

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Deskripsi Konseptual

1. Definisi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Gaya adalah gerak gerik yang bagus, sikap yang indah (elok), gerakan, sikap.<sup>1</sup> Sedangkan kepemimpinan berasal dari kata dasar “pimpin” yang berarti tuntunan, bimbingan.<sup>2</sup> pemimpin merupakan orang yang melakukan tuntunan atau arahan, yang selanjutnya mendapat imbuhan ke-an. Dalam melaksanakan tugasnya, pemimpin dapat berfungsi sebagai menejer dan sekaligus *leader*. Dalam hal ini Mitchell L. Springer mengemukakan bahwa:

*Managers are appointed. Their ability to influence is based on formal authority inherent in their positions. Leaders, on the other hand, may be appointed or may emerge from within a group. Leaders influence others to perform beyond what might normally be expected. All managers should ideally be leaders. This enhanced capacity can increase the efficiency of their performance.*<sup>3</sup>

Manajer diangkat (ditetapkan secara resmi berdasarkan surat keputusan). Kemampuan atau kecakapan mereka memberi pengaruh berdasarkan wewenang yang melekat secara formal. Sedangkan *leader* merupakan pemimpin yang mungkin ditetapkan secara formal atau boleh jadi muncul dari dalam sebuah kelompok.

---

<sup>1</sup> *Ibid*, h.135

<sup>2</sup> *Ibid*,h. 324

<sup>3</sup>Springer, PMP, *The Art and Sciene of Program Management A Comprehensive Oversive of The Discipline*, Mumbai: Jaico Publishing House, 200, h.204

Pemimpin mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu melebihi tugas yang diberikan dengan perintah secara wajar. Orang lain mengikutinya dengan kerelaan, tanpa paksaan, atau kekuatan. Semua manajer akan mencita-citakan sebagai pemimpin. Secara ideal, semua menejer dapat menjadi pemimpin yang dapat mempengaruhi orang lain dengan kesadaran, kerelaan tanpa paksaan ataupun kekuatan apapun.

Para tokoh yang lain mendefinisikan makna 'pemimpin' baik sebagai manajer maupun sebagai *leader*. Selanjutnya dalam istilah tata bahasa Indonesia kata kepemimpinan berasal dari kata 'pimpin' yang berarti tuntunan atau bimbingan, sedangkan pemimpin berarti orang yang melakukan bimbingan atau arahan kepada orang lain. Selanjutnya kata 'pemimpin' tersebut mendapat imbuhan ke-an, sehingga menjadi 'kepemimpinan yang mengandung makna segala sesuatu yang merupakan bentuk arahan, bimbingan atau tuntunan tindakan yang dilakukan oleh pemimpin. Dengan demikian, kepemimpinan merupakan dampak interaktif dari faktor individu/pribadi dengan faktor situasi. Diantara definisi tersebut adalah:

- a. Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khusus, sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas tertentu, demi mencapai tujuan.

- b. Henry Pratt Fairchild menyatakan bahwa pemimpin dalam arti luas adalah seorang yang memimpin dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir atau mengontrol usaha orang lain, atau melalui prestise, kekuasaan atau posisi. Dalam pengertian terbatas, pemimpin adalah seorang yang membimbing, memimpin dengan bantuan kualitas-kualitas persuasifnya, dan akseptansi/penerimaan secara sukarela oleh para pengikutnya.<sup>4</sup>

Pendapat di atas mengemukakan bahwa pemimpin merupakan seseorang yang memiliki kecakapan khusus, sehingga mampu mempengaruhi dengan memprakarsai tingkah laku sosial seperti mengatur, mengarahkan, mengorganisir orang lain sebagai bawahannya secara bersama-sama melakukan aktivitas tertentu dalam sebuah lembaga guna mencapai tujuan.

Kepemimpinan adalah adanya suatu proses dalam memberikan pengaruh secara sosial kepada orang lain, sehingga mereka mau menjalankan proses sebagaimana yang diinginkan oleh pemimpin.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan Apakah kepemimpinan Abnormal itu?*, h.38

<sup>5</sup> Muhaimin, dkk, *Manajemen Pendidikan Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2012, h. 29

Gaya kepemimpinan adalah cara, gerak gerik, dan sikap pemimpin yang memiliki kecakapan tertentu sebagai dampak interaktif dari faktor pribadi dan faktor situasi yang dipimpinnya dalam proses memberi pengaruh kepada orang lain dengan memprakarsai tingkah laku sosial melakukan aktivitas tertentu dalam sebuah lembaga untuk mencapai tujuan.

Kepala sekolah berasal dari dua kata, yaitu “kepala” dan “sekolah”. Kata “kepala” dapat diartikan pemimpin atau pemimpin kantor, pekerjaan, perkumpulan, dsb.<sup>6</sup> Sementara “sekolah” berarti bangunan atau lembaga untuk belajar dan mengajar serta tempat menerima dan memberi pelajaran.<sup>7</sup> Selanjutnya dikemukakan bahwa kepala sekolah adalah guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama.<sup>8</sup> Dengan demikian, kepala sekolah adalah guru yang ditugaskan dan memiliki kemampuan untuk memimpin sumber daya pendidikan sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan lembaga.

Gaya kepemimpinan kepala sekolah adalah cara, gerak gerik, dan sikap pemimpin yang memiliki kecakapan tertentu

---

<sup>6</sup> Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar bahasa Indonesia Edisi Ketiga*, Jakarta: Balai Pustaka, 2007, h. 545

<sup>7</sup> *Ibid*, h. 1013

<sup>8</sup> Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Bandung: Pustaka Setia, 2014, h. 40

dalam memimpin sumber daya pendidikan sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan lembaga.

## B. Teori Gaya Kepemimpinan

Pemimpin adalah individu yang memiliki kecakapan khusus, dalam melaksanakan tugasnya terdapat adanya karakteristik kepemimpinan masing-masing. Kepala sekolah sebagai pemimpin dalam sebuah lembaga pendidikan memiliki gaya yang berbeda antara yang satu dengan yang lain.

### 1. Dalam penelitian Daniel Goleman ditemukan bahwa:

*Daniel Goleman's research found that leaders use six styles. Each springs from different components of emotional intelligence. Below is a summary of the styles, their origin, when they work best and their impact on the organization's climate and its performance. Emotional intelligence refers to the capacity for recognizing our own feelings and those of others, for motivating ourselves, and for managing emotions in ourselves and in our relationships.*<sup>9</sup>

Dalam penelitian yang telah dilakukan Daniel Goleman, ditemukan bahwa pemimpin menggunakan 6 gaya. Setiap gaya kepemimpinan tersebut berasal dari komponen kecerdasan emosional yang berbeda. Berdasarkan ringkasan dari beberapa gaya kepemimpinan tersebut, berasal dari latar belakang pribadi, pada saat melakukan tugas yang terbaik, dan sebagai akibat dari iklim organisasi serta kinerjanya sendiri. Kecerdasan emosi

---

<sup>9</sup> Goleman, *Leadership that Gets Result*, Harvard Business Review, 2000, h. 82

memungkinkan seorang pemimpin memiliki kapasitas untuk mengakui perasaannya sendiri secara wajar, dan dapat memaklumi perasaan orang lain untuk mendorong dirinya sendiri, serta dapat mengelola perasaan tersebut dalam diri dan dalam hubungannya dengan orang lain.

## 2. Fielder dengan Model Kontingensi

Dalam penelitian Fielder yang dilakukan untuk mencari hubungan antara gaya kepemimpinan dengan situasi organisasional. Pokok teori ini berfokus pada gaya orientasi-hubungan (*relationship-oriented*) atau gaya orientasi-tugas (*task-oriented*). Pada gaya Orientasi-hubungan pemimpin menekankan pada terciptanya kepercayaan dan penghormatan timbal balik, mendengarkan kebutuhan bawahan, dan komunikasi dua arah. Pada gaya orientasi-tugas pemimpin lebih menekankan pada penyelesaian tugas dan pencapaian prestasi tertinggi dari bawahan... Pemimpin dengan gaya berorientasi pada tugas lebih efektif ketika situasi yang dihadapinya sangat *favorible* (positif) atau sangat *unfavorable* (negatif). Artinya, ketika hubungan yang tercipta positif, tugas-tugas sangat jelas dan pemimpin memiliki kekuasaan penuh, bawahan akan mudah diarahkan dan dibimbing, karena situasi ini membutuhkan pemimpin yang mampu mengarahkan dengan tegas. Sebaliknya, ketika situasi sangat tidak positif (*unfavorable*), maka yang dibutuhkan adalah seorang pemimpin yang mampu mengarahkan, menjelaskan tugas dan memiliki kekuasaan penuh atas bawahan, Apalagi relasi antara pemimpin-bawahan tidak positif. Pemimpin dengan orientasi pada hubungan (*people*) lebih efektif ketika situasi yang dihadapinya menengah, yang dibutuhkan pemimpin adalah keterampilan hubungan interpersonal yang akan menciptakan atmosfer kelompok positif yang pada akhirnya akan meningkatkan hubungan pemimpin-bawahan, struktur tugas, dan kedudukan kekuasaan pemimpin pada bawahan.<sup>10</sup>

Pendapat di atas mengemukakan bahwa terdapat dua gaya kepemimpinan yang berhubungan dengan situasi organisasional

---

<sup>10</sup> Safaria, *Kepemimpinan*, Yogyakarta:Garaha Ilmu, 2004, h.66

yaitu gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan dan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan, pemimpin lebih menekankan pada terciptanya hubungan yang harmonis dengan bawahan sedangkan pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas lebih menekankan pada penyelesaian tugas dan menuntut bawahan untuk berprestasi setinggi-tingginya.

