

BAB II

LANDASAN TEORETIS, PENELITIAN TERDAHULU, KERANGKA BERFIKIR, DAN HIPOTESIS

A. Gaya Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Sebelum mengetahui pengertian dari gaya kepemimpinan terlebih dahulu akan dibahas pengertian mengenai kepemimpinan. Kepemimpinan adalah terjemahan dari kata Leadership berasal dari kata leader. Pemimpin (leader) adalah orang yang memimpin. Secara etimologi istilah Kepemimpinan berasal dari kata pimpin, yang artinya membimbing, atau tuntun dari kata dasar pimpin lahirlah kata kerja memimpin yang artinya membimbing dan menuntun.¹

Secara umum definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh Tim Dosen Administrasi Pendidikan dapat dirumuskan sebagai berikut:

¹ Ara Hidayat & Imam Machi, *Pengelolaan Pendidikan , Konsep, Prinsip, dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah* (Yogyakarta: Penerbit Kaukaba, 2012) h. 75

Kepemimpinan berarti kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, mengarahkan, dan kalau perlu memaksa orang, atau kelompok agar menerima pengaruh tersebut dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu tercapainya suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan.²

Menurut Nawawi kepemimpinan adalah suatu kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang-orang agar bekerja sama menuju kepada suatu tujuan tertentu yang mereka inginkan bersama.³ Thoha mendefinisikan kepemimpinan adalah “kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain, atau seni memengaruhi perilaku orang lain, atau seni memengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok.”⁴

Dari beberapa definisi mengenai kepemimpinan maka dapat dikatakan bahwasanya kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang dalam memimpin dan mempengaruhi bawahannya agar dapat bekerja dengan baik sehingga tercapainya tujuan yang diinginkan.

² Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2013), h. 125

³ Handari Nawawi, *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*, h. 26

⁴ Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta : Rajawali Pres, 2012), h. 9

Gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seseorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin dan dapat mempengaruhi para bawahannya. Menurut Mulyasa gaya kepemimpinan yaitu suatu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya⁵

Wirawan berpendapat bahwa gaya kepemimpinan merupakan persepsi para pengikut mengenai pola perilaku pemimpin ketika mencoba mempengaruhi para bawahannya dalam memimpin. Gaya kepemimpinan seseorang dapat berubah-ubah tergantung pada kuantitas dan kualitas para bawahannya, situasi dan budaya sosialnya.⁶

Menurut Purwanto sikap dan gaya kepemimpinan itu tampak dalam kegiatan sehari-hari, dalam hal bagaimana cara pemimpin itu memberi perintah, membagi tugas dan wewenangnya cara berkomunikasi, cara mendorong semangat kerja bawahan, cara

⁵ Abd Wahab & Umairso, *Kepemimpinan pendidikan dan kecerdasan spiritual*, h. 92

⁶ Wirawan, *Kepemimpinan, Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi, dan Penelitian*, h. 352

memberi bimbingan dan pengawasan, cara membina disiplin kerja bawahan, cara menyelenggarakan dan memimpin rapat anggota, cara mengambil keputusan dan sebagainya.⁷ Menurut Nawawi terdapat pendekatan perilaku yang mengenai gaya kepemimpinan dan melahirkan berbagai teori tentang gaya kepemimpinan, yaitu:

a. Teori Universitas IOWA

Studi yang dilakukan oleh Universitas IOWA sebagai bagian dari teori perilaku, yang dilakukan oleh Lippit dan White bahwasanya gaya kepemimpinan dapat dibedakan menjadi tiga gaya kepemimpinan di antaranya ialah:

- 1) Aauthoritarian atau autocratic atau dictatorial, kepemimpinan dengan gaya/perilaku ini diartikan sebagai perilaku pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya menuntut agar bekerja atau bekerjasama dengan ketentuan yang diputuskan oleh pemimpin (atasan). Dalam gaya ini yang berperan aktif yaitu seorang pemimpin sedangkan

⁷ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dab Supervisi Pndidikan*, (Bandung: PT REMAJA ROSDAKARYA, 2012), Cet Ke 2, h. 32

bawahannya hanya melaksanakan tugas yang diperintahkan dengan benar.

