar organisasi itu sendiri, organisasi negara sekalipun pemeliharaan hubungan itu pada saat sekarang ini diterima sebagai keharusan mutlak, baik pada tingkat regional maupun pada tingkat dunia dan menyangkut berbagai segi kepentingan, seperti kepentingan ekonomi kepentingan pertahanan dan keamanan, kepentingan politik dan bahkan juga kepentingan sosial budaya. (3) Pimpinan sebagai komunikator yaitu pemeliharaan baik ke luar maupun kedalam dilaksanakan melalui proses komunikasi, baik secara lisan maupun secara tulisan, berbagai kategori keputusan yang telah diambil disampaikan kepada para pelaksana melalui jalur komunikasi yang terdapat dalam organisasi. Bahkan sesungguhnya interaksi yang terjadi diantara atasan sesama petugas pelaksana kegiatan operasional dimungkinkan terjadi dengan baik berkat terjadinya komunikasi yang

efektif. (4) Pemimpin sebagai mediator, yaitu dalam kehidupan organisasi selalu saja ada situasi konflik yang harus diatasi, baik dalam hubungan ke luar maupun hubungan ke dalam organisasi. Pembahasan tentang fungsi pimpinan sebagai mediator pada penyelesaian situasi konflik yang mungkin timbul dalam suatu organisasi, tanpa mengurangi pentingnya situasi konflik yang mungkin timbul dalam hubungan ke luar dihadapi dan diatasi.

Gaya kepemimpinan Kepala Sekolah Dasar Negeri 5 Baruga Kota Kendari, juga telah dilaksanakan karena dengan batas-batas wewenang, kewajiban dan tanggung jawab akan menjadi jelas, sehingga kekacauan, konflik kewenangan kekuasaan, tumpang-tindih atau kecenderungan menghindari tanggung jawab dapat dihindari. Namun sesuai hasil penelitian menunjukkan bahwa masih terdapat berbagai kelemahan-kelemahan. Jadi pada prinsipnya bahwa Gaya Kepemimpinan disini menurut Terry (1960:219), adalah untuk membangkitkan suatu hal yang belum terungkap untuk menjadi bahan pemacu keberhasilan daripada tujuan program dalam meningkatkan gaya kepemimpinan yang telah ditetapkan, bagaimana seorang pimpinan melihat kondisi yang memungkinkan dia

mengendalikan suatu organisasi dengan cara seorang pimpinan melakukan tindakan untuk kepentingan organisasinya.

Dengan demikian didukung oleh pendapat Winardi, 2002:1, bahwa gaya kepemimpinan berkaitan dengan alasan-alasan atau hal-hal yang telah mendorong atau menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu. Pentingnya gaya kepemimpinan karena gaya kepemimpinan adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Kemampuan dan kecakapan karyawan tidak ada artinya bagi organisasi jika mereka tidak mau bekerja giat. Disiplin yang dicari oleh organisasi dari seseorang tergantung dari kemampuan, gaya kepemimpinan, dan dukungan individu yang diterima. Sehingga pencapaian target gaya kepemimpinan otokratik pada Sekolah dasar negeri 5 Baruga Kota Kendari, kurang mendapat perhatian oleh guru-guru karena gaya tersebut relatif kurang cocok dalam penerapan pada sekolah dasar tersebut karena guru-guru yang ada pada umumnya perempuan yang juga pada umumnya masih mempunyai anak kecil yang masih memerlukan perhatian oleh seorang ibu, namun para guru

selalu berupaya menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepada kepala sekolah.

Kemudian dalam melaksanakan tugas bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan relatif belum optimal sehingga guru kurang mau melaksanakan tugasnya secara optimal karena pekerjaan yang seharusnya dipertanggung jawabkan sesuai waktu yang ditetapkan, tetapi tidak dilaporkan sesuai dengan waktu yang ditetapkan, sehingga nampak bahwa pekerjaan yang dilaksanakanpun terkadang mengalami keterlambatan dalam penyelesaiannya, hal ini karena pelaksana relatif kurang mau berinisiatif untuk melaksanakan pekerjaan sesuai target waktu yang ditetapkan, sehingga pekerjaan dilaksanakan sebagaimana kebiasaan-kebiasaan yang telah ada, dan telah membudaya, sesuai hasil penelitian bahwa guru sering menunda pekerjaan yang dibebankan kepada mereka karena banyak pekerjaan yang mereka harus kerjakan pada waktu yang bersamaan kemudian pekerjaan-pekerjaan tersebut merupakan pekerjaan yang tidak berhubungan terhadap tugas mereka.