Kedua gaya ini dapat diterapkan pada kondisi bawahan yang berbeda. Gaya yang berorientasi pada tugas efektif digunakan pada situasi bawahan yang sangat positif atau sangat negatif, hal ini memungkinkan karena pemimpin memiliki wewenang penuh sehingga dapat bertindak tegas dengan mengarahkan dan membimbing bawahan. Sedangkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan lebih efektif diterapkan pada situasi yang menengah, maka diperlukan kemampuan pemimpin yang dapat menciptakan hubungan yang harmonis sehingga bawahan merasakan kenyamanan dalam melaksanakan tugas kewajibannya.

### 3. Paul Hersey dan Kenneth Blanchard dengan Teori Situasional

Dalam buku *Management Organizational Behavior Utilizing Human Resources* dikemukakan bahwa :

*The situational approach to leadership is built on the concept that effectiveness result from a leader's using a behavior style that appropriate to the demands of the*

*environment. The key for managers or leaders is learning to diagnose their environment, the first of the three important leadership competencies... Style leadership they are working with is the consistent behavior pattern that they use when they are working with and through other people. These patterns emerge in people as they begin to respond in the same fashion under similar conditions; they develop habits of action that become somewhat predictable to those who work with them... Expectations are perceptions of appropriate behavior for one's own role or position or one's perception of the role of others within the organization. In other words, the expectations of individuals define for them what they should do under various circumstances in their particular job and how they think others—their superiors, peers, and subordinates—should behave in relation to their positions.<sup>11</sup>*

Pendekatan kepemimpinan situasional dalam membangun sebuah konsep bahwa efektivitas hasil dari seorang pemimpin yang dengan gaya kepemimpinan yang menggunakan tingkah laku yang tepat untuk memenuhi kebutuhan sesuai lingkungan. Hal ini merupakan kunci pemimpin, yaitu memahami lingkungan yang dipimpinnya ini merupakan kemampuan pertama dari tiga kompetensi yang penting dalam kepemimpinan. Harapan adalah persepsi dari tingkah laku yang tepat untuk perannya dari orang lain dalam organisasi tersebut. Dengan kata lain, harapan dari seseorang dalam mendefinisikan untuk : mereka akan bekerja berdasarkan berbagai keadaan dalam fakta-fakta pekerjaan mereka dan bagaimana mereka berpikir orang lain adalah pemimpin, teman

---

<sup>11</sup> Hersey and Blanchard, *Management Organizational Behavior Utilizing Human Resources Fifth Edition*, New Jersey: Englewood Cliffs, 1988, h.271

sejawat, bawahan, akan berkelakuan dalam hubungan untuk posisi mereka. Selanjutnya dikemukakan pula bahwa :

*Our extensive research over many years has revealed that most leaders have a primary leadership style and a secondary leadership style. A leader's primary style is defined as the behavior pattern used most often when attempting to influence the activities of others. In other words, most leaders tend to have a favorite leadership style. A leader's supporting style(s) is a leadership style that person tends to use on occasion. It is important to note that all leaders have a primary leadership style; that is they tend to use one of the four basic leadership styles described in situational leadership more often than not in leadership situations. However, they may not have any secondary leadership style. Therefore, a leader could have no secondary styles or up to three secondary styles, but a leader would.. leader's style range is extent to which leaders are able to vary their leadership style. Leaders differ in their ability to vary their style in different situations. Some leaders seem to be limited to one basic style; these rigid people tend to be effective only in situations in which their styles are compatible with the environment. Other leaders are able to modify their behavior to fit any of the four basic styles. Still others can utilize two or three styles. Flexible leaders have the potential to be effective in a number of situations...*

*The concept of adaptability implies that the effective leader is able to use the right style at the right time. What if a leader makes a good diagnosis and then is unwilling or is unable to use the "best" style? Is that leader doomed to failure? Situational leadership not only suggests the high probability of success of the leadership styles for various readiness levels but also indicates the probability of success of the other styles if the leader is unwilling or unable to use the "desired" style. The probability of success of each style for the four readiness levels is shown in Table 12-2<sup>12</sup>*

Hasil penelitian Paul Hersey dan Kenneth Blanchard tersebut, ditemukan bahwa sebagian besar pemimpin sudah berada

---

<sup>12</sup>Ibid, h.271

pada taraf *primary leadership style* (gaya kepemimpinan utama) dan *secondary leadership style* (gaya kepemimpinan lanjutan). Pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan utama adalah pola tingkahlaku yang sebagian besar atau paling sering digunakan pada saat mempengaruhi orang lain dalam melakukan aktivitas. Dengan kata lain, sebagian besar pemimpin memelihara suatu gaya kepemimpinan yang mereka sukai.

Gaya yang mendukung seorang pemimpin adalah gaya kepemimpinan yang memelihara setiap orang untuk menggunakannya pada suatu kesempatan. Hal ini penting mengingat bahwa semua pemimpin mempunyai gaya kepemimpinan primer, sehingga mereka menjaga salah satu dari 4 gaya kepemimpinan yang digambarkan oleh gaya kepemimpinan situasional yang lebih sering digunakan dari pada yang bukan. Bagaimanapun, mereka mungkin tidak memiliki gaya kepemimpinan sekunder, oleh karena itu, seorang pemimpin tidak memiliki satu gaya kepemimpinan sekunder atau hingga 3 gaya sekunder, tetapi seorang pemimpin akan senantiasa memiliki setidaknya satu gaya primer.

Jarak gaya para pemimpin bertingkat, yang mana para pemimpin tersebut mampu merubah gaya kepemimpinan mereka. Para pemimpin berbeda dalam kecakapan untuk merubah gaya mereka dalam situasi yang berbeda. Beberapa pemimpin

tampaknya menjadi terbatas pada satu gaya dasar; Orang-orang yang kaku ini memelihara hanya satu gaya yang dianggap efektif dalam berbagai situasi sehingga tampak harmonis dengan lingkungan. Para pemimpin yang lain mampu memodifikasi tingkah laku mereka untuk tiba-tiba ada dari empat gaya-gaya dasar. Sementara yang lain dapat memanfaatkan dua atau tiga gaya tersebut. Para pemimpin yang fleksibel memiliki potensi untuk menjadi efektif dalam satu nomor situasi.

Makna yang tersirat dari konsep adaptasi tersebut bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu mempengaruhi orang lain berdasarkan situasi yang tepat. Pemimpin yang mampu membuat diagnosis yang baik, akan mampu menentukan gaya tindakan yang tepat. Jika mengalami kegagalan dalam tindakan, setidaknya kepemimpinan situasional tidak hanya memberi kesan melakukan kemungkinan yang paling tepat dalam melaksanakan gaya kepemimpinannya untuk berbagai level kerelaan melakukan dari orang yang dipimpin. Gaya kepemimpinan situasional ini memiliki kemungkinan yang lebih berhasil dari gaya kepemimpinan yang lain karena orang yang dipimpin memiliki kerelaan dalam mengikuti pimpinan bukan karena terpaksa. Hal ini karena pemimpin mampu menentukan tindakanyang tepat berdasarkan perhitungan yang jitu dalam

melakukan gaya kepemimpinan tertentu. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1  
*Maching readness level with the leadership style most likely to work well.*

<i>Readness</i>	<i>“Best” style</i>	<i>Second “Best” Style</i>	<i>Tird “Best” Style</i>	<i>Least effective style</i>
<i>R1 Low</i>	<i>S1 Telling</i>	<i>S2 Selling</i>	<i>S3 Participating</i>	<i>S4 Delegating</i>
<i>R2 Low to Moderate</i>	<i>S2 Selling</i>	<i>S1 Telling or S3 Participating</i>		<i>S4 Delegating</i>
<i>R3 Moderate to Hight</i>	<i>S3 Participating</i>	<i>S2 Selling Or S4 Delegating</i>		<i>S1 Telling</i>
<i>R4 Hight</i>	<i>S4 Delegating</i>	<i>S3 Participating</i>	<i>S2 Selling</i>	<i>S1 Telling</i>

Selanjutnya dikemukakan bahwa :

- Traits thought to be indicative of a good leader include the following:
- Drive- leaders have a high effort level
- Desire- leaders have a strong desire to influence others
- Honesty-and integrity - leaders build trusting relationships, they are truthful and not deceitful
- Self-confident-leaders seem to lack self-doubt
- Intelligence- leaders are sufficiently intelligent to gather, synthesize, interpret and apply large amount of adata.<sup>13</sup>