- 2) Democratic, pelaksanaan kepemimpinan demokratis adalah perilaku atau gaya kepemimpinan dalam mempengaruhi orang lain agar dapat bersedia bekerjasama dalam melaksanakan pekerjaannya termasuk juga hubungan antar pemimpin dan anggotanya.
- 3) Laissez-faire atau free-rein, kepemimpinan seperti ini dapat dikatakan kepemimpinan yang bebas kendali aratinya, kemampuan mempengaruhi orang lain dengan menyerahkan semua wewenang kepada bawahannya. Dalam kepemimpinan ini peran aktif dilakukan oleh bawahannya., yang bebas memilih cara bekerjasama atau tanpa kerjasama.⁸

b. Teori Universitas OHIO

Universitas OHIO dalam penelitiannya mengenai kepemimpinan yang efektif, Stephen Robbins menyimpulkan

⁸ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Mengefektikan Organisasi*, (Yogyakarta: Gadjadara University, 2016), Cet ke 3, h. 85

bahwa ada dua dimensi perilaku kepemimpinan yang efektif, yakni:

- 1) Dimensi struktur tugas/prakarsa tugas (iniating stucture), perilaku kepemimpinan ini yaitu mengutamakan tercapainya tujuan, produktivitas yang tinggi, dan penyelesaian tugas sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Dapat dikatakan bahwasanya perilaku kepemimpinan seperti ini yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas.
- 2) Dimensi pertimbangan/tenggang rasa (concideration), yaitu perilaku kepemimpinan yang perhatian kepada bawahannya dan menunjukkan rasa bersahabat pada bawahannya. Perilaku kepemimpinan memiliki ciri-ciri seperti: memperhatikan kebutuhan bawahannya, menciptakan suasana saling percaya dan menghargai, simpati pada ide dan perasaan bawahannya. Dengan demikian periaku kepemimpinan ini relatif sama dengan kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan.⁹

⁹ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Mengefektikan Organisasi*, h. 85

Dimensi *consideration* dan *initiating structure* merupakan kategori yang relatif independen satu sama lain. Dari kedua dimensi tersebut dapat dikombinasikan empat jenis pola perilaku sebagai berikut:

- 1) Pemimpin yang perhatiannya terhadap bawahan rendah sedangkan perhatiannya terhadap tugas tinggi.
- 2) Pemimpin yang perhatiannya terhadap tugas dan perhatiannya terhadap bawahannya rendah.
- 3) Pemimpin yang perhatiannya terhadap bawahan dan tugasnya tinggi.
- 4) Pemimpin yang perhatian terhadap tugasnya tinggi dan perhatiannya terhadap bawahan rendah.¹⁰

2. Model-Model Kepemimpinan

Model kepemimpinan didasarkan pada pendekatan yang mengacu kepada hakikat kepemimpinan yang berlandaskan kepada perilaku dan keterampilan seseorang yang berbau, kemudian

¹⁰ Wirawan, *Kepemimpinan, Teori, Psikologi Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), Cet 2, h. 354

membentuk gaya kepemimpinan yang berbeda. Beberapa model yang menganut pendekatan ini, diantaranya adalah:

a. Model Kepemimpinan Situasional (Kotingensi) dari Fidler

Menurut Fiedler yang dikutip oleh Nawawi mengatakan bahwa terdapat hubungan perilaku atau gaya kepemimpinan dengan situasi yang dapat mempengaruhi kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi. Terdapat tiga dimensi di dalam situasi yang dihadapi pemimpin yaitu:

- 1) Hubungan pemimpin-anggota, dimensi ini merupakan variabel yang sangat penting dalam menentukan situasi yang menyenangkan.
- 2) Derajat dari susunan tugas, dimensi ini merupakan variabel terpenting kedua dalam menentuka situasi menyenangkan.
- 3) Posisi kekuasaan pemimpin, dimensi ini yang diperoleh melalui kewenangan formal dan merupakan variabel terpenting ketiga dalam menentukan situasi yang menyenangkan.¹¹

¹¹ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Mengefektikan Organisasi*, h. 94

Suatu situasi akan dapat menyenangkan pemimpin jika ketiga dimensi di atas mempunyai derajat yang tinggi.

