

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Integrated Kepala Madrasah Dalam Kepimimpinan Situasional Terhadap Kinerja Guru

Ambo Pera Afiral
(Kepala MAN 2 Kota Jambi)

Abstrak

Salah satu fungsi utama dan pertama yang menjadi tanggung jawab kepala madrasah adalah membuat atau menyusun perencanaan yang merupakan salah satu syarat mutlak bagi setiap organisasi atau lembaga dan bagi setiap kegiatan baik perseorangan maupun kelompok. Karena tanpa perencanaan atau planning, pelaksanaan suatu kegiatan akan mengalami kesulitan dan bahkan mungkin juga kegagalan. Dalam penyusunan rencana guru dan pegawai madrasah lainnya hendaknya diikuti sertakan, karena akan dapat membantu pemikiran dan ide-ide serta pemecahan masalah yang tidak dapat dipecahkan sendiri oleh kepala madrasah. Adanya bermacam-macam tugas dan pekerjaan yang dilaksanakan oleh banyak orang, memerlukan adanya koordinasi serta pengarahan yang baik dari pimpinan madrasah. Karena dengan adanya koordinasi serta pengarahan yang baik dan berkelanjutan dari kepala madrasah dapat menghindari kemungkinan terjadinya persaingan yang tidak sehat antar personel madrasah dan kesimpang siuran dalam tindakan. Dengan kata lain, adanya pengorganisasian yang baik memungkinkan semua personel bekerja sama kearah satu tujuan yang telah ditetapkan.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan Integrated, Kepemimpinan Situasional dan Kinerja Guru

A. Pendahuluan

Sebagaimana ditegaskan di dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 bahwa tujuan pendidikan adalah untuk membentuk manusia yang cerdas, terampil, cakap dan warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab terhadap kesejahteraan masyarakat dan tanah air¹. Untuk mewujudkan tujuan pendidikan tersebut diperlukan adanya peranan seorang pemimpin yang berkualitas, yang dalam hal ini adalah kepala madrasah.

Sebagai pemimpin tertinggi di madrasah mempunyai peranan penting dalam mewujudkan tujuan pendidikan. Karena dengan majunya teknologi dan informasi, canggihnya ilmu pengetahuan, terpaan budaya global yang dahsyat, serta tuntutan mutu lulusan merupakan tantangan bagi kepala madrasah untuk mengendalikan roda madrasah. Tantangan tersebut membuat kualitas kepemimpinan kepala madrasah akan teruji, tergantung pada gaya kreativitas, kekuatan inovasi dan kesanggupan menggerakkan

¹ Anonim, "Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sisdiknas", Jakarta : Depdiknas, 2003, hlm.8

sumber daya (guru) dan sumber dana pendidikan untuk bekerja sama dalam menyiasati problem yang muncul dan menformulasikan jawaban tantangan yang sedang dihadapinya.

Pola perilaku pemimpin merupakan manifestasi dari suatu gaya kepemimpinan, dengan kata lain suatu gaya kepemimpinan hanya dapat dikenali melalui pola perilaku pemimpin yang bersangkutan. Sering orang menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan inti dari manajemen, ini dikarenakan manajemen adalah proses kegiatan untuk mencapai tujuan dengan melalui orang lain. Sedangkan kepemimpinan adalah proses, seni dan usaha mempengaruhi orang lain untuk melakukan kegiatan yang dikehendakinya dengan sukarela dan antusias. Bila seorang pimpinan mempunyai pola kepemimpinan yang efektif, maka pemimpin secara efektif akan mengajak anak buahnya melaksanakan tugasnya dengan baik untuk mencapai tujuan organisasi.

Banyak faktor yang dapat menimbulkan adanya perbedaan-perbedaan situasi tiap organisasi atau lembaga, yang selanjutnya dapat mempengaruhi perilaku kepemimpinan antara lain sifat pribadi pemimpin, sifat pribadi bawahan, sifat pribadi sesama pemimpin, struktur organisasi, tujuan organisasi, kegiatan yang dilakukan, motivasi kerja, harapan pemimpin maupun bawahan, pengalaman pemimpin maupun bawahan, adat kebiasaan, tradisi, budaya lingkungan kerja, tingkat pendidikan pemimpin maupun bawahan, lokasi organisasi di kota besar, kota kecil atau desa, kebijaksanaan atasan, teknologi, peraturan perundang-undangan yang berlaku, ekonomi, politik dan keamanan yang sedang berlangsung disekitarnya². Tetapi tidak jarang terjadi pula kepemimpinan yang belum konsekuen dalam menjalankan tanggung jawabnya, banyak pemimpin yang telah menguasai atau mendalami teori kepemimpinan namun tidak mudah untuk menerapkannya.

Keberhasilan pendidikan selain ditentukan oleh gaya kepemimpinan kepala madrasah juga tidak terlepas dari peranan seorang guru. Guru adalah orang yang berinteraksi langsung dengan para siswanya, sehingga gurulah yang mengetahui dengan jelas bagaimana situasi dan kondisi pembelajaran siswa-siswinya. Dalam kondisi seperti ini guru tidak hanya mampu mencetuskan ide-idenya, aktivitas maupun sarana penunjang dan guru harus terlibat langsung secara aktif dalam melaksanakan suatu rencana pembelajaran hingga tuntas.

Rendahnya mutu pendidikan khususnya pembelajaran di Indonesia merupakan cerminan rendah atau kurangnya kualitas profesionalitas guru dalam melaksanakan dan

² Ngalm Purwanto, "Administrasi dan Supervisi Pendidikan". Cet 13. Bandung : Remaja Rosdakarya, 2001. hlm. 39

mempertanggung jawabkan pembelajaran, yang sekaligus masih menunjukkan kurangnya atau rendahnya kinerja guru.

Untuk membuktikan secara empirik pengaruh kepemimpinan situasional kepala madrasah terhadap kinerja guru di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kota Jambi, maka peneliti tertarik untuk menguji lebih jauh pengaruh secara variabel tersebut, dengan mengadakan penelitian yang berjudul :

”Pengaruh Gaya Kepemimpinan Integrated Kepala Madrasah Dalam Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Guru MAN 2 Kota Jambi”.