<sup>13</sup> *Ibid*, h. 274

Teori situasional dari Hersey dan Blanchard ini berfokus pada karakteristik kematangan bawahan sebagai kunci pokok situasi yang menentukan keefektifan perilaku seorang pemimpin. Bawahan memiliki tingkat kesiapan dan kematangan yang berbeda-beda sehingga pemimpin harus mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya agar sesuai dengan situasi kesiapan dan kematangan bawahan.<sup>14</sup>

Terdapat empat gaya kepemimpinan situasional pada teori Paul Hersey dan Kenneth Blanchard di atas, sebagaimana dikemukakan Mitchell L. Springer mengemukakan sebagai berikut:

This model identifies four basic quadrants representing four leadership styles:

- 1) Telling- representative of a high task and low relationship situation. In this quadrant the leader defines roles and tells people what, how, when, and where to perform the various identified tasks.
- 2) Selling- representative of high task and high relationship situation. The leader provides both directive and supportive behaviors.
- 3) Participating-representative of low task and high relationship situation. In this scenario the leader and the followers share in the decision making.
- 4) Delegating-representative of a low task and low relationship situation. In this scenario the leader provides basic direction<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> Safaria, *Kepemimpinan*, Yogyakarta: Graha ilmu, 2004, h. 70

<sup>15</sup> Springer, *The Art and Science of Program Management A Comprehensive Overview of The Discipline*, Mumbai: Jaico, 2004, h. 208

Gaya kepemimpinan pada kategore S1, yaitu telling (memberitahukan). Pada gaya ini, pemimpin memberitahukan, mengarahkan, menentukan tugas-tugas yang harus dilakukan oleh bawahan. sehingga pelaksanaan tugas tinggi, sedangkan komunikasinya hanya satu arah. Pemimpin dituntut mengarahkan dan mengawasi bawahan karena kesiapan atau kematangan bawahan terhadap tugas masih rendah (R1).

Gaya kepemimpinan S2, adalah selling artinya pemimpin mempromosikan bawahan, yaitu dengan komunikasi dua arah. Pemimpin masih memberikan pengarahan, tetapi masih menerima masukan dari bawahan dalam pembuatan keputusan. Gaya kepemimpinan ini tepat digunakan pada kematangan bawahan pada kategore sedang (R2).

Gaya Kepemimpinan S3, adalah partisipating, yaitu pemimpin malakukan kerja sama dengan bawahan dengan komunikasi dua arah yang lebih harmonis dalam pembuatan keputusan. Pemimpin selalu melibatkan bawahan dalam segala kegiatan, mulai dari penyusunan program, pelaksanaan, hingga pada evaluasi program kegiatan yang sudah dilakukan. Gaya ini sesuai denngan kematangan bawahan yang berada pada ketegore sedang dengan kemampuan serta keahlian yang tinggi (R3) tetapi kurang termotivasi untuk mengaktualisasikan kemampuannya tersebut. Maka gaya kepemimpinan yang tepat untuk kondisi

bawahan pada kategore ini adalah dengan mengajak bawahan untuk selalu berpartisipasi aktif dalam semua kegiatan, sehingga secara perlahan menumbuhkan rasa percaya diri bawahan.

Gaya kepemimpinan pada S4 adalah delegating, yaitu mendelegasikan tugas dengan kebebasan kepada bawahan. Gaya kepemimpinan ini tepat dilakukan kepada bawahan yang berada pada kategore tinggi (R4), yakni kematangan bawahan yang sudah sangat tinggi dalam menyelesaikan tugasnya karena mereka sudah memiliki keahlian dan motivasi yang tinggi pula.

Bertolak dari kenyataan tersebut, penulis meneliti gaya kepemimpinan umum yang diterapkan setiap pemimpin lembaga, di sekolah khususnya, yaitu gaya kepemimpinan situasional dalam pelaksanaannya di salah satu jenjang pendidikan yang ada di Kota Palangka Raya, yaitu SLTP (sekolah lanjutan tingkat pertama), khususnya pada SMP negeri dan swasta.

Secara garis besar terdapat gaya kepemimpinan kepala sekolah pada SMP di Kota Palangka Raya menerapkan gaya kepemimpinan sitasional yaitu *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating* yang menjadi atasan langsung dari guru PAI SMP di Kota Palangka Raya. Adapun gaya kepemimpinan yang dapat penulis cermati berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa guru PAI SMP tersebut sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan *telling* (S1) yaitu kepemimpinan kepala sekolah yang memberitahukan, mengarahkan, menentukan tugas-tugas yang harus dilakukan oleh bawahan yang memiliki kompetensi dan motivasi bekerja yang masih rendah (R1)
2. Gaya Kepemimpinan *selling* (S2) yaitu kepemimpinan yang mempromosikan bawahan dengan memberi pengarahan tetapi masih menerima masukan dari bawahan dalam pengambilan keputusan. Gaya kepemimpinan ini diterapkan kepada bawahan yang memiliki kompetensi dan motivasi sedang (R2).
3. Gaya Kepemimpinan *participating* (S3) yaitu Gaya kepemimpinan kepala sekolah yang melakukan kerjasama dengan bawahan dengan komunikasi dua arah yang harmonis dalam pembuatan keputusan. Pemimpin senantiasa melibatkan bawahan dalam segala kegiatan, mulai dari penyusunan program, pelaksanaan, hingga evaluasi. Gaya kepemimpinan ini diterapkan kepala sekolah terhadap guru yang memiliki kompetensi tinggi namun motivasi bekerja yang rendah (R3).
4. Gaya kepemimpinan *delegating* (S4) yaitu mendelegasikan tugas kebebasan penuh kepada bawahan yang sudah memiliki kompetensi dan motivasi bekerja yang sudah tinggi (R4).

Setiap gaya kepemimpinan sebagaimana yang dikemukakan di atas memiliki kelebihan dan kekurangan jika diterapkan secara penuh dalam sebuah organisasi yang terdiri dari sumber daya yang

heterogen. Kepala sekolah sebagai manajer tenaga pendidik dan kependidikan harus memiliki kriteria khusus dalam memimpin suatu lembaga pendidikan. Kriteria tersebut tertuang dalam Standar Nasional Pendidikan (SNP) pada Pasal 38 berikut:

Kriteria untuk menjadi kepala SMP/MTs/SMA/MA/SMK/MAK meliputi:

- Memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku;
- Memiliki pengalaman sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun di SMP/MTs/SMA/MA/SMK/MAK; dan
- Memiliki kemampuan kepemimpinan dan kewirausahaan dalam pendidikan.<sup>16</sup>

Standar nasional Pendidikan menetapkan bahwa kepala sekolah harus memiliki kualifikasi akademik minimal diploma empat (D-IV) atau sarjana (s-1), dan kompetensi pendidik minimal memiliki sertifikat profesi sebagai agen pembelajaran, serta mempunyai pengalaman mengajar sekurang-kurangnya lima tahun yang memungkinkannya mampu melaksanakan kepemimpinan secara arif dan bijaksana berdasarkan pengalaman yang telah menempa kepribadiannya sebagai tenaga pendidik.

Kriteria tersebut diperlukan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam mengelola semua sumber daya pendidikan yang ada di sekolah. Guru adalah salah satu sumber daya penting dalam pendidikan. Guru merupakan ujung tombak

---

<sup>16</sup> Standar Nasional Pendidikan (SNP), Jakarta: Asa Mandiri, 2006, h.21

keberhasilan pendidikan, sehingga kinerja guru sangat dibutuhkan dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan yang dilaksanakan.

Pimpinan pendidikan harus mampu melaksanakan tugas kepemimpinannya mengelola guru yang menjadi tanggung jawabnya. Wahyusumidjo mengemukakan pendapat Stoner bahwa ada delapan fungsi seorang manajer adalah:

- Bekerja dengan, dan melalui orang lain
  - Bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan
  - Dengan waktu dan sumber yang terbatas mampu menghadapi berbagai persoalan.
  - Berpikir secara realistik dan konseptual
  - Adalah juru penengah
  - Adalah seorang diplomat
  - Pengambil keputusan yang sulit.
- kedelapan tentu saja berlaku bagi setiap manajer dari organisasi apapun, termasuk pendidikan. Kepala sekolah berperan mengelola kegiatan sekolah harus mampu mewujudkan ke delapan fungsi tersebut dalam perilaku sehari-hari.<sup>17</sup>

Fungsi kepala sekolah sebagai manajer mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, evaluasi, dan penilaian dengan bekerja sama dengan semua sumber daya pendidikan yang ada di sekolah secara bertanggung jawab, berpikir dengan realistik dan konseptual dalam mencapai tujuan secara efektif.