## **2. Gaya kepemimpinan situasional**

Ciri-ciri gaya kepemimpinan situasional yaitu: (1) Pimpinan

melimpahkan sepenuhnya kepada bawahan, (2) Keputusan dan kebijakan lebih banyak diserahkan kepada bawahan, (3) pimpinan hanya berkomunikasi apabila diperlukan oleh bawahan, (4) Hampir tidak ada pengawasan, (5) Pemrakarsa selalu datang dari bawahan, (6) Hampir tidak ada pengarahan dari pimpinan, (7) Kepentingan pribadi lebih dominan daripada kepentingan kelompok, (8) Tanggung jawab pribadi dipikul oleh orang perorang. Dengan demikian bahwa gaya kepemimpinan situasional merupakan gaya kepemimpinan yang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk bekerja dan mengeluarkan ide atas kemampuannya.

Dari hasil wawancara, didukung pendapat Maxwell (1995:191), mengatakan bahwa seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan yaitu: (1) Harus mampu menciptakan lingkungan yang tepat Cara paling baik untuk memiliki loyalitas personel ialah dengan memperlihatkan perhatian kepada mereka dengan kata-kata dan perbuatan. (2) Harus mampu mengetahui kebutuhan dasar bawahannya, (3) Harus mampu mengendalikan keuangan, personalia, dan perencanaan (4) Harus mampu menghindari tujuh dosa yang mematikan yaitu: (a) berusaha untuk disukai bukan

disegani, (b) tidak minta nasihat dan bantuan kepada orang lain, (c) mengesampingkan bakat pribadi dengan menekan peraturan bukan keahlian, (d) tidak menjaga untuk dikritik tetap konstruktif, (e) mengembangkan rasa tanggung jawab dalam diri orang lain, (f) memperlakukan setiap orang dengan cara yang sama' (g) membuat setiap orang selalu mendapat informasi.

Gaya kepemimpinan situasional juga dapat merancang gaya kepemimpinan yang baik dengan berbagai cara, dalam memberikan gaya kepemimpinan kepada pegawai level atas, agar dapat merubah perilaku untuk melakukan dari tujuan organisasi, kemudian dirancang untuk tanggap terhadap penyelesaian tugas-tugas yang diberikan kepadanya, dengan memberi ransangan seperti karyawan diberi kesempatan untuk berkreasi dalam meningkatkan kinerja pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan.

Hasil wawancara didukung oleh pendapat Nawawi (2003: 115) mengartikan gaya kepemimpinan sebagai norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain, dengan maksud menyamakan persepsi di antara orang yang, akan dipengaruhi.

Memperhatikan pendapat dan tujuan gaya kepemimpinan sebagaimana tersebut, bahwa dalam proses pengendalian keinginan untuk berprestasi, gaya kepemimpinan Situasional mempunyai peran yang sangat kritis baik dalam meningkatkan disiplin guru, baik individu maupun untuk kelompok dalam mencapai tujuan organisasi, dan sebagai dasar evaluasi kerja, bagi pelaksana program. Untuk menentukan gaya kepemimpinan situasional, maka perlu dilakukan pembinaan secara terus menerus kepada guru, agar dapat menyesuaikan terhadap gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh pimpinannya. Model gaya kepemimpinan Situasional dalam meningkatkan disiplin guru merupakan penentuan secara periodik disiplin guru operasional suatu organisasi, bagaimana organisasi menerapkan program berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, mampu untuk dapat mencapainya dengan baik, jarena dengan gaya kepemimpinan situasional dapat menyesuaikan dengan kondisi yang ada pada situasi tertentu.

Hasil wawancara didukung oleh pendapat Locke, (1968;98) bahwa teori penentuan tujuan, mengasumsikan manusia sebagai individu yang berpikir (*thinking individual*) yang berusaha

mencapai tujuan tertentu. Teori ini memfokuskan pada proses penetapan tujuan itu sendiri. Kecenderungan manusia untuk menetapkan dan berusaha mencapai suatu tujuan akan terjadi jika manusia memahami dan menerima tujuan tertentu yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Jika tujuan cukup spesifik dan menantang, maka tujuan itu dapat menjadi mempengaruhi gaya kepemimpinan sesuai sasaran yang diinginkan baik untuk individu maupun kelompok.