B. Pembahasan

1. Konsep Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat ditelaah dari berbagai segi tergantung dari konsep kepemimpinan yang menjadi dasar sudut pandang. Karena beragamnya konsep kepemimpinan, melahirkan berbagai pendekatan atau teori kepemimpinan yang beragam pula.

Ditinjau dari perkembangannya, Thierauf, Klekamp, dan Geedin mengemukakan adanya tiga konsep kepemimpinan, yaitu (1) *Leadership is within the individual leader*, (2) *Leadership is function of the group*, and (3) *Leadership is function of the situation*³

Leadership is within the individual leader, adalah suatu konsep yang memandang bahwa kepemimpinan sebagai suatu kemampuan berupa sifat-sifat yang dibawa sejak lahir oleh seorang pemimpin. *Leadership is function of the group*, adalah suatu konsep yang memandang bahwa esensi kepemimpinan lebih ditekankan pada sifat suatu kelompok dari pada sifat pribadi pemimpin. *Leadership is function of the situation*, adalah suatu konsep yang memandang bahwa kepemimpinan sebagai interaksi dari berbagai faktor internal dan eksternal organisasi⁴.

Lebih lanjut Purwanto mengemukakan adanya tiga konsep kepemimpinan. Konsep pertama, yaitu suatu konsep yang menganggap bahwa kepemimpinan merupakan suatu kemampuan yang berupa sifat-sifat yang dibawa sejak lahir yang ada pada diri

³ Gwynn, J. Minor. *Theory and Practise of Supervision. 7th Edision*. New York: Dodd and Mead Company, 1990, hlm. 493

⁴ *Ibid*, 1990. hlm. 493

seseorang. Menurut konsep ini kepemimpinan diartikan sebagai *traits within the individual leader*, dengan kata lain seseorang dapat menjadi pemimpin karena memang dilahirkan sebagai pemimpin dan bukan karena dibuat atau dididik untuk itu. (*leader were borned and not made*)⁵.

Konsep kedua, memandang kepemimpinan sebagai sudut fungsi kelompok (*function of the group*). Menurut konsep ini sukses tidaknya suatu kepemimpinan tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan atau sifat yang ada pada seseorang, tetapi justru yang lebih penting adalah dipengaruhi sifat-sifat dan ciri-ciri kelompok yang dipimpinnya.

Konsep ketiga, memandang suatu kemampuan sebagai fungsi dari situasi (*function of the situation*). Konsep ini juga menunjukkan bahwa betapapun seorang pemimpin telah memiliki sifat-sifat kepemimpinan yang baik dan dapat menjalankan fungsinya sebagai anggota kelompok, sukses tidaknya kepemimpinannya masih ditentukan pula oleh situasi yang selalu berubah yang mempengaruhi perubahan dan perkembangan kehidupan kelompok yang dipimpinnya.⁶

Prajudi seperti dikutip Ngalim Purwanto berpendapat bahwa kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat keperibadian untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin, serta merasa tidak terpaksa⁷.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pada dasarnya berarti kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dalam mengerjakan atau mempengaruhi orang lain sehingga mau melakukan tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan / sasaran tertentu dengan tanpa ada paksaan. Situasi yang selalu berubah mempengaruhi perubahan dan perkembangan organisasi. Situasi organisasi yang senantiasa berubah tersebut menuntut perubahan dan perkembangan sifat-sifat, kemampuan dan perilaku kepemimpinan seorang pemimpin.

2. Peranan Kepala Madrasah Sebagai Pemimpin Pendidikan

Kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan berupaya menciptakan situasi belajar mengajar sehingga guru dapat mengajar dengan baik. Dalam kaitannya dengan itu, kepala madrasah disamping mengelola madrasah, juga melaksanakan supervisi sehingga guru-guru dapat tumbuh dalam menjalankan tugas-tugasnya pengajaran dan

⁵ Ngalim Purwanto, *look.cit*, hlm. 24

⁶ *Ibid*, 2001, hlm. 24

⁷ *Ibid*, 2001, hlm. 26

dalam membimbing pertumbuhan siswa. Hal ini sesuai dengan pendapat Philips (Stoops & Jhonson) yang mengemukakan bahwa kepala madrasah tidak hanya untuk melayani semua pihak yang berkepentingan dengan madrasah secara administratif, melainkan juga harus memberikan supervisi bagi staf madrasah agar mereka lebih mampu melayani hal belajar anak didik.

a. Kepala Madrasah Sebagai Administrator Pendidikan

Kepala madrasah sebagai administrator pendidikan bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di madrasah. Oleh karena itu untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, kepala madrasah hendaknya memahami, menguasai dan mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan yang berkenaan dengan fungsinya sebagai administrator pendidikan

Salah satu fungsi utama dan pertama yang menjadi tanggung jawab kepala madrasah adalah membuat atau menyusun perencanaan yang merupakan salah satu syarat mutlak bagi setiap organisasi atau lembaga dan bagi setiap kegiatan baik perseorangan maupun kelompok. Karena tanpa perencanaan atau planning, pelaksanaan suatu kegiatan akan mengalami kesulitan dan bahkan mungkin juga kegagalan. Dalam penyusunan rencana guru dan pegawai madrasah lainnya hendaknya diikuti sertakan, karena akan dapat membantu pemikiran dan ide-ide serta pemecahan masalah yang tidak dapat dipecahkan sendiri oleh kepala madrasah.

Adanya bermacam-macam tugas dan pekerjaan yang dilaksanakan oleh banyak orang, memerlukan adanya koordinasi serta pengarahan yang baik dari pimpinan madrasah. Karena dengan adanya koordinasi serta pengarahan yang baik dan berkelanjutan dari kepala madrasah dapat menghindarkan kemungkinan terjadinya persaingan yang tidak sehat antar personel madrasah dan kesimpang siuran dalam tindakan. Dengan kata lain, adanya pengorganisasian yang baik memungkinkan semua personel bekerja sama kearah satu tujuan yang telah ditetapkan.

b. Kepala Madrasah Sebagai Supervisor Pendidikan

Kepala madrasah sebagai administrator pendidikan bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di madrasah. Oleh karena itu untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, kepala madrasah hendaknya memahami, menguasai dan mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan yang berkenaan dengan fungsinya sebagai administrator pendidikan juga sebagai Supervisor Pendidikan.