## 5. Fungsi dan Tugas kepala Sekolah

---

<sup>17</sup> Wahyusumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2002, h. 96

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin memiliki fungsi dan tugas yang sangat kompleks demi terwujudnya sekolah yang berkualitas sebagaimana dikemukakan:

a. E Mulyasa berpendapat bahwa tugas dan fungsi kepala sekolah ada tujuh, yaitu:

- 1). Kepala sekolah sebagai pendidik dengan meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya, menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberi nasihat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga ke pendidikan, melaksanakan model pembelajaran yang menarik, mengadakan akselerasi bagi siswa cerdas di atas rata-rata.
- 2) Kepala sekolah sebagai administrator dengan mengelola kurikulum, siswa, personalia, sarana prasarana, kearsipan, dan keuangan.
- 3) Kepala sekolah sebagai supervisor dengan menjalin hubungan konsultatif dan kolegal yang dilakukan secara demokratis, berpusat pada tenaga kependidikan (guru), dilakukan berdasarkan kebutuhan tenaga kependidikan yang merupakan bantuan profesional.
- 4) Kepala sekolah sebagai *leader* dengan memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga

kependidikan, membuka komunikasi dua arah, serta mendelegasikan tugas.

- 5) Kepala sekolah sebagai inovator dengan strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang *inovatif*.
  - 6) Kepala sekolah sebagai motivator dengan strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar lewat pengembangan pusat sumber belajar.
- b. Pendapat Mohib Asrori menyebutkan bahwa tugas dan fungsi kepala sekolah adalah *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, motivator, dan entrepreneur*, yaitu yang disingkat dengan *emaslime*. Kedelapan fungsi dan tugas tersebut dapat dirinci sebagai berikut:

- 1). Sebagai *Educator*, kepala sekolah berperan dalam pembentukan karakter yang didasari nilai-nilai pendidik. Dalam hal ini, kepala sekolah harus memiliki:
  - a). kemampuan mengajar/ membimbing siswa;
  - b). kemampuan membimbing guru;
  - c). kemampuan mengembangkan guru, dan
  - d). kemampuan mengikuti perkembangan di bidang pendidikan.
  
- 2). Sebagai manajer, kepala sekolah berperan dalam mengelola sumber daya untuk mencapai tujuan institusi secara efektif dan efisien. Dalam hal ini, kepala sekolah harus memiliki:
  - a). kemampuan menyusun program,
  - b). kemampuan menyusun organisasi sekolah,
  - c). kemampuan menggerakkan guru, dan
  - d). kemampuan mengoptimalkan sarana pendidikan.
  
- 3). Sebagai *administrator*, kepala sekolah berperan dalam mengatur tata laksana sistem administrasi di sekolah, sehingga bisa lebih efektif dan efisien. Dalam hal ini, kepala sekolah harus memiliki:

- a). kemampuan mengelola administrasi PBM/BK,
  - b). kemampuan mengelola administrasi kesiswaan,
  - c) kemampuan mengelola administrasi ketenagaan,
  - d) kemampuan mengelola administrasi keuangan,
  - e) kemampuan mengelola administrasi sarana prasarana,  
dan
  - f) kemampuan mengelola administrasi persuratan.
- 4). Sebagai supervisor, kepala sekolah berperan dalam upaya membantu mengembangkan profesionalitas guru dan tenaga kependidikan lainnya. Dalam hal ini, kepala sekolah harus memiliki:
- a). kemampuan menyusun program supervisi pendidikan,
  - b). kemampuan melaksanakan program supervisi, dan
  - c). kemampuan memanfaatkan hasil supervisi.
- 5). Sebagai *leader*, kepala sekolah berperan dalam mempengaruhi orang-orang untuk bekerja sama dalam mencapai visi dan tujuan bersama. Dalam hal ini, kepala sekolah harus memiliki:
- a) memiliki kepribadian yang kuat,

- b) kemampuan memberikan layanan bersih, transparan, dan profesional, serta
  - c) memahami kondisi warga sekolah.
- 6). Sebagai inovator, kepala sekolah adalah pribadi yang dinamis dan kreatif yang tidak terjebak dalam rutinitas. Dalam hal ini, kepala sekolah harus memiliki:
- a) kemampuan melaksanakan reformasi (perubahan untuk lebih baik) dan
  - b) kemampuan melaksanakan kebijakan terkini di bidang pendidikan.
- 7) Sebagai *motivator*, kepala sekolah harus mampu memberi dorongan, sehingga seluruh komponen pendidikan dapat berkembang secara profesional.
- a) kemampuan mengatur lingkungan kerja( fisik),
  - b) kemampuan mengatur suasana kerja/ belajar, dan
  - c) kemampuan memberi keputusan kepada warga sekolah.
- 8) Sebagai *entrepreneur*, kepala sekolah berperan untuk melihat adanya peluang dan memanfaatkan peluang untuk kepentingan sekolah. Dalam hal ini, kepala sekolah harus memiliki:

- a) kemampuan menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah;
- b) kemampuan bekerja keras untuk mencapai hasil yang efektif, serta
- c) kemampuan memotivasi yang kuat untuk mencapai sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi<sup>18</sup>

Kedua pendapat di atas menggambarkan bahwa tugas dan fungsi kepala sekolah yang dilaksanakan mampu memberikan inspirasi dan motivasi kepada guru terutama guru pendidikan Agama Islam sebagai bawahan untuk mampu meningkatkan seluruh kompetensinya, yaitu kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian, dan sosial.

## 6. Kompetensi Guru Pendidikan Agama Islam

Kompeten yaitu berwenang untuk mengambil keputusan, berkuasa, berhak untuk memutuskan sesuatu; berkepentingan, sedangkan kompetensi adalah kewenangan untuk memutuskan atau bertindak.<sup>19</sup> Kompetensi ialah kewenangan (kekuasaan) untuk memutuskan sesuatu; kemampuan menguasai gramatika suatu bahasa secara abstrak atau batiniah.<sup>20</sup> Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus

<sup>18</sup> Asmani, *Tips Kepala sekolah Profesional*, Jogjakarta: Diva Press, 2012, h. 31

<sup>19</sup> Maulana dan Amelia, *Kamus Praktis Bahasa Indonesia*, h. 225

<sup>20</sup> Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Ketiga*, h. 584

dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.<sup>21</sup> Dan dalam pasal 10 ayat (1) disebutkan bahwa kompetensi guru meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi.<sup>22</sup>

Definisi di atas mengemukakan bahwa guru merupakan salah satu sumber daya pendidikan di sekolah, sehingga profesi ini dituntut memiliki kompetensi tertentu dalam memberikan layanan pendidikan yang berkualitas terhadap peserta didik. Kompetensi adalah kemampuan yang kompetensi guru Pendidikan Agama Islam adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru Pendidikan Agama Islam dalam melaksanakan tugasnya secara profesional. memungkinkan guru sebagai pendidik dapat melayani peserta didik mengembangkan seluruh potensi yang dimilikinya. Kompetensi tersebut adalah kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional, sebagaimana dikemukakan berikut :

Kompetensi pedagogik yaitu kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran peserta didik meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan

---

<sup>21</sup> UU RI Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Pasal 1 ayat (10)

<sup>22</sup> *Ibid*, Pasal 10 ayat (1)

pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik dan berakhlak mulia. Kompetensi Profesional adalah kemampuan yang harus dimiliki seorang guru dalam penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkannya membimbing peserta didik memenuhi standar nasional pendidikan. Kompetensi Sosial yaitu kompetensi atau kemampuan pendidik sebagai warga masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, semua pendidik, tenaga kependidikan, orang tua atau wali murid dan masyarakat serta stakeholder terkait.<sup>23</sup>

Pendapat di atas menggambarkan bahwa kompetensi pedagogis yang mutlak harus dimiliki guru adalah kemampuannya dalam merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran dengan memperhatikan aspek perbedaan individual peserta didik sehingga memungkinkannya berkembang secara optimal dalam mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya tersebut.

---

<sup>23</sup> Shulhan, *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam meningkatkan Kinerja Guru*, Yogyakarta: Teras, 2013, h.

Kompetensi kepribadian yang harus dimiliki oleh seorang guru yaitu kepribadian yang mantap, tidak mudah goyah menghadapi berbagai masalah. Stabilitas emosi guru juga harus tetap terjaga dalam segala kondisi, meskipun sebagai manusia tidak pernah luput dari kekurangan, akan tetapi ia mampu berpikir, dan bertindak secara dewasa. Kedewasaan pribadi guru tercermin dalam tingkah lakunya, baik secara lisan maupun tindakan. Guru yang memiliki kedewasaan sikap akan bertindak secara arif dan bijaksana, sehingga kewibawaannya senantiasa terpancar. Dengan demikian guru yang berakhlak mulia ini dapat menjadi sosok teladan nyata bagi peserta didik, dan lingkungan kerja dalam sebuah lembaga pendidikan.

Kompetensi profesional guru adalah penguasaan pembelajaran secara luas dan mendalam yang dapat menjadikannya mampu membimbing peserta didik mencapai standar yang telah ditentukan. Adapun kompetensi sosial yang harus dimiliki guru adalah kemampuan untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, pendidik yang lainnya, tenaga kependidikan, orang tua atau wali peserta didik, masyarakat serta semua pihak yang terkait dengan profesi yang digelutinya.