Kualitas gaya kepemimpinan situasional juga dapat diukur dengan penetapan sasaran hasil dengan syarat yaitu sasaran individual harus mendukung pencapaian sasaran tingkat yang lebih tinggi dan diupayakan untuk disepakati oleh pihak yang berkepentingan secara langsung serta sasaran hasil itu dapat dicapai dengan tidak terlalu sulit dan tersedianya indikator kualitas kerja, baik individu maupun kelompok yang dapat diukur untuk setiap sasaran yang akan mewujudkan kemajuan ke arah sasaran untuk dipantau dan dievaluasi. Jadi pada prinsipnya bahwa gaya kepemimpinan situasional disini yang dimaksudkan adalah suatu pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan untuk dilaksanakan oleh bawahan dan dihasilkan dalam meningkatkan kinerja pegawai

dengan tepat waktu sesuai kondisi dan rencana dengan memenuhi standar hasil yang telah ditentukan. Dengan demikian bahwa penerapan gaya kepemimpinan situasional pada Sekolah dasar Negeri 5 Baruga Kota Kendari, guru-guru merasa cocok, karena tidak adanya penekanan terhadap penyelesaian tugas tetapi diberikan keleluasan dalam menegakkan disiplin kepada guru itu sendiri, sehingga guru-guru merasa bertanggung jawab atas apa yang dilakukannya.

Sedang menurut Frederick Herberg (Harsey dan Blanchard, 1994:69) menambahkan bahwa suasana yang menimbulkan rasa tidak puas harus dicegah dan suasana kerja yang menyenangkan dipertahankan untuk mencapai efektifitas kerja pegawai dalam mencapai tujuan dan sasaran secara efektif dan efisien. Memelihara kepuasan kerja dan suasana kerja yang menyenangkan, menciptakan tata kerja dan mekanisme serta aturan-aturan yang menunjang sangat menentukan, dalam menyelesaikan tugas-tugas seorang pegawai.

### **3. Gaya kepemimpinan demokratis**

Kepemimpinan demokratis mempunyai ciri-ciri yaitu (1) wewenang tidak mutlak, (2) pimpinan bersedia melimpahkan wewenang kepada bawahan, (3)

keputusan atau kebijakan dibuat bersama antar pimpinan dan bawahan, (4) komunikasi berlangsung dua arah, (5) pengawasan dilakukan secara wajar, (6) Bawahan diberi kesempatan untuk berprakarsa dan menyampaikan saran, (7) Tugas kepada bawahan lebih bersifat permintaan dari pada instruksi, (8) Pujian dan kritik kepada bawahan diberikan secara seimbang, (9) terdapat suasana saling percaya dan saling menghargai, (10) Tanggung jawab dipikul bersama dengan bawahan. Dengan demikian bahwa gaya kepemimpinan demokratis merupakan gaya kepemimpinan yang memperhatikan keseimbangan wewenang dan tanggung jawab antara pimpinan dan bawahan.

Dalam suatu organisasi, baik yang berskala besar atau kecil pasti membutuhkan suatu pemimpin. Pemimpin sangat penting kedudukannya dalam suatu organisasi, namun demikian tentunya setiap pemimpin mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda-beda sesuai kemampuan dan keinginan dari kelompok yang menjadikannya. Dalam kenyataan sehari-hari banyak terdapat kegagalan yang intinya adalah buruknya gaya kepemimpinan dalam organisasi tersebut.

Dari hasil wawancara didukung pendapat Rasyid (1997:85) mengemukakan bahwa hanya ada empat karakter kepemimpinan yang berbeda terhadap satu dengan yang lainnya: (1) kepemimpinan yang sensitif: yaitu ditandai dengan kemampuan untuk secara diri memahami dinamika perkembangan masyarakat, mengerti apa yang mereka butuhkan mengusahakan agar ia menjadi pihak pertama yang memberi perhatian terhadap kebutuhan masyarakat. (2) kepemimpinan yang responsif, yaitu karakter pemimpin yang tidak jauh berbeda dengan yang lain, hanya saja dalam konteks yang sensitif, pemimpin lebih aktif mengamati dinamika masyarakat dan secara kreatif berupaya memahami kebutuhan mereka, maka yang responsif lahir berhadapan dengan masyarakat yang cenderung lebih aktif, pemimpin lebih banyak berperan menjawab aspirasi dan tuntutan masyarakat yang disalurkan melalui berbagai media komunikasi. (3) kepemimpinan yang defensif, yaitu yang ditandai oleh sikap egoistik, merasa paling benar' walaupun pada saat yang sama memiliki kemampuan argumentasi yang tinggi dalam berhadapan dengan masyarakat' Komunikasi antara pemerintah dengan masyarakat cukup