Dalam rangka mewujudkan tujuan madrasah, kepala madrasah hendaknya pandai meneliti, dan menentukan syarat-syarat mana yang diperlukan bagi kemajuan madrasah, sehingga tujuan-tujuan pendidikan di madrasah dapat tercapai secara maksimal. Selain itu, kepala madrasah juga harus dapat meneliti dan menentukan syarat-syarat yang telah ada dan mencukupi, yang belum ada atau kurang mencukupi dan perlu diusahakan dan dipenuhi.

Ngalim Purwanto menambahkan bahwa secara umum kegiatan atau usaha-usaha yang dapat dilakukan oleh kepala madrasah sesuai dengan fungsinya sebagai supervisor adalah :

- a. Membangkitkan dan merangsang guru-guru dan pegawai madrasah lainnya dalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya.
- b. Berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan madrasah termasuk media instruksional yang diperlukan bagi kelancaran dan keberhasilan proses belajar mengajar
- c. Bersama-sama guru berusaha mengembangkan, mencari dan menggunakan metode-metode mengajar yang lebih sesuai dengan tuntutan kurikulum yang sedang berlaku
- d. Membina kerjasama yang baik dan harmonis diantara guru-guru dan pegawai madrasah lainnya
- e. Berusaha mempertinggi mutu dan pengetahuan guru-guru dan pegawai madrasah dengan mengadakan diskusi kelompok, menyediakan perpustakaan madrasah, mengikutsertakan guru dalam program penataran, seminar sesuai dengan bidangnya masing-masing
- f. Membina hubungan kerjasama antara madrasah dengan BP3 atau POMG dan instansi-instansi lain dalam rangka peningkatan mutu pendidikan para siswa⁸

3. Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan

a. Dimensi Gaya Kepemimpinan

Di dalam kepemimpinan ada tiga unsur yang saling berkaitan, yaitu unsur manusia, unsur sarana dan unsur tujuan. Untuk memperlakukan ketiga unsur tersebut secara seimbang, seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan dalam melaksanakan kepemimpinannya. Namun secara tidak disadari

⁸ *Ibid*, 2001, hlm. 110

seorang pemimpin dalam memperlakukan ketiga unsur tersebut seringkali menurut caranya sendiri-sendiri. Cara-cara yang digunakan tersebut merupakan pencerminan dari sifat-sifat dasar keperibadian seorang pemimpin. Cara atau teknik yang digunakan seseorang dalam menjalankan suatu kepemimpinan disebut tipe atau gaya kepemimpinan.

Ngalim Purwanto menyebutkan gaya-gaya kepemimpinan yang pokok⁹ yaitu

1) Kepemimpinan Otokratis

Dalam kepemimpinan ini, seorang pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggota kelompoknya. Menurutnyanya memimpin adalah menggerakkan dan memaksa kelompok, kekuasaan pemimpin yang otokratis hanya dibatasi oleh undang-undang. Kewajiban bawahan hanyalah mengikuti dan menjalankan, tidak boleh membantah ataupun mengajukan saran. Pemimpin juga tidak menghendaki rapat-rapat atau musyawarah, jika ada perbedaan pendapat diantara anggota kelompoknya diartikan sebagai pelanggaran disiplin terhadap interaksi yang telah ditetapkannya. Dominasi yang berlebihan mudah menghidupkan oposisi terhadap kepemimpinan dan dapat menimbulkan sifat apatis atau agresif pada anggota terhadap pemimpinnya.

2) Kepemimpinan Laisser Faire

Dalam tipe ini, pemimpin membiarkan orang-orang berbuat sekehendaknya. Pemimpin sama sekali tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan anggotanya, sehingga mudah terjadi kekacauan dan bentrokan. Dalam tipe ini, struktur organisasinya tidak jelas dan kabur, karena semua kegiatan dilakukan tanpa rencana yang terarah dan tanpa pengawasan dari pihak pimpinan. Dengan demikian tingkat keberhasilan organisasi atau lembaga yang dipimpinnya semata-mata disebabkan karena kesadaran dan dedikasi beberapa anggota kelompok dan bukan pengaruh dari pemimpinnya.

3) Kepemimpinan Demokratis

Dalam tipe ini, seorang pemimpin menafsirkan kepemimpinannya bukan sebagai diktator, melainkan sebagai pemimpin ditengah-tengah anggota kelompoknya. Pemimpin selalu berusaha menstimulasi anggotanya agar bekerja secara kooperatif untuk mencapai tujuan bersama. Dalam setiap tindakannya, ia selalu berpangkal pada kepentingan dan kebutuhan kelompoknya serta mempertimbangkan kesanggupan serta kemampuan kelompoknya. Selain itu pemimpin selalu berusaha memupuk rasa

⁹ *Ibid*, 2001, hlm. 48

kekeluargaan dan persatuan, serta memberi kesempatan bagi timbulnya kecakapan memimpin pada anggotanya dengan jalan mendelegasikan sebagian kekuasaan dan tanggung jawabnya.

b. Pendekatan dan Model Kepemimpinan

Dalam mempelajari masalah kepemimpinan terdapat beberapa pendekatan atau teori Carrol dan Tosi menyebutkan ada tiga pendekatan kepemimpinan,¹⁰ yaitu :