E. Mulyasa mengemukakan bahwa Kompetensi guru mencakup kompetensi pribadi, kompetensi profesional, kompetensi pedagogik, dan kompetensi sosial. Keempat kompetensi tersebut

dijadikan landasan dalam rangka mengembangkan sistem pendidikan tenaga kependidikan. Oleh karena itu, keempat kompetensi tersebut dapat dipandang sebagai tolok ukur keberhasilan pendidikan guru. Untuk memberikan gambaran tentang kompetensi, Asian Institut for Teacher Education mengemukakan kompetensi yang harus dimiliki guru, sebagai berikut:

#### 1). Kompetensi Pribadi

- a. Memiliki pengetahuan tentang adat istiadat, baik sosial maupun agama.
- b. Memiliki pengetahuan tentang budaya dan tradisi
- c. Memiliki pengetahuan tentang inti demokrasi
- d. Memiliki pengetahuan tentang estetika
- e. Memiliki apresiasi dan kesadaran sosial
- f. Memiliki sikap benar terhadap pengetahuan dan pekerjaan
- g. Setia terhadap harkat dan martabat manusia.

Kompetensi pribadi guru dan tenaga kependidikan secara lebih khusus lagi adalah bersikap simpati, empati, terbuka, berwibawa, bertanggung jawab dan mampu menilai diri sendiri.

#### 2). Kompetensi Profesional

- a. Mengerti dan dapat menerapkan landasan kependidikan, baik filosofis maupun psikologis.

- b. Mengerti dan dapat menerapkan teori belajar sesuai dengan tingkat perkembangan perilaku peserta didik
- c. Mampu menangani mata pelajaran atau bidang studi yang ditugaskan kepadanya.
- d. Mengerti dan mampu menerapkan metode pembelajaran yang tepat.
- e. Mampu menggunakan berbagai media, fasilitas, dan sumber-sumber belajar lainnya secara efektif.
- f. Mampu mengorganisasikan dan melaksanakan program pembelajaran
- g. Mampu menumbuhkan kepribadian peserta didik.

Seara khusus lagi kompetensi profesional tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

- a. Menguasai bahan meliputi:
  - 1) menguasai bahan bidang studi dan kurikulum sekolah
  - 2) menguasai bahan pendalaman/aplikasi bidang studi
- b. Mengelola program pembelajaran meliputi:
  - 1) merumuskan tujuan pembelajaran
  - 2) mengenal dan dapat menggunakan metode pembelajaran;
  - 3) memilih dan menyusun prosedur pembelajaran yang tepat;
  - 4) melaksanakan program pembelajaran secara efektif.
- c. Mengelola kelas yang meliputi:

- 1) mengatur tata ruang kelas untuk pembelajaran
  - 2) menciptakan iklim pembelajaran yang kondusif.
- d. Menggunakan media dan sumber belajar meliputi:
- 1) mengenal, memilih, menggunakan media pembelajaran;
  - 2) membuat alat-alat bantu pembelajaran sederhana;
  - 3) menggunakan dan mengelola laboratorium dalam rangka pembelajaran;
  - 4) mengembangkan laboratorium;
  - 5) menggunakan perpustakaan dalam proses belajar
  - 6) menggunakan lingkungan sekolah, latihan dan micro teaching dalam program praktik lapangan.;
- e. Menguasai landasan-landasan kependidikan.
- f. Mengelola interaksi pembelajaran.
- g. Menilai prestasi peserta didik untuk kepentingan pendidikan dan pembelajaran.
- h. Mengetahui fungsi layanan dan bimbingan:
- 1) menyelenggarakan program layanan dan bimbingan di sekolah;
  - 2) mengetahui dan menyelenggarakan administrasi sekolah, meliputi:
    - a) mengetahui penyelenggaraan administrasi sekolah;
    - b) menyelenggarakan administrasi sekolah;

- i. Memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan hasil-hasil penelitian pendidikan guna kepentingan pembelajaran.
  - j. Memiliki sifat-sifat yang mendorong kemajuan pendidikan.
  - k. Memahami peserta didik.
  - l. Menampilkan keteladanan dan kepemimpinan dalam proses pembelajaran.
  - m. Mampu meneliti masalah-masalah pendidikan.
  - n. Menerapkan berbagai keahlian bidang pendidikan.
  - o. Menilai dan menguji proses pendidikan dan pembelajaran.
  - p. Menguasai, melaksanakan, dan menilai ilmu yang menyangkut bidang studi.
  - q. Melaksanakan kurikulum yang sedang berlaku.
  - r. Membina dan mengembangkan kurikulum di sekolah dan di luar sekolah
  - s. Menilai dan memperbaiki kurikulum sekolah sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan kemajuan zaman.
  - t. Memahami dan melaksanakan konsep pembelajaran individual.
7. Kompetensi Sosial yaitu kemampuan untuk menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang baik serta kemampuan untuk mendidik, membimbing masyarakat dalam menghadapi kehidupan di masa yang akan datang, yang meliputi:

- a. membina masyarakat agar turut berpartisipasi dalam pembangunan
- b. mampu berkomunikasi dengan masyarakat
- c. mampu bergaul dan melayani masyarakat dengan baik
- d. mampu mendorong dan menunjang kreativitas masyarakat
- e. menjaga emosi dan perilaku yang kurang baik
- f. bekerja sama dengan pengelola pendidikan lainnya di dalam lingkungan masyarakat
- g. menyediakan waktu lebih banyak melibatkan diri dalam kegiatan di luar sekolah.

Standar nasional pendidikan menetapkan bahwa kompetensi guru mencakup kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, kompetensi pedagogik, dan kompetensi sosial, sedangkan yang diujikan dalam uji kompetensi mencakup kompetensi profesional dan pedagogik karena kompetensi kepribadian dan sosial sudah tercakup dan terintegrasi didalamnya.<sup>24</sup>

Kriteria seorang guru profesional dan bermutu mencakup hal-hal berikut:

- a. menguasai wawasan pendidikan
- b. menguasai lingkungan akademik kampus
- c. menguasai kurikulum
- d. menguasai bahan ajar

---

<sup>24</sup>Mulyasa, *Uji Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013, h. 68

- e. menguasai silabus
- f. menguasai rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP)
- g. menguasai teori belajar
- h. menguasai teori pembelajaran
- i. kemampuan merancang pembelajaran
- j. kemahiran mengajar, dengan menguasai keterampilan dasar mengajar sebagai berikut:
  - 1) keterampilan bertanya;
  - 2) keterampilan memberi penguatan;
  - 3) keterampilan mengadakan variasi;
  - 4) keterampilan menjelaskan;
  - 5) keterampilan membuka dan menutup pelajaran;
  - 6) keterampilan membimbing diskusi kelompok;
  - 7) keterampilan mengelola kelas;
  - 8) keterampilan mengajar kelompok kecil dan perorangan.
- k. menguasai mekanisme dan prosedur penilaian, yang mencakup:
  - 1) merancang instrumen
  - 2) menganalisis data
  - 3) menggunakan hasil penelitian
- l. Kemampuan merancang program pembelajaran
- m. Kemampuan menulis bahan ajar
- n. Kemampuan menulis makalah yang relevan
- o. Keberhasilan mengikuti studi lanjut

- p. Memiliki misi karier profesi
- q. Memiliki semangat, etos kerja, dan disiplin
- r. Memiliki ketekunan, kerajinan, dan keuletan
- s. Kemampuan keluarga:
  - 1) kerukunan keluarga;
  - 2) pendidikan keluarga;
  - 3) keberhasilan keluarga;
- t. Kemampuan sosial akademik:
  - 1) kemampuan memahami dan menerima peserta didik;
  - 2) kepedulian pada peserta didik;
  - 3) pelayanan pada peserta didik;
- u. Kemampuan bergaul dengan sejawat.
- v. Kemampuan hidup bermasyarakat.
- w. Melakukan kegiatan produktif di luar profesi.
- x. Kemampuan berpartisipasi dalam organisasi profesi, baik sebagai anggota, pengurus, maupun tokoh.
- y. melaksanakan kegiatan sosial, dan terlibat dalam berbagai lembaga kemasyarakatan.

Guru sebagai tenaga profesional bertugas merencanakan, melaksanakan, dan menilai proses dan hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, melakukan penelitian, membantu pengembangan dan pengelolaan program sekolah sertamengembangkan keprofesian secara berkesinambungan.