terpelihara' tetapi pada umumnya pemerintah selalu mengambil posisi sebagai pihak yang lebih benar, lebih mengerti, dan karena itu keputusan dan penilaiannya atas sesuatu isyu lebih patut diikuti oleh masyarakat. (4) kepemimpinan yang represif, yaitu kepemimpinan yang cenderung sama egois dan arogannya dengan karakter yang defensif, tetapi lebih buruk lagi karena tidak memiliki kemampuan argumentasi atau justifikasi dalam mempertahankan keputusan atau penilaiannya terhadap sesuatu isyu ketika berhadapan dengan masyarakat. Monopoli atas kebenaran secara terbuka, Janpa rasa malu sama sekali.

Sesuai hasil wawancara didukung pendapat Terry (1960:493) mengemukakan bahwa kepemimpinan itu adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang agar diarahkan mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian bahwa kepemimpinan merupakan suatu kegiatan yang dilakukan seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang agar dapat mengikuti apa yang diinginkan oleh seorang pimpinan untuk kepentingan organisasi, agar dapat berjalan sebagaimana perencanaan yang telah ditentukan sebelumnya.

Kemudian dalam penerapan gaya kepemimpinan demokratik di Sekolah Dasar Negeri 5 Baruga

Kota Kendari, maka pimpinan yang bersangkutan menerapkan gaya kepemimpinan demokratik yang diberikan untuk bekerja secara maksimal dalam meningkatkan disiplin guru Sekolah Dasar Negeri 5 Baruga Kota Kendari, agar pekerjaan yang dilaksanakannya dapat berkualitas, dalam artian bahwa kalau pekerjaan yang dilaksanakan mendapat penghargaan dan pengakuan kemampuan maka akan diberi berbagai kesempatan untuk lebih mengembangkan manusianya, untuk mempertahankan kualitas kerjanya. Dengan demikian bahwa model gaya kepemimpinan demokratik diharapkan dapat mengembangkan kemampuan guru dalam bentuk penghargaan dapat memacu daripada pengembangan manusia dalam meningkatkan kedisiplinannya dalam bekerja, untuk berprestasi.

Menurut penulis bahwa kemampuan pimpinan dalam menjalankan tugasnya sangat mempengaruhi terhadap peningkatan gaya kepemimpinan demokratik, dengan demikian bahwa pimpinan yang mempunyai gaya kepemimpinan demokratik dalam menjalankan tugas-tugasnya dengan sendirinya dapat meningkatkan disiplin guru, sebab guru dapat memberikan standar waktu dalam melakukan pekerjaan layanan pendidikan sesuai standar program yang telah

dicanangkan, dengan harapan pada evaluasi akhir dalam melakukan pekerjaan dapat berhasil dengan baik.

Dari hasil wawancara, didukung pendapat Bennis & Townsend (1998:31), bahwa ciri ciri pemimpin yang baik ada tujuh yaitu: (1) pandangan tentang ambisi pribadi yang terkendali, (2) intelegensi, (3) kemampuan untuk mengutarakan diri (komunikasi), yaitu mampu berbicara dengan jelas sederhana dan mudah dipahami, (4) kemampuan menjadi pelayan bagi bawahannya, (5) jangan memberikan kekuasaan kepada orang yang terlalu banyak menginginkannya. Karena terlalu banyak menginginkannya biasanya juga menginginkan semua perangkat yang menyertainya. (6) objektivitas yang tinggi, dan (7) seseorang pemimpin yang tidak pernah mengambil penghargaan.

Dengan demikian bahwa penerapan gaya kepemimpinan demokratik di Sekolah Dasar Negeri 5 Baruga Kota Kendari, dapat meningkatkan disiplin guru, sehingga guru-guru yang ada pada sekolah dasar tersebut melaksanakan tugas dengan baik, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kualitas pendidikan di Sekolah dasar Negeri 5 Baruga Kendari.