- 1) Pendekatan Sifat, mengemukakan bahwa keberhasilan atau kegagalan seorang pemimpin banyak ditentukan atau dipengaruhi oleh sifat-sifat yang dimiliki oleh pribadi si pemimpin. Sifat-sifat itu ada karena pembawaan atau keturunan. Menurut pendekatan ini seseorang menjadi pemimpin karena sifat-sifatnya yang dibawa sejak lahir, bukan karena dibuat atau dilatih.
- 2) Pendekatan Perilaku, merupakan pendekatan yang berdasarkan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin yang bersangkutan, yang tampak dalam kegiatan sehari-hari.
- 3) Pendekatan Situasional, didasarkan atas asumsi bahwa keberhasilan suatu organisasi atau lembaga tidak hanya bergantung pada atau dipengaruhi oleh perilaku dan sifat-sifat pemimpin saja, tetapi juga dipengaruhi oleh situasi yang berbeda-beda. Karena tiap-tiap organisasi memiliki ciri-ciri khusus dan unik dan akan menghadapi yang berbeda karena lingkungan, semangat dan watak bawahan yang berbeda pula.

c. Beberapa Model Kepemimpinan Pada Pendekatan Situasional

Pada pendekatan situasional terdapat daya lenting yang tinggi atau fleksibilitas pada pemimpin untuk menyelesaikan diri terhadap tuntutan situasi, lingkungan sekitar dan zamannya. Faktor lingkungan itu harus dijadikan tantangan untuk diatasi, maka pemimpin itu harus mampu menyelesaikan masalah-masalah aktual yang terjadi pada saat itu. Sebab permasalahan-permasalahan yang ada dan saat krisis yang penuh pengelolaan dan ancaman selalu akan memunculkan tipe kepemimpinan yang relevan pada saat itu.

Begitu juga halnya dengan kepemimpinan kepala madrasah yang menemukan permasalahan-permasalahan baru yang muncul pada saat itu, biasanya berusaha untuk menyelesaikan permasalahan tersebut dengan menerapkan kepemimpinan yang

¹⁰ *Ibid*, 2001, hlm. 31

relevan untuk diterapkan pada saat itu. Sehingga dengan kepemimpinan situasional tersebut kepala madrasah akan dapat dengan cepat dan mudah menyelesaikan permasalahan yang dihadapi oleh madrasah.

Pendekatan situasional melahirkan banyak model kepemimpinan, beberapa model kepemimpinan yang akan diutarakan di sini adalah model kepemimpinan kontingensi Feilder, model kepemimpinan tiga dimensi, dan model kepemimpinan lima faktor.

1) Model Kepemimpinan Kontingensi Feilder

Model kepemimpinan ini dikembangkan oleh Fred. E Feilder, dia berpendapat¹¹ bahwa keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya ditentukan oleh suatu gaya kepemimpinan yang terapkannya. Dengan kata lain, tidak ada seorang pemimpin yang dapat berhasil hanya dengan menerapkan satu gaya untuk semua situasi. Seorang pemimpin akan cenderung berhasil dalam menjalankan kepemimpinannya apabila menerapkan gaya kepemimpinan yang berlainan untuk menghadapi situasi yang berbeda.

Menurut pendekatan ini, ada tiga variabel yang menentukan efektif tidaknya kepemimpinan, yaitu (1) hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin, (2) derajat struktur tugas, dan (3) kedudukan kekuasaan pimpinan.

Menurut Feilder hubungan pimpinan dengan yang dipimpin merupakan variabel yang terpenting dengan menentukan situasi yang menguntungkan. Derajat struktur tugas merupakan masukan kedua sangat penting bagi situasi yang menguntungkan, dan kedudukan kekuasaan pemimpin yang diperoleh melalui wewenang formal merupakan dimensi penting ketiga dari situasi.

Berdasarkan asumsi di atas, maka situasi organisasi atau lembaga dapat dikatakan menguntungkan dalam arti menentukan keberhasilan jika :

1. Hubungan pemimpin dengan anggota bawahan baik, pemimpin disenangi oleh anggota kelompoknya dan ditaati segala perintahnya
2. Struktur tugas-tugas terinci dengan jelas dan dipahami oleh tiap anggota kelompok, setiap anggota memiliki wewenang dan tanggung jawab masing-masing secara jelas, sesuai fungsinya
3. Kedudukan kekuasaan formal pemimpin kuat dan jelas sehingga memperlancar usahanya untuk mempengaruhi anggota kelompoknya.

¹¹ *Ibid*, 2001, hlm. 39

2) Model Kepemimpinan Tiga Dimensi

Pendekatan atau model kepemimpinan ini dikemukakan oleh William J. Reddin. Model ini dinamakan *thee-dimensional-model* karena dalam pendekatannya menghubungkan tiga kelompok gaya kepemimpinan, yang disebut gaya dasar, gaya efektif, gaya tak efektif menjadi satu kesatuan.

Berdasarkan dua perilaku kepemimpinan, yaitu berorientasi pada orang (*people oriented*) dan berorientasi pada tugas (*task oriented*), masing-masing kelompok gaya kepemimpinan tersebut dibagi menjadi empat gaya, seperti terlihat pada gambar-gambar berikut :

Kelompok Gaya Dasar

Penghubung (related)	Terpadu (integrated)
Pemisah (separated)	Pengabdian (dedicated)

Kelompok Gaya Efektif

Pengembang (developer)	Eksekutif (executive)
Birokrasi (bureaucrat)	Otokrat Bijak (benevolent autocrat)

Kelompok Gaya Tak Efektif

Penganjur (related)	Kompromis (integrated)
Pelari (separated)	Otokrat (dedicated)

Gambar 1 : Model Kepemimpinan Tiga Dimensi¹²

Reddin kemudian memadukan ketiga gaya kelompok gaya beserta macam gaya yang terdapat pada setiap kelompok sehingga terjadi kombinasi seperti terlihat pada gambar tiga dimensi berikut :

Gambar 2 : Model Kepemimpinan Tiga Dimensi¹³

¹² *Ibid*, 2001, hlm. 41

Dalam gambar tiga dimensi di atas dapat dilihat bahwa dengan ditambahkannya dimensi ketiga, yaitu keefektifan maka secara implisit dapat diasumsikan bahwa masing-masing keempat gaya dasar itu dapat efektif dan dapat kurang atau tidak efektif dalam penerapannya. Maka kombinasi tersebut kita dapat memperoleh 8 gaya kepemimpinan, 4 yang efektif dan 4 yang kurang atau tidak efektif.