Secara ringkas tugas dan fungsi guru, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2  
Tugas dan Fungsi Guru dalam pendidikan di Sekolah

Tugas	Fungsi	Uraian Tugas
<sup>25</sup> I. Mendidik, mengajar, membimbing, dan melatih	1. Sebagai Pendidik	1.1 mengembangkan potensi/kemampuan peserta didik 1.2 mengembangkan kepribadian peserta didik 1.3 memberikan keteladanan 1.4 menciptakan suasana pendidikan yang kondusif
	2. Sebagai Pengajar	2.1 merencanakan pembelajaran 2.2 melaksanakan pembelajaran yang mendidik 2.3 menilai proses dan hasil pembelajaran
	3. Sebagai Pembimbing	3.1 mendorong berkembangnya perilaku yang positif dalam pembelajaran 3.2 membimbing peserta didik dalam memecahkan masalah dalam pembelajaran
	4. Sebagai Pelatih	4.1 melatih keterampilan-keterampilan yang diperlukan dalam pembelajaran 4.2 membiasakan peserta didik berperilaku positif dalam pembelajaran
II. Membantu pengelolaan dan pengembangan program sekolah	5. Sebagai Pengembangan Program	5.1 membantu mengembangkan program pendidikan sekolah, hubungan kerja sama intra sekolah
	6. Sebagai Pengelola Program	6.1 membantu secara aktif dalam menjalin hubungan dan kerja sama antar sekolah dan masyarakat

<sup>25</sup> *Ibid*, h.74

III.	Mengembangkan Keprofesionalan	7. Sebagai tenaga profesional	7.1 melakukan upaya-upaya untuk meningkatkan kemampuan keprofesional.
------	-------------------------------	-------------------------------	---

Kompetensi guru Agama Islam adalah seperangkat kemampuan yang harus dimilikinya dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai tenaga pendidik dalam sebuah lembaga pendidikan. Adapun Kompetensi tersebut adalah kompetensi pedagogis dan profesional yang memungkinkannya dapat merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran secara optimal karena telah memahami landasan kependidikan, psikologi perkembangan peserta didik, metodologi pembelajaran yang mumpuni, dan terus berupaya meningkatkan kemampuan profesional. Selanjutnya guru tidak hanya mampu membelajarkan peserta didiknya, akan tetapi harus lebih mampu menjadi figur teladan bagi semua, baik peserta didik maupun lingkungan di manapun berada dengan menampilkan integritas pribadi. Integritas pribadi guru dapat tercermin dalam lisan, perbuatan, serta sikap yang berakhlakul karimah dalam menjalin hubungan dengan peserta didik, sesama tenaga pendidik di dalam dan di luar lembaga pendidikannya, maupun terhadap masyarakat sekitar sekolah maupun tempat tinggalnya.

Kompetensi pedagogik yaitu kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran peserta didik meliputi pemahaman

terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik dan berakhlak mulia. Kompetensi Profesional adalah kemampuan yang harus dimiliki seorang guru dalam penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkannya membimbing peserta didik memenuhi standar nasional pendidikan. Kompetensi Sosial yaitu kompetensi atau kemampuan pendidik sebagai warga masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, semua pendidik, tenaga kependidikan, orang tua atau wali murid dan masyarakat serta stakeholder terkait.<sup>26</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disederhanakan bahwa Kompetensi pedagogis yang mutlak harus dimiliki guru adalah kemampuannya dalam merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran dengan memperhatikan aspek perbedaan individual peserta didik sehingga memungkinkannya berkembang secara optimal dalam mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya tersebut. Kompetensi kepribadian yang harus dimiliki oleh seorang guru

---

<sup>26</sup> Shulhan, *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam meningkatkan Kinerja Guru*, Yogyakarta: Teras. 2013, h. 110

yaitu kepribadian yang mantap, tidak mudah goyah menghadapi berbagai masalah. Stabilitas emosi guru juga harus tetap terjaga dalam segala kondisi, meskipun sebagai manusia tidak pernah luput dari kekurangan, akan tetapi ia mampu berpikir, dan bertindak secara dewasa. Kedewasaan pribadi guru tercermin dalam tingkah lakunya, baik secara lisan maupun tindakan. Guru yang memiliki kedewasaan sikap akan bertindak secara arif dan bijaksana, sehingga kewibawaannya senantiasa terpancar. Dengan demikian guru yang berakhlak mulia ini dapat menjadi sosok teladan nyata bagi peserta didik, dan lingkungan kerja dalam sebuah lembaga pendidikan.

Kompetensi pribadi guru dan tenaga kependidikan secara lebih khusus lagi adalah bersikap simpati, empati, terbuka, berwibawa, bertanggung jawab dan mampu menilai diri sendiri. Kompetensi profesional guru adalah penguasaan pembelajaran secara luas dan mendalam yang dapat menjadikannya mampu membimbing peserta didik mencapai standar yang telah ditentukan. Adapun kompetensi sosial yang harus dimiliki guru adalah kemampuan untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, pendidik yang lainnya, tenaga kependidikan, orang tua atau wali peserta didik, masyarakat serta semua pihak yang terkait dengan profesi yang digelutinya.

## B. Hasil Penelitian yang relevan

1. Munawir dalam penelitiannya (tesis) menemukan bahwa peningkatan kompetensi guru PAI di SMA Negeri 1 Gemuh dapat diraih melalui dua hal yaitu dengan usaha guru PAI dan peran kepala sekolah. Upaya guru PAI dalam rangka meningkatkan kompetensinya melalui 4 hal, meliputi kompetensi pedagogik, pribadi, sosial, dan profesional. Kepala SMA Negeri 1 Gemuh berperan sebagai edukator, manajer, administrator, leader, dan supervisor. Peran manajemen kepala sekolah dalam mempengaruhi peningkatan profesionalisme guru PAI melalui tahapan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi terhadap program-program sekolah yang dilaksanakan. Program tersebut dijabarkan dalam bidang kurikulum, kesiswaan, personalia, keuangan, dan sarana prasarana.<sup>27</sup>

Hasil penelitian Munawwir memiliki kesamaan dengan penelitian yang akan dilakukan penulis adalah kepala sekolah berperan dalam meningkatkan kompetensi guru melalui fungsinya sebagai manajer yang dapat melakukan upaya peningkatan kualitas layanan pendidikan. Guru adalah ujung tombak keberhasilan layanan pendidikan di sekolah, karena guru yang melayani peserta didik secara langsung dalam mengembangkan seluruh potensi yang dimilikinya agar mampu

---

<sup>27</sup> Munawir, *Manajemen Kepala Sekolah dalam Peningkatan Profesionalisme Guru PAI di SMA Negeeri 1 Gemuh*, Tesis, IAIN Wali Songo, 2010

bersaing di masa depan. Akan tetapi penelitian tersebut berbeda sudut pandang dengan penelitian yang dilakukan penulis, yaitu pada tingkat signifikansi pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap peningkatan kompetensi guru PAI SMP. Sedangkan penelitian yang dilakukan Munawwir fokusnya pada dua faktor yang dapat meningkatkan kompetensi guru PAI yaitu upaya guru yang bersangkutan dan peran kepala sekolah.

2. Hasil penelitian (Tesis) Rochanawati "Kepemimpinan Kepala Sekolah di Rintisan Sekolah menengah Atas bertaraf Internasional (R-SMA-BI) Negeri 1 Demak" dalam proses penyelenggaraan pendidikan untuk mencapai tujuan sekolah secara umum sangat baik yang ditandai dengan memiliki kepribadian yang bagus, pengetahuan/pemahaman yang tinggi terhadap pendidikan dan tenaga kependidikan, serta visi dan misi, memiliki kemampuan yang tinggi dalam pengambilan keputusan pada proses penyelenggaraan pendidikan di sekolah, memiliki kemampuan yang tinggi dalam berkomunikasi pada proses penyelenggaraan pendidikan. Dalam memimpin sekolah, kepala sekolah menggunakan gaya kepemimpinan demokratis, hal ini disebabkan oleh karakter pribadinya yang menerapkan iklim organisasi terbuka dalam kepemimpinannya terhadap bawahan, dengan melibatkan dalam pengambilan keputusan.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> <http://eprints.undip.ac.id/41788/>: 24/4/2015,00.35

Penelitian Rochanawati ini memiliki persamaan dengan penelitian yang dilakukan penulis, yaitu pada gaya kepemimpinan yang diteliti adalah gaya kepemimpinan *selling dan participating* yang merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang akan diteliti penulis. Akan tetapi perbedaannya pada penerapan gaya kepemimpinan situasional.

3. Hasil Penelitian Ponco Suprayogi Hira menemukan bahwa gaya kepemimpinan Kepala Sekolah di SMK 1 Sedayu, diperoleh rerata persentase dari gaya kepemimpinan Path Goal sebesar 83,35 % artinya memiliki interpretasi yang sangat tinggi dengan kateogore “amat baik” (81-100%). Rerata gaya kepemimpinan transformasional sebesar 79,99 %; artinya memiliki interpretasi tinggi dengan kategori “baik” (61-81%). Hal ini menunjukkan bahwa dalam memimpin sekolahnya, kepala sekolah cenderung menggunakan gaya kepemimpinan Path Goal dengan karakteristik kepemimpinan yang direktif, supportif, partisipatif, goal oriented. Selain itu kepala sekolah juga menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang memiliki karakteristik memberi visi dan misi, inspirasi, simulasi intelektual, dan konsederasi yang bersifat individual disesuaikan dengan situasi dan kondisinya. Sedangkan untuk penerapan manajemen berbasis sekolah, diperoleh rerata

79,01 %; artinya memiliki interpretasi tinggi dengan kategori “baik” (61-81%).<sup>29</sup>

Hasil penelitian Ponco Suprayogi Hira di atas memiliki persamaan dengan penelitian yang dilakukan penulis pada gaya kepemimpinan yang diteliti, tetapi berbeda pada teori gaya kepemimpinan yang digunakan. Penulis meneliti penerapan gaya kepemimpinan situasional.