Gaya kepemimpinan demokratik juga dapat merancang

gaya kepemimpinan yang baik dengan berbagai cara, dalam memberikan perintah kepada pegawai level bawah, agar dapat merubah perilaku untuk melakukan dari tujuan organisasi, kemudian dirancang untuk tanggap terhadap penyelesaian tugas-tugas yang diberikan kepadanya, dengan memberi ransangan seperti karyawan diberi kesempatan untuk berkreasi dalam meningkatkan prestasi kerja guru dalam menyelesaikan pekerjaan.

Hasil wawancara didukung oleh pendapat Nawawi (2003: 115) mengartikan gaya kepemimpinan sebagai norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain, dengan maksud menyamakan persepsi di antara orang yang akan dipengaruhi. Lebih lanjut menurut Nawawi (2003:74), mengemukakan fungsi-fungsi pemimpin yaitu yaitu: (1) dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin yang terlihat dari respons orang-orang yang dipimpinya, dan (2) dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok organisasi, yang dijabarkan melalui keputusan-

keputusan dan kebijakan-kebijakan pemimpin,

Memperhatikan pendapat dan tujuan gaya kepemimpinan sebagaimana tersebut, bahwa dalam proses pengendalian keinginan untuk berprestasi, gaya kepemimpinan demokratik mempunyai peran yang sangat kritis baik dalam meningkatkan disiplin guru, baik individu maupun untuk kelompok dalam mencapai tujuan organisasi, dan sebagai dasar evaluasi kerja, bagi guru.

Untuk menentukan gaya kepemimpinan demokratik, maka perlu dilakukan pembinaan secara terus menerus kepada guru, agar dapat menyesuaikan terhadap gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh pimpinannya. Model gaya kepemimpinan demokratik dalam meningkatkan disiplin guru merupakan penentuan secara periodik prestasi kerja guru, bagaimana organisasi menerapkan program berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, mampu untuk dapat mencapainya dengan baik, karena dengan gaya kepemimpinan demokratik dapat menyesuaikan dengan kondisi yang ada pada situasi tertentu.

Dari hasil wawancara didukung oleh pendapat Stoner (1996:165), menyatakan bahwa

seseorang pemimpin agar beroperasi secara efektif dalam kelompok maka seorang pemimpin melakukan dua hal fungsi utama, yaitu: (1) berhubungan dengan tugas atau memecahkan masalah, (2) memelihara kelompok atau sosial, yaitu tindakan seperti menyelesaikan perselisihan dan memastikan bahwa individu merasa dihargai oleh kelompok. Dengan demikian bahwa Penerapan gaya kepemimpinan demokratik di Sekolah Dasar Negeri 5 Baruga Kota Kendari, sangat didukung oleh guru-guru dalam meningkatkan disiplin kerja mereka, karena diberi kesempatan untuk berkembang. Kemudian menurut Yuki (2005), bahwa kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain, untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

Kepemimpinan yang efektif hanya dapat terwujud apabila menjalankan fungsinya sebagai pemimpin secara konsisten. Fungsi berhubungan secara langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan suatu organisasi yang mengharuskan pemimpin berada dalam situasi tersebut. Pemimpin yang membuat keputusan dengan

memperhatikan situasi sosial organisasinya, akan dirasakan sebagai keputusan bersama yang menjadi tanggung jawab bersama pula dalam melaksanakannya.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka dapat ditarik kesimpulan, yaitu:

1. Gaya kepemimpinan telah diterapkan pada Sekolah dasar Negeri 5 Baruga Kota Kendari, walaupun dari tiga gaya tersebut belum bisa diterapkan secara optimal, karena kurang sesuai dengan keinginan guru-guru pada Sekolah Dasar Negeri 5 Baruga Kota Kendari. (a) Gaya kepemimpinan otokratik, guru merasa tertekan dan cenderung tidak dapat berinovasi dalam melaksanakan tugas, (b) gaya kepemimpinan situasional cenderung lebih diterima oleh guru-guru Sekolah Dasar Negeri 5 Baruga Kota Kendari, karena mereka dapat leluasa melaksanakan kegiatan sesuai kondisi yang ada, (c) gaya kepemimpinan demokratik, juga dapat diterima oleh guru-guru Sekolah Dasar Negeri 5 Baruga Kota Kendari, karena mereka diberi keleluasaan dalam menjalankan kegiatan mereka diluar tugas-tugas sebagai guru, mereka dapat beraktivitas mengikuti pendidikan kejenjang yang lebih tinggi baik S1 maupun

S2 dan gaya kepemimpinan tersebut merupakan yang cenderung diterapkan pada Sekolah Dasar Negeri 5 Baruga Kota Kendari karena memberikan keleluasaan kepada guru untuk mengembangkan ide-ide termasuk melanjutkan pendidikan kejenjang lebih tinggi.