Adapun bagaimana perilaku kepemimpinan dari delapan gaya tersebut dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 1 : Kombinasi 4 gaya Kepemimpinan Dasar dengan Keefektifan

Gaya Kepemimpinan Dasar	Lebih Efektif	Kurang Efektif
Terpadu (integrated) hubungan tinggi, tugas tinggi	1. Eksekutif Pemimpin berperilaku sebagai seorang yang memotivasi bawahannya, menetapkan standar yang tinggi, memperhatikan perbedaan-perbedaan individu dan cenderung lebih menyukai pendekatan tim	2. Kompromis Pemimpin berperilaku sebagai pembuat putusan yang picik, memberi pengaruh yang tidak pantas (luar batas) dengan tekanan yang tidak relevan dan sering menyerah pada masalah yang tiba-tiba dan membingungkan
Pemisah (separated) hubungan rendah tugas rendah	3. Birokrasi Pemimpinan berperilaku sebagai pelatih yang teliti dan tidak berat sebelah dalam melaksanakan perintah dan peraturan-peraturannya	4. Pelari Pemimpin tidak melibatkan diri, hanya sewaktu-waktu campur tangan, dan sebagai seorang yang memiliki tanggung jawab yang menurun
Pengabdian (dedicated) hubungan rendah, tugas rendah	5. Otokrat Bijak Pemimpin berperilaku sebagai administrator yang dinamis dan menggerakkan, mengetahui apa yang dibutuhkan untuk dilaksanakannya secara efisien tanpa menimbulkan	6. Otokrat Pemimpin tanpak tidak tanggap rasa (tidak sensitif), sombong, kaku, tidak menaruh kepercayaan terhadap sesama dan hanya berurusan dengan tugas-tugas yang bersifat mendadak/segera

¹³ *Ibid*, 2001, hlm. 42

	permusuhan	
Penghubung (related) hubungan tinggi, tugas rendah	7. Pemisah Pemimpin tanpa sebagai orang yang bersemangat yang memiliki harapan dan kepercayaan pada orang dan secara mendasar memperhatikan pengembangan dan sebagai individu	8. Penganjur Pemimpin tampak sebagai orang yang secara mendasar memperhatikan keharmonisan dan sebagai orang yang berkhotbah tentang ide-ide yang baik, sementara kelompok organisasi dialirkan tanpa tujuan yang jelas

Disamping itu, Reddin juga menyarankan bahwa gaya kepemimpinan yang layak/sesuai ditentukan pula oleh komponen situasional, termasuk tuntutan teknologi, tuntutan organisasional dan hubungan manusia. Adapun kombinasi antara gaya dasar dan unsur-unsur situasional tersebut dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 2 : Panduan antara Gaya Kepemimpinan Dasar dan Unsur Situasional

Gaya Kepemimpinan Dasar	Tuntutan Teknologi	Tuntutan Orang dan Organisasi
Terpadu (integrated) hubungan tinggi, tugas tinggi	Bawahan relatif saling tergantung, bawahan harus berinteraksi satu sama lain untuk menyelesaikan tugas. Atasan harus bekerja bersama bawahan sebagai kelompok, bila lebih dari satu pemecahan dimungkinkan, dan bawahan menentukan cara/langkah sendiri.	Diharapkan adanya : <ul style="list-style-type: none"> ➤ Partisipasi dalam pembuatan keputusan ➤ Interaksi personal yang berorientasi tugas ➤ Menekankan tugas dan hubungan ➤ Kebutuhan individual dan tuntutan organisasional seimbang ➤ Adanya gagasan dan praktek pembaharuan
Pemisah (separated) hubungan rendah tugas rendah	Bawahan memerlukan berpikir daripada bertindak, pola-pola kerja mengikuti prosedur yang telah ditetapkan, minat intrinsik dalam bekerja, bawahan menentukan ukuran/standar keefektifan Tugas pekerjaan relatif sederhana	Diperlukan adanya : <ul style="list-style-type: none"> ➤ Pemeriksaan yang teliti dan sistematis ➤ Pengukuran secara luas dan objektif ➤ Administrasi yang penuh pertimbangan ➤ Pengawasan dari dekat ➤ Harapan utama adalah pemeliharaan catatan-catatan
Pengabdian (dedicated)	Pekerjaan memerlukan usaha	Diperlukan adanya :

hubungan rendah, tugas rendah	fisik, atasan memiliki pengetahuan kerja yang tinggi, kejadian-kejadian yang terjadwal memerlukan intervensi menajerial, pengarahan sering berubah, penampilan bawahan dapat diukur	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Organisasi dan perencanaan yang luas ➤ Tugas-tugas baru diberitahukan/dituntun secara bebas ➤ Pengarahan terhadap pekerjaan orang lain ➤ Perhatian utama kelengkapan tugas ➤ Penilaian yang keras terhadap penampilan
Penghubung (related) hubungan tinggi, tugas rendah	Bawahan membutuhkan derajat keterampilan yang tinggi, pekerjaan memerlukan penyerahan kepercayaan yang tinggi. Bawahan menetapkan metode-metode kerja keefektifan hasil sukar untuk mengevaluasinya secara singkat. Bawahan membutuhkan untuk menjadi kreatif	Diharapkan adanya : <ul style="list-style-type: none"> ➤ Komunikasi dua arah yang terbuka dan tanpa dipercaya ➤ Pendengaran yang baik ➤ Penerimaan terhadap titik-titik pandangan yang berbeda ➤ Nasehat/petunjuk yang ramah dan bersifat menolong ➤ Perilaku yang sesuai dan bersifat membantu

Berdasarkan uraian-uraian di atas disimpulkan bahwa dengan adanya kepemimpinan situasional yang diterapkan oleh Kepala madrasah akan dapat mempengaruhi guru untuk lebih bersemangat dalam bekerja, sehingga pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerjanya.