4. Hasil penelitian (tesis) Nurjanah menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Biro Lingkup departemen Pertanian.<sup>30</sup>

Persamaan penelitian tersebut dengan rencana penelitian yang akan dilakukan penulis adalah pada gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya terletak pada responden yang diteliti, penulis meneliti kepala sekolah dan guru PAI SMP di Kota Palangka Raya.

---

<sup>29</sup> <http://eprints.uny.ac.id/1047/>, 23/4/2015, 00.38 WIB

<sup>30</sup> <http://eprints.undip.ac.id/18483/1/Nurjanah2.pdf>, 24/4/2015, 00.50 WIB

5. Hasil penelitian (tesis) Meilina Bustari menemukan bahwa kepala sekolah perlu menerapkan gaya kepemimpinan transformasional agar organisasi sekolah yang dipimpinnya dapat menyesuaikan dengan perubahan lingkungan dengan cepat di mana kepemimpinan tersebut senantiasa menekankan pada kerjasama atau pelibatan para guru dan karyawan dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi sekolah. Implementasi pembaharuan (inovasi) dalam organisasi sekolah dapat berjalan dengan baik dan efektif apabila ada kepemimpinan kepala sekolah yang profesional, yang mampu mengakomodir perubahan yang begitu pesat. Kepala sekolah hendaknya menghindari terciptanya hubungan dengan guru dan karyawan yang hanya mengandalkan kekuasaan saja, akan tetapi mengedepankan kerjasama fungsional dengan para stafnya. Kepala sekolah harus menekankan pada kerjasama kesejawatan, menghindari terciptanya suasana kerja yang serba menakutkan dan membosankan, senantiasa mendorong rasa percaya diri para stafnya. Sehingga kepala sekolah harus menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik tersebut yaitu gaya kepemimpinan transformasional<sup>31</sup>

Persamaan penelitian yang telah dilakukan Meilina Bustari di atas dengan penelitian yang akan dilakukan penulis adalah gaya kepemimpinan kepala seekolah, tetapi berbeda pada teori gaya

---

<sup>31</sup>[http://eprints.uny.ac.id/76/1/5.KEPEMIMPINAN\\_TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH\\_DALAM\\_MENINGKAT\\_KAN\\_KINERJA\\_ORGANISASI.pdf](http://eprints.uny.ac.id/76/1/5.KEPEMIMPINAN_TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH_DALAM_MENINGKAT_KAN_KINERJA_ORGANISASI.pdf), 24/4/2015, 00.52 WIB

kepemimpinan yang digunakan. Penelitian tersebut mempelajari gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah, sedangkan penulis meneliti gaya kepemimpinan situasional.

6. Hasil Penelitian (Tesis) Darwito menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di RSUD Kota Semarang.<sup>32</sup>

Penelitian Darwito di atas memiliki persamaan dengan penelitian yang dilakukan penulis pada gaya kepemimpinan, namun berbeda pada responden dan variabel terikatnya. Penulis bermaksud meneliti gaya kepemimpinan kepala sekolah dan mengkaji pengaruhnya terhadap kompetensi guru PAI SMP di Kota Palangka Raya.

7. Hasil penelitian (Tesis) Umi Chotimah menunjukkan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara iklim komunikasi dengan kinerja guru. Ada korelasi positif yang signifikan antara kesejahteraan dengan kinerja guru. Ada hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru. Ada korelasi antara iklim komunikasi, kesejahteraan

---

<sup>32</sup> <http://eprints.undip.ac.id/16933/1/DARWITO.pdf>, 24/4/2015, 12.58 WIB

dan gaya kepemimpinan dengan kinerja guru SMP Negeri Kecamatan Teras Kabupaten Boyolali.<sup>33</sup>

Penelitian Umi Chotimah di atas memiliki persamaan dengan penelitian yang dilakukan penulis pada gaya kepemimpinan kepala sekolah, akan tetapi berbeda pada gaya kepemimpinan situasional dan pengaruhnya terhadap kompetensi guru PAI, sedang pada penelitian tersebut terhadap kinerja guru secara umum.

8. Hasil penelitian (tesis) Anance Aibekob menunjukkan bahwa ada korelasi yang sedang antara motivasi kerja guru dengan kinerja guru. Ada korelasi yang sedang antara kompetensi guru dengan kinerja guru. Ada korelasi yang lemah antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru. Dan hasil analisis berganda menunjukkan bahwa motivasi kerja guru, kompetensi guru, dan kepemimpinan kepala sekolah bersama-sama berkorelasi sedang terhadap kinerja guru SD Swasta di Distrik Sentani Kota Kabupaten Jayapura.<sup>34</sup>

Penelitian Anance Aibekob di atas memiliki persamaan dengan penelitian yang dilakukan penulis, yaitu pada kepemimpinan kepala sekolah dan kompetensi guru, akan tetapi perbedaannya terletak pada kepemimpinan kepala SD Swasta di

---

<sup>33</sup> [http://eprints.ums.ac.id/24324/1/02\\_HALAMAN\\_DEPAN.pdf](http://eprints.ums.ac.id/24324/1/02_HALAMAN_DEPAN.pdf), 24/4/2015, 01.03 WIB

<sup>34</sup> <http://eprints.uny.ac.id/8128/1/1%20-%2010703251006.pdf>, 24/4/2015, 01.09 WIB

Distrik Sentani Kabupaten Jayapura yang diteliti tersebut secara umum, sedangkan penulis meneliti gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap kompetensi guru PAI SMP di Kota Palangka Raya.

9. Hasil penelitian (Tesis) Titik Handayani menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah terhadap kinerja guru, terdapat pengaruh yang signifikan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru, terdapat pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja guru, terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja guru, dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja guru. Hal ini berarti jika gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja guru, dan budaya organisasi ditingkatkan kualitasnya, maka akan berpengaruh terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kabupaten Wonosobo.<sup>35</sup>

Persamaan penelitian Titik Handayani di atas dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah pada gaya kepemimpinan kepala sekolah. Akan tetapi berbeda pada gaya kepemimpinan yang dikaji, penelitian tersebut hanya mengkaji gaya kepemimpinan *partisipatif*, sedangkan penulis mempelajari gaya kepemimpinan situasional yang meliputi gaya *telling*, *selling*,

---

<sup>35</sup> <http://eprints.uny.ac.id/12577/1/abstrak-titik-handayani.pdf>, 24/4/2015, 01. 25 WIB

*participating, dan delegating*. Perbedaan selanjutnya adalah pada variabel yang diteliti, penelitian tersebut mempelajari dua variabel independen dan dua variabel dependennya yaitu gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja guru, budaya organisasi, dan kinerja guru. Sedangkan penulis meneliti lima variabel, tetapi satu variabel independen dan 4 variabel dependennya yaitu gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah sebagai variabel independen dan kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian guru PAI SMP di Kota Palangka Raya.

10. Hasil penelitian (tesis) Anik Hendrawati menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan prestasi belajar siswa, terdapat pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan prestasi belajar siswa melalui motivasi kerja guru, terdapat pengaruh langsung antara budaya sekolah dengan prestasi belajar siswa, terdapat pengaruh tidak langsung antara budaya sekolah dengan prestasi belajar siswa melalui motivasi kerja guru, terdapat pengaruh langsung antara motivasi kerja guru dengan prestasi belajar siswa. Hal ini berarti jika kepemimpinan transformasional kepala sekolah, budaya sekolah, motivasi kerja guru ditingkatkan

kualitasnya maka akan berkontribusi positif terhadap peningkatan prestasi belajar siswa SD di Kabupaten Sleman.<sup>36</sup>

Persamaan penelitian Anik Hendrawati di atas dengan penelitian yang dilakukan penulis adalah pada gaya kepemimpinan kepala sekolah, akan tetapi penelitian tersebut hanya meneliti gaya kepemimpinan transformasional, sedangkan penulis meneliti gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan kepala SMP di Kota Palangka Raya yaitu gaya kepemimpinan *telling, selling, participating, dan delegating*.

11. Hasil penelitian Muhammad Amin, Aunurrahman, Muhammad Thamrin (Disertasi) bahwa kompetensi pedagogik guru tergolong 'cukup' dengan distribusi frekuensi 47,30 %. Kompetensi Kepribadian guru tergolong 'baik' dengan distribusi frekuensi 34,55 %. Kinerja Pembelajaran guru tergolong 'cukup' dengan distribusi frekuensi 43,64 %. Secara Parsial hubungan kompetensi pedagogik dan kompetensi kepribadian dengan kinerja guru signifikan secara simultan diperoleh angka F hitung  $>$  F tabel atau  $18,39 > 3,17$  artinya secara bersama-sama hubungan kompetensi pedagogik dan kompetensi kepribadian dengan kinerja guru signifikan, kedua variabel bebas memberi sumbangan pengaruh terhadap variabel terikat sebesar 39,1 %.