- 1) Pemimpin diterima oleh para bawahannya (derajat dimensi pertama tinggi).
- 2) Tugas-tugas dan semua yang berhubungan dengannya ditentukan secara jelas (derajat dimensi kedua tinggi).
- 3) Penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal diterapkan pada posisi pemimpin (derajat dimensi ketiga tinggi).¹²

b. Model Kepemimpinan Tiga Dimensi dari Reddin

Model kepemimpinan ini dikembangkan oleh Reddin. Model tiga dimensi ini pada dasarnya merupakan pengembangan dari model yang dikembangkan oleh Universitas Ohio dan Model Managerial Grid. Yang membedakannya adalah pada model ini hanya ada penambahan satu dimensi yaitu dimensi efektivitas,

¹² Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasi*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2004), h. 292-293

sedangkan dua dimensi lainnya yaitu dimensi perilaku dan dimensi tugas tetap sama.¹³

Oleh karena itu tolak umum yang digunakan adalah kepemimpinan yang efektif dan tidak efektif. Terdapat tiga orientasi kepemimpinan menjadi delapan perilaku/gaya kepemimpinan yaitu:

- 1) Gaya atau perilaku kepemimpinan yang tidak efektif terdiri dari:
 - a) Deserter (pembelot), yaitu perilaku kepemimpinan yang tidak ada rasa keterlibatan dengan anggota dan organisasi, moral rendah, tindakannya susah diprediksi.
 - b) Missionary pelindung/penyelamat), yaitu perilaku kepemimpinan sebagai penolong yang lemah dan menggampangkan setiap masalah yang dihadapi.
 - c) Autocrat (otokratis), yaitu perilaku kepemimpinan yang keras kepala dan bandel karena merasa menang sendiri.

¹³ Abd Wahab & Umairso, *Kepemimpinan pendidikan dan kecerdasan spiritual*, (Yogyakarta: AR-RUZZ MEDIA, 2011). H. 108

d) Compromiser (kompromis), yaitu perilaku kepemimpinan yang menunjukkan tidak tetep pendirian, menunda-nunda dan bahkan tidak membuat keputusan, berpandangan/berwawasan dangkal.

2) Perilaku atau gaya kepemimpinan yang efektif

a) Bureaucrat (birokrat), yaitu perilaku kepemimpinan yang menunjukkan patuh dan taat peraturan, memiliki kemampuan berorganisasi, dan cenderung lugu.

b) Developer atau pembangun dalam memajukan dan mengembangkan organisasi, yaitu yang menunjukkan perilaku kepemimpinan yang kreatif, melimpahkan wewenang, menaruh kepercayaan yang tinggi kepada para bawahannya.

c) Benevolent autocrat (otokrasi yang lunak/disempurnakan), yang menunjukkan perilaku kepemimpinan dalam bekerja lancar dan tertib, ahli dalam pengorganisasian, dan keterlibatan diri dalam menggunakan kewenangan atau kekuasaan pemimpin.

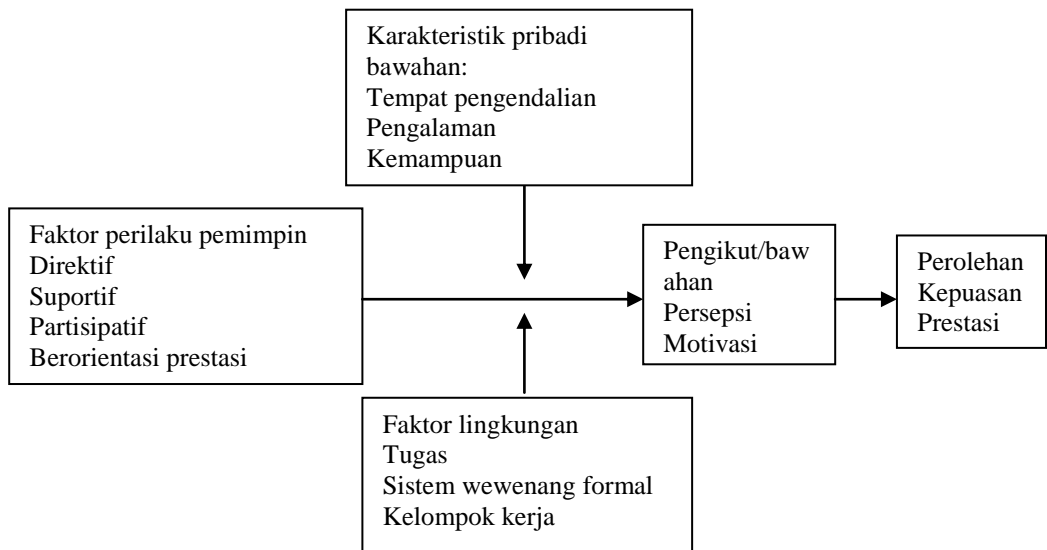
- d) Executiv (eksekutif), biasanya menunjukkan perilaku kepemimpinan yang bermutu tinggi, memiliki kemampuan memberikan motivasi pada anggota organisasi sebagai bawahan dan berpandangan luas.¹⁴