4. Kinerja Guru

a. Pengertian Kinerja

Kinerja dalam kamus besar Bahasa Indonesia diartikan sebagai, (1) sesuatu yang dicapai, (2) prestasi yang diperhatikan, (3) kemampuan kerja. Snell dan Wexly¹⁴ menyatakan bahwa kinerja merupakan kulminasi dari tiga elemen yang saling berkaitan yaitu; keterampilan, upaya dan sifat keadaan eksternal. Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dibawa seorang karyawan ke tempat kerja seperti pengetahuan, kemampuan, kecakapan-kecakapan teknis. Tingkat upaya dapat digambarkan sebagai motivasi yang diperlihatkan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan, sedangkan kondisi-kondisi eksternal mendukung produktivitas kerja.

¹⁴ Sekaran, Uma. *Research Methods For Business : A. Skill Buliding Approach. Second Edition.* New York : Jhon Wiley and Sons Inc. 1992, hlm. 329

Demikian asumsi di atas diketahui bahwa kinerja dapat dikatakan sebagai perilaku kerja seseorang guna mencapai tujuan. Hasil yang dicapai menunjukkan efektivitas perilaku kerja yang bersangkutan. Perilaku kerja yang pada gilirannya mempengaruhi hasil kerja, yaitu ada dua faktor yang mempengaruhinya : (1) faktor dalam diri individu seperti keterampilan dan upaya yang dimiliki, (2) faktor di luar diri individu seperti ekonomi, kebijakan pemerintah, terlambatnya bahan mentah dan sebagainya.

b. Pengukuran dan penilaian Kinerja

Pengukuran merupakan kegiatan awal dari proses penilaian. Allen dan Yen¹⁵ mendefinisikan pengukuran sebagai penetapan angka terhadap suatu objek atau peristiwa dengan cara yang sistemik. Rush¹⁶ menyatakan pengukuran adalah pemberian angka (*numerals*) pada objek atau kejadian menurut aturan tertentu yang menyebabkan angka mempunyai arti kuantitatif. Dengan demikian pengukuran dapat diartikan sebagai proses pemberian angka terhadap objek atau peristiwa dengan menggunakan cara yang sistematis dan cara tersebut telah ditetapkan sebelumnya.

Penilaian kinerja guru adalah proses peninjauan kembali kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian prestasi kerja dapat dilakukan oleh para guru, kepala madrasah, wakil kepala madrasah dan guru senior lainnya. Hal-hal yang penting berkaitan dengan cara atau teknik penilaian kerja, termasuk komponen kekuatan dan kelemahan. Holley dan Jenings berpendapat bahwa komponen-komponen sistem penilaian yang efektif mencakup :

1. Reliabilitas : Hasil penilaian harus konsisten sesuai dengan kinerja yang sebenarnya.
2. Validitas : Penilaian harus mengukur apa yang sebenarnya diukur, berkaitan dengan pekerjaan dan sesuai dengan perilaku kerja yang diamati.
3. Standarisasi : Penilaian dilakukan di bawah kondisi-kondisi yang terstandar dan terkendali
4. Praktikalitas : Sistem penilaian harus mempunyai efisien dan ekonomis tidak boros
5. Legalitas : Sistem penilaian divalidasi berdasarkan petunjuk-petunjuk yang sama

¹⁵ Mardapi. *Penilaian Unjuk Rasa Sebagai Usaha Untuk Peningkatan Kemampuan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : IKIP, 1996. hlm. 7

¹⁶ Rush. R.S. *Tes dan Pengukuran Dalam Pendidikan*. Jakarta : PPLPTK, 1998. hlm. 18

6. Pelatihan Penilaian : Program-program pengembangan observasi dan keterampilan evaluasi serta peningkatan bimbingan penilaian kerja

Teknik penilaian kerja pada prinsipnya mempunyai kekuatan dan kelemahan, untuk kecocokan pada penilaian kinerja tergantung pada tujuan penilaian, sifat pekerjaan, karakteristik anggota organisasi dan latar belakang organisasi.

Penilaian kinerja yang baik tergantung pada adanya rasa percaya antara kepala madrasah atau guru senior yang lain dengan guru yang sedang dinilai, dalam hal ini guru secara jujur dapat mengakui kelemahan dan kelebihan serta mengakui perlu bantuan dan dorongan, oleh karena itu kepala madrasah atau staf pengajar senior yang melakukan penilaian harus benar-benar seorang profesional yang disegani dalam kemampuannya dan mempunyai hubungan yang baik dengan bersangkutan.

Dengan penilaian kinerja memungkinkan atasan dan bawahan menyusun suatu rencana untuk memperbaiki hasil kerja yang lalu menurut Dessler¹⁵. Pentingnya penilaian kinerja yang rasional dan diterapkan secara objektif terlihat pada dua kepentingan, yaitu kepentingan pegawai dan organisasi atau lembaga. Pelaksanaan penilaian pekerjaan perlu dilakukan secara formal berdasarkan serangkaian kriteria yang telah ditentukan sehingga hasil yang diperoleh bisa objektif.

Untuk memudahkan pengukuran dan penilaian kinerja guru, maka penilaian dilakukan oleh kepala madrasah terhadap tugas-tugas guru seperti yang tertuang dalam keputusan MENPAN Nomor 118/1996 tentang jabatan fungsional guru dan angka kreditnya yang menggariskan rincian kegiatan guru sebagai berikut :

1. Proses Belajar Mengajar meliputi melaksanakan penyusunan program pengajaran, melaksanakan evaluasi belajar, melaksanakan analisis hasil belajar dan melaksanakan program perbaikan dan pengayaan.
2. Proses bimbingan, proses ini meliputi melaksanakan penyusunan program bimbingan dan konseling, melaksanakan program bimbingan dan konseling, melaksanakan evaluasi pelaksanaan bimbingan dan konseling serta tindak lanjut pelaksanaan bimbingan.
3. Pengembangan profesi, pengembangan ini terdiri dari membuat karya ilmiah hasil penelitian, pengkajian atau evaluasi dibidang pendidikan dalam bentuk buku atau

¹⁵ Dessler. G. *Manajemen Personalia, Edisi 3*. Alih Bahasa Agus Dhasma, Jakarta : Erlangga, 1993. hlm. 512-513

majalah yang diakui departemen. Dipublikasikan, didokumentasi di perpustakaan madrasah, mengikuti penataran dan studi lanjut.¹⁶

Dengan demikian, tujuan satu-satunya menurut Bachc¹⁷ dari sistem penilaian kinerja seharusnya untuk memperbaiki kinerja, untuk memberikan umpan balik tentang kualitas kerja, dan kemudian mempelajari kemajuan perbaikan yang dikehendaki dalam kinerja.