---

<sup>36</sup> <http://eprints.uny.ac.id/12481/>, 24/4/2015, 01.29 WIB

Hasil survei di atas memiliki persamaan pada kompetensi guru yang memiliki hubungan dengan kinerjanya sebagai pendidik di sekolah. Sedangkan penelitian yang dilakukan penulis memperluas dan memperdalam tentang faktor kepala sekolah sebagai pemimpin dalam sebuah lembaga pendidikan dengan melaksanakan salah satu fungsinya yaitu mengelola kompetensi guru yang menjadi bawahannya dengan gaya kepemimpinan situasional.

12. Hasil penelitian M. Madzhub Farisi menemukan bahwa peran kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru adalah dengan menggunakan “pendekatan sistem” sebagai dasar cara berpikir, cara mengelola, dan cara menganalisis kehidupan sekolah. Usaha-usaha kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru dengan menetapkan manajemen terbuka yaitu kepala sekolah menerima saran, kritik yang muncul dari semua pihak lingkungan sekolah baik dari guru, karyawan, serta siswa, adanya kerjasama dalam rangka mencapai tujuan bersama, menjalin hubungan baik terhadap semua bawahan, yaitu guru dengan karyawan. Hal ini dilakukan agar mereka bersedia melaksanakan tugas-tugas dengan sebaik-baiknya, memupuk kesetiaan dan bertanggung jawab kepada pimpinan, tugas, dan tempat kerja, melakukan pendekatan-pendekatan untuk meningkatkan daya keasi ini signifikan tinggi untuk mendorong semangat bawahannya, melakukan pemetaan

program-program kegiatan untuk meningkatkan motivasi kerja guru, melakukan pengawasan bersifat *continue* dan menyeluruh yaitu aspek antara lain: personal, pelaksanaan kegiatan, material, dan hambatan-hambatan dan melakukan evaluasi meliputi evaluasi terhadap uraian tugas, dan evaluasi bukti-bukti dokumen dengan cara melihat langsung terhadap bukti-bukti tugas yang telah dilaksanakan oleh guru kemudian memberikan masukan apabila terdapat kesalahan atau kurang sesuai dengan kriteria yang diharapkan. Dengan adanya peran kepala sekolah, maka terjadi peningkatan motivasi kerja guru. Hal ini dibuktikan guru datang lebih awal, adanya kerja keras guru misalnya mengadakan les tambahan bagi siswa, merasa memiliki dan prestasi belajar siswa, prestasi kerja guru meningkat.<sup>37</sup>

Persamaan mendasar antara penelitian ini dengan yang dilakukan penulis adalah pada peran kepala sekolah sebagai pemimpin dalam melaksanakan salah satu fungsinya, yaitu sebagai manajer. Akan tetapi berbeda pada akibatnya secara langsung terhadap guru, penulis meneliti lebih lanjut yaitu peningkatan kompetensi guru PAI sebagai pengaruh dari gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah.

13. Hasil penelitian Zivile Nemickiene dan Rasa Semiotiens menunjukkan bahwa:

---

<sup>37</sup> M. Mazdhub Farisi, *Peran Kepala Sekolah dalam Peningkatan Motivasi kerja Guru di MTs YAJRI Payama Secang, Magelang*

*The article deals with the problems arising from the college lecturers' infinite tasks performed at college, which have become obligatory under the new system of staff pay adopted in the Republic of Lithuania several years ago. College, as one of the cycle-training institutions, having formed after reorganisation of the former technical schools, faced the educational reform too. It acquired the status of higher non-university training institution. Alongside with direct responsibilities, such as teaching and testing, lecturers must fulfil abundant and sometimes inexpedient tasks. This is realised for account of teachers' free time, the time they could spend on rest, self-development, and cultural life. To be able to state the changes in the teachers' lives after reorganisation and rapidly changing academic environment, a survey regarding labour and leisure time balance was carried out. The continued research was shaped in several directions. The ideas of more reasonable distribution of the lecturers' working time concerning extracurricular activities with regard to their work/life balance and relaxation time possibilities are discussed.*<sup>38</sup>

Artikel ini diperlakukan dengan mengangkat permasalahan dari para dosen sebuah perguruan tinggi yang tidak hanya terbatas pada kinerjanya dalam melaksanakan tugas berat saja di perguruan tinggi, yang memiliki manfaat wajib hadir sebelum sistem baru dari upah karyawan digunakan di Republik Lithuania beberapa tahun yang lalu. Perguruan tinggi, salah satunya Institut Cycle-training, secara teknik memiliki bentuk sesudah mengorganisaikan kembali yang digambarkan sebagai salah satu reformasi pendidikan. Hal tersebut mengakibatkan diperolehnya status lebih tinggi dari institusi pelatihan non universitas. Sepanjang dengan pertanggungjawaban langsung,

---

<sup>38</sup> Zivile Nemickiene dan Rasa Semiotiene, *Compleity of Matching Teacher's Professional and Personal Competence*, Lithuania: Lithuania College

setiap pengajaran atau pelatihan, para dosen harus memenuhi kelebihan dan kadang-kadang melakukan beberapa tugas berat yang tidak layak. Kenyataan ini sebagai laporan lembur para guru, waktu tersebut dapat digunakan untuk beristirahat, mengembangkan diri, dan hidup berbudaya. Sehingga Negara dapat mengubah kehidupan para guru tersebut sesudah diorganisasikan kembali dan dengan cepat mengadakan perubahan lingkungan akademik, survey ini memunculkan menghormati kerja keras dan penyeimbangan waktu istirahat bagi para guru.

Survey di atas memiliki persamaan dengan penelitian yang dilakukan penulis yaitu pada kompetensi dosen yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang lebih menuntut kerja keras yang mengabaikan waktu istirahat bagi bawahan. Perbedaannya adalah pada kajian gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru.

## **B. Kerangka Teoritik**

### **1. Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dan Kompetensi Guru PAI SMP di Kota Palangka Raya**

Gaya Kepemimpinan situasional yaitu kepemimpinan kepala sekolah yang mempengaruhi guru sebagai bawahan berdasarkan situasi yang tepat, yaitu *telling/SI* (memberitahukan) diterapkan

terhadap guru PAI yang memiliki kompetensi dan motivasi yang rendah/*R1*. *Selling/S2* (mempromosikan) bawahan yang kompetensi dan motivasinya berada pada kategori sedang/*R2*. *Participating/S3* (melibatkan bawahan dalam pembuatan keputusan) yang diterapkan kepada guru yang memiliki kompetensi tinggi tetapi motivasi bekerjanya masih rendah/*R3*. *Delegating/S4* (mendelegasikan) tugas terhadap guru yang telah memiliki keahlian dan motivasi tinggi/*R4*.

Gaya kepemimpinan *Telling* (S1) memungkinkan kepala sekolah efektif diterapkan terhadap guru PAI dengan kompetensi dan motivasi rendah (R1). Guru PAI pada kategori ini membutuhkan pemimpin yang mau memberitahukan, mengarahkan, dan menentukan tugas-tugas yang harus dilakukan.

Gayakepemimpinan *selling* (S2) memungkinkan kepala sekolah mempromosikan guru PAI yang memiliki kompetensi rendah tetapi motivasi bekerja yang tinggi (R2) dengan memotivasi dan memberi kesempatan yang lebih untuk meningkatkan kemampuan sehingga kompetensinya meningkat secara berkelanjutan.

Gaya *participating* (S3) memungkinkan kepala sekolah mengajak dan melibatkan guru PAI yang memiliki kompetensi tinggi tetapi motivasi bekerjanya rendah (R3), sehingga yang bersangkutan merasa dihargai dan mendapat kesempatan untuk

menunjukkan eksistensinya dalam menunjukkan prestasinya memberi layanan pendidikan bermutu di sekolah.

Gaya kepemimpinan *delegating* (S4) memberi peluang yang lebih besar kepada guru Pendidikan Agama Islam dengan tingkatan kompetensi dan motivasi tinggi untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai pendidik sehingga memungkinkan yang bersangkutan dapat meningkatkan seluruh lebih leluasa mengembangkan kreativitasnya dalam memberi layanan pendidikan bermutu di sekolah.

## **B. Hipotesis penelitian**

### 1. Hipotesis Mayor:

Ada pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian guru PAI SMP di Kota Palangka Raya.

### 2. Hipotesis Minor:

- a. Gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kompetensi pedagogik guru PAI SMP di Kota Palangka Raya.
- b. Gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kompetensi profesional guru PAI SMP di Kota Palangka Raya.

- c. Gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kompetensi sosial guru PAI SMP di Kota Palangka Raya.
- d. Gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kompetensi kepribadian guru PAI SMP di Kota Palangka Raya