2. Kepala Sekolah Dasar Negeri 5 Baruga Kota Kendari, telah menerapkan disiplin kerja terhadap guru, dengan memberi tugas, beban dan tanggung jawab sesuai latar belakang pendidikan dan kemampuannya secara merata, dengan harapan guru-guru tersebut tidak meninggalkan tugas pokok sebagai guru dan pendidik, karena penerapan gaya kepemimpinan cenderung kegaya kepemimpinan demokratik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 1991. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- As'ad, 1989, *Dimensi Institusional dan Perilaku dalam PSDM Aparatur Lembaga Publik*, Jurnal Administrasi Negara. Makassar: STIA LAN.
- Austin, la Patrick, 2001. *Pragmatism and Public Policy in East Asia*, Singapore : Fairmont.
- Bittel, 1980,. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. New Jersey: Prentice-Hall.

- Byars; L. L. and Rue, L. W. 1995; *Management: Theory and Application*. Homewood: Richard D. Irwin, Inc.
- Departemen Sosial R.I., 2002. *Pola Dasar Pembangunan Kesejahteraan Sosial*, Jakarta.
- Dunn, William N., 2000. *Analisis Kebijaksanaan Publik*. Alih Bahasa: Muhadjir Darwin. Yogyakarta: Hamindita Offset.
- Dye, Thomas R., 1987. *Understanding Public Policy*, New Jensey: Prentice Hall, Inc.
- Effendi, S., 1996. *Revitalisasi Sektor Publik Menghadapi Keterbukaan Ekonomi Dan Demokratisasi Politik*, Pidato Pengukuhan Jabatan Guru Besar Pada Fisip UGM.
- Gibson, James L. 1997. *Organisasi*. Alih Bahasa: Nunuk Adriani. Jakarta: Bina Rupa Aksara.
- Gorton, R.A. 1976,. *School Administration*. Challenge and Opportunity for Leadership. Iowa: Brown Company Publishers.
- Handayaniingrat, Soewarno, 1989. *Administrasi Pemerintahan Dalam Pembangunan Nasional*, Jakarta: Haji Masagung.
- Hersey, Paul & Kenneth Blanchard. 1996. *Management of Organizational Behaviour. Utilizing Human Resource*. Third Edition. Prentice-Hall of India Private Limited.
- Hogwood, BW., and LA., Gunn, 1984. *Policy Analysis for the Real World*; New York: Oxford University Press.
- Indrawijaya, Adam 1., 1986, *Perilaku Organisasi*, Jakarta Sinar Baru Algesindo,
- Keban, YeremiasT. 1995. *Indikator Kinerja Pemerintah Daerah Dalam Kebijakan*, Jogyakarta, Makalah, Fisip UGM.
- Ripley, R, and G. Franklin, 1982. *Bureaucracy and Policy Implementation*, Dorsey Homewood, III.
- Rivai, yeithzal.2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Ed.I, 2. Jakarta:PT.RajaGrafindo Persada.
- Salim, 1998. *Faktor Manusia dalam Pembangunan Ekonomi*. Jakarta, Akademika Pressindo.
- Sergiovanni, T.J., dan Starratt, R. J, 1991,. *Supervision Human Perspectives, New York: McGraw Hill Book Company*.
- Siagian, Sondang P., 1996. *Administrasi Pembangunan*. Jakarta: Haji Masagung.
- \_\_\_\_\_, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Terry, George R. 1960. *Prinsip-prinsip Manajemen*, terjemahan J. Smith, Chicago: Richard D. Irwin, Inc.
- The Liang Gie (2005, *Administrasi Perkantoran Modern*. Nur Cahaya. Yogyakarta.
- Timpe, Dale A., 1989, *Seni Manajemen Sumber Daya Manusia: Kepemimpinan* Jakarta: PT Elex Media Komputindo.

Thompson, Dennis F., 2000. *Etika Politik Pejabat Negara*, Yayasan Obor Indo.

Yukl, 2005, *Manajemen Kepegawaian I*, Yogyakarta, Karnisius.