1) Manfaat Penilaian

Berdasarkan manfaat yang dapat diperoleh dari adanya penilaian kinerja antara lain adanya :

- a. Pengembangan staf melalui *in-service training*
- b. Pengembangan karier melalui *in-service training*
- c. Hubungan yang baik antara staf dan pimpinan
- d. Pengetahuan tentang madrasah lebih mendalam dan pribadi-pribadi
- e. Hubungan produktif antara penilai dengan perencanaan dan pengembangan madrasah
- f. Kesempatan belajar yang lebih baik bagi siswa
- g. Peningkatan moral dan efisiensi madrasah

2) Tujuan Penilaian

Sedangkan penilaian kinerja bertujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan siswa dengan membantu para guru menyadari potensi mereka dan dapat melaksanakan tugas seefektif mungkin. Dalam kaitan ini, tujuan penilaian kinerja adalah membantu dalam :

- a. Pengembangan profesi dan kinerja guru
- b. Pengambilan kebijakan manajemen permadrasah
- c. Cara meningkatkan kinerja guru
- d. Penugasan yang lebih sesuai dengan karier guru
- e. Mengidentifikasi potensi guru untuk program *in-service training*
- f. Jasa bimbingan dan penyuluhan terhadap guru yang mempunyai masalah kinerja
- g. Penyempurnaan manajemen madrasah

¹⁶ Anonim, *Buku Pedoman Angka Kredit Guru dan Pengawas Pendidikan Agama Islam*, Jakarta : Dirjen Mapenda, 2004. hlm.15

¹⁷ Bach,J.F. *Penilaian Kinerja : Marilah Kita Tingkatkan Penilaian dan Memulai Pengkajian. Dalam Adale Timple (Ed), Sari dan Seni Manajemen Bisnis Kinerja*. Jakarta : Alex Media KOMputindo, 1992. hlm. 37

- h. Penyediaan informasi untuk pertimbangan kenaikan tingkat (promosi), penegakan disiplin madrasah, serta penugasan-penugasan

3) Sasaran Penilaian

Sasaran proses penilaian adalah untuk membantu guru atau yang dinilai memandang diri mereka sendiri seperti apa adanya, mengenali kebutuhan perbaikan kinerja kerja, dan untuk berperan serta dalam membuat rencana perbaikan kerja. Menurut Alewine¹⁸ penilaian terhadap kinerja guru difokuskan pada usaha untuk meningkatkan kinerja mereka. Karena itu tiap guru hendaknya mempunyai urusan tugas yang jelas. Hal penting yang harus diperhatikan dalam penilaian adalah

- a. Pengetahuan dan pemahaman tentang mata pelajaran yang diajarkan
- b. Keterampilan menyampaikan pelajaran
- c. Pengaturan pembelajaran di kelas (termasuk disiplin)
- d. Hubungan dengan siswa, orang tua dan masyarakat
- e. Ketepatan waktu
- f. Perilaku umum
- g. Kesiediaan memberikan kontribusi untuk aspek-aspek kehidupan madrasah yang lebih besar
- h. Mutu kepemimpinan dan,
- i. Potensi kenaikan pangkat / tingkat (promosi)

Dari uraian di atas, jelaslah bahwa penilaian kinerja berkaitan dengan usaha untuk menilai secara keseluruhan dan kualitatif keberhasilan guru dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan penilaian akan membantu guru mengenal tugasnya dengan baik, sehingga guru dapat menjalankan proses pembelajaran seefektif mungkin untuk kemajuan siswa dan pendidikan.

Disamping itu penilaian dapat memberi masukan yang berharga dalam membantu memenuhi kebutuhan guru akan pengembangan profesi dan kariernya, melalui latihan dan tugasnya (*in-servece training*). Penilaian kinerja guru dapat memberikan sumbangan yang berharga bagi madrasah apabila dilakukan dengan sikap positif dan semangat kerjasama antara petugas dan guru yang dinilai. Hasil penilaian yang baik, pimpinan akan merasa mendapat dukungan dalam tugasnya yang sulit dan penuh tantangan.

¹⁸ Alewine, T.C. *Penilaian Kinerja dan Standart Kerja*. Dalam A. Dale Timple (Ed), *Start Ilmu dan Seni Manajemen Bisnis Kerja*. Jakarta : Elex Media Komutindo, 1992. hlm. 39

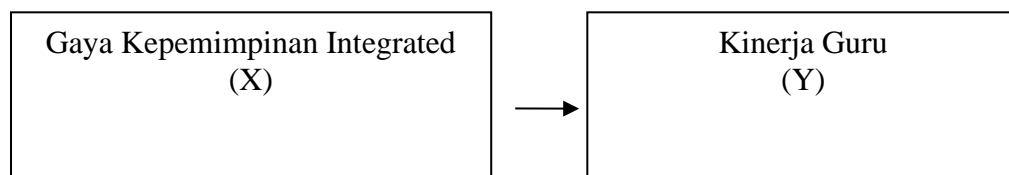
Penilaian tidak dimaksudkan untuk mengkritik dan mencari kesalahan, melainkan untuk mendorong guru dalam pengertian yang konstruktif untuk mengembangkan diri menjadi lebih profesional, sehingga akan meningkatkan kualitas pendidikan. Kritik dalam rangka penilaian hendaknya diberikan dengan pengertian guru yang bersangkutan membutuhkan bimbingan, untuk itu kritik harus bersifat konstruktif dan diberikan dengan cara yang baik walupun yang bersangkutan tidak mau menerimanya atau tidak dapat mengubah sikapnya yang salah. Kepala madrasah harus memberikan penilaian demi penegakan disiplin dan kepentingan para peserta didik.

B. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir dalam penelitian ini untuk menyusun pengaruh variabel gaya kepemimpinan integrated kepala madrasah (X) terhadap kinerja guru (Y). Kinerja guru sebagai unsur utama dalam proses pembelajaran merupakan bagian yang teramat penting dalam usaha pencapaian tujuan pendidikan.

Keberhasilan seorang kepala madrasah dalam memimpin dan melaksanakan tugasnya sangat ditentukan oleh gaya kepemimpinannya, dengan penerapan gaya kepemimpinan yang tepat dan efektif maka guru yang dalam hal ini sebagai bawahan akan menjadikan perilaku kepala madrasah tersebut sebagai dasar untuk menentukan sikap dan tindakan atau melakukan kegiatan selanjutnya.

Jika kepemimpinan kepala madrasah tersebut dirasa baik oleh guru, maka guru akan berusaha untuk bekerja dan melaksanakan tugasnya dengan sebaik-baiknya, sehingga pada gilirannya akan dapat meningkatkan kinerja guru semaksimal mungkin. Dari uraian di atas dapat dibuat kerangka berpikir penelitian sebagaimana dalam gambar berikut ini :



Gambar 3 : Model Kerangka Berpikir

C. Kesimpulan

Dari pemaparan hasil penelitian ini dapat diambil suatu kesimpulan

1. Terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan integrated dengan kinerja guru adalah terbukti, dan dapat diartikan bahwa hipotesis nihil ditolak dan hipotesis alternatif ditolak diterima, sehingga dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan integrated berhubungan dan berpengaruh secara signifikan dengan kinerja guru.
2. Pengaruh antara gaya kepemimpinan integrated kepala madrasah terhadap kinerja guru diperoleh $t_{hitung} = 13.654 > t_{tabel} = 1.6759$, dengan demikian berarti H_0 ditolak dan H_a diterima. Jadi hipotesis minor yang berbunyi "terdapat pengaruh yang signifikan, gaya kepemimpinan integrated kepala madrasah terhadap kinerja guru MAN 2 Kota Jambi" terbukti dan diterima kebenarannya. Ini berarti bahwa semakin baik pelaksanaan gaya kepemimpinan tersebut akan diikuti oleh kinerja guru yang semakin baik pula.

DAFTAR PUSTAKA

- Alewine, T.C. *Penilaian Kinerja dan Standa Kinerja. Dalam A Dale Timple (Ed), Start Ilmu dan Seni Manajemen Bisnis Kierja*. Jakarta : PT. Alex Media Komputindo, 1992
- Bache, J.F. *Penilaian Kinerja : Marilah Kita Tinggalkan Penilaian dan Memulai Pengkajian. Dalam A. Dale Timple (Ed), Sari dan Seni Manajemen Bisnis Kinerja*. Jakarta : PT. Alex Media Komputindo, 1992
- Black, James A dan Dean J. Champion. *Metode dan Masalah Penelitian Sosial*. Bandung : Eresco, 1992
- Burton, W.H and Brueckner, L.J. *Supervision : a. Social Process*. New York : Appleton C-Cliff, 1995
- Bambang Rusdianto. *Statistik Analisa dan Runtut Waktu dan Regresi Korelasi*. Yogyakarta : BPFU UGM, 1994
- Dessler, G. *Manajemen Personalia. Edisi Ketiga*. Alih Bahasa Agus Dharma. Jakarta : Erlangga, 1993
- Djarwanto dkk. *Statistik Induktif*. Yogyakarta : BPFU, 1990
- Qwynn, J Minor. *Theory and Practise of Supervisi. 7th Edition*. New York : Dood and Mead Company, 1990
- Halpin, Andrew. W. *Theory and Research in Administration*. New York : The Macmillan Company, 1966
- Hadari Nawawi. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta : PT. Gunung Agung, 1997
- Kusmayadi dan Endar Sugiarto. *Metodologi Penelitian Dalam Bidang Keparawisataan*. Jakarta : Gramedia, 2000
- Landi, F.J and Fear, J.L *The Measurement or Work Performance Method, Theory and Applications*. Calopornia : Academic Press. Inc, 1983
- Maholtra, Naresh K. *Marketing Research an Applied Orientation second edition*. New York Jersey : Prentice Hall International Inc, 1996
- Moh. Nasir. *Metode Penelitian*. Jakarta : Ghalia Indonesia, 1988
- Margono. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta : Renika Cipta, 1997

- Mardapi, D. *Penilaian Unjuk Kerja Sebagai Usaha Unjuk Peningkatan Kemampuan Sumber Daya manusia. Pidato Dies Disampaikan pada Upacara Dies Natalis XXXII IKIP*. Yogyakarta : IKIP, 1996
- Ngalim Purwanto. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan. Cet 13*. Bandung : Remaja Rosdakarya, 2001
- Olipia, Peter F. *Supervision for Today's School*. New York : Lodon Longman, 1996
- Rush, R.S. *Tes dan Pengukuran Dalam Pendidikan*. Jakarta : PPLPTK, 1998
- Uma Sekaran. *Research for Business : A Skill Building Approach. Second Edition*. New York : Jhon Wily and Sons Inc, 1992
- Sevilla, C. *An Introduction to Research Method*. Phillippines : Rex Printing Company Inc, 1993
- Singarimbun, Masri dan Sofian Efendi. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta : LP3ES, 1989
- Steel. Robert. G.D and James H. Torrie. *Prinsip dan Prosedur Statistika : Suatu Pendekatan Geometrik*. Jakarta : Gramedia, 1990
- Strauss, George and Leonard R. Sayless. *Personnel The Human Problem of Management*. New York Jersey : Prestice Hall, 1986
- Sutrisno Hadi. *Metodologi Resarch*. Yogyakarta : Fak. Psikologi UGM, 1981