c. Model Jalur-Tujuan (Path Goal Model) Robert House

Model kepemimpinan jalur-tujuan berusaha meramalkan efektivitas memimpin dalam berbagai situasi. Menurut model yang dikemukakan oleh Robert J. House, pemimpin menjadi efektif karena pengaruh motivasi mereka yang positif, kemampuan untuk melaksanakan, dan kepuasan pengikutnya. Teorinya disebut jalur-tujuan karena memfokuskan pada bagaimana pemimpin memengaruhi persepsi pengikutnya pada tujuan kerja, tujuan pengembangan diri, dan jalan untuk mencapai tujuan.¹⁵

¹⁴ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Mengefektikan Organisasi*, h. 97-98

¹⁵ Veithzal Rivai & Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan perilaku organisasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), cet ke 9, h 14-15



Gambar 2.1
Model Jalur-Tujuan

3. Tipe-Tipe Kepemimpinan

Kartono memabagi tipe kepemimpinan menjadi delapan tipe yaitu:

a. Tipe Kharismatik

Tipe pemimpin karismatik ini memiliki kekuatan energi, daya tarik dan perbawa yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pengawal-pengawal yang bisa dipercaya. Samapai sekarang pun orang belum mengetahui benar sebab – sebabnya, mengapa seseorang dapat memiliki karismatik begitu besar. Dia

dianggap mempunyai sebuah kekuatan ghaib (supernatural power), dan kemampuan kemampuan yang superhuman, yang diperolehnya sebagai karunia dari Tuhan Yang Mahakuasa. Seseorang yang memiliki karismatik biasanya dia lebih memiliki inspirasi, keberanian, dan berkeyakinan teguh pada dirinya sendiri. Totalitas kepribadian kepemimpinan dalam dirinya terpancar dan memberikan pengaruh dan daya tarik yang sangat besar. Tokoh – tokoh besar yang mempunyai karismatik di antaranya ialah: Hitler, Ghandi, John F, Kennedy, Sukarno, Margarete Thatcher, Gorbacher, dan lain – lain.¹⁶

b. Tipe Paternalistik

Kepemimpinan ini dicirikan oleh suatu pengaruh yang bersifat kebapakan dalam hubungan pemimpin dan kelompok. Tujuannya adalah untuk melindungi dan untuk memberikan arahan seperti halnya seorang bapak kepada anaknya.¹⁷

¹⁶ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Rajawali Pres, 2016), cet 21, h.81

¹⁷ Abd Wahab, Umairso, *Kepemimpinan pendidikan dan kecerdasan spiritual*, h. 95

Yaitu tipe kepemimpinan yang kebabakan, dengan sifat-sifat antara lain:

- 1) Dia menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak/ belum dewasa , atau anak sendiri yang perlu dilindungi.
- 2) Dia bersikap terlalu melindungi (over protective).
- 3) Jarang memberikan kesempatan kepada para bawahannya dalam pengambilan keputusan.
- 4) Tidak pernah memberikan bawahannya untuk berinisiatif
- 5) Tidak memberikan kesempatan kepada para bawahannya untuk mengembangkan imajinasi dan daya kreatifitas mereka sendiri.

Selanjutnya yaitu tipe kepemimpinan maternalistis yaitu mirip seperti tipe paternalistik akan tetapi yang membedakannya yaitu tipe maternalistik adalah sikap over protective yang terlalu melindungi lebih menonjol, disertai kasih sayang yang berlebihan.¹⁸

¹⁸ Kartini Kartono *Pemimpin dan Kepemimpinan*, h. 81-82

c. Tipe Militeristis

Tipe ini sifatnya sok kemiliter-militeran. Hanya saja gaya luarnya yang menunjukkan gaya militer. Tetapi jika dilihat lebih seksama tipe ini mirip dengan tipe kepemimpinan otoriter. Adapun sifat-sifat tipe kepemimpinan militeristis antara lain:

- 1) Lebih banyak menggunakan sistem perintah/komando terhadap bawahannya, sangat keras, kaku dan kurang bijaksana.
- 2) Menghendaki kepatuhan mutlak dari bawahannya.
- 3) Menyenangi formalitas, upacara-upacara ritual, dan tanda-tanda kebesaran yang berlebihan.
- 4) Menuntut disiplin yang keras dan kaku dari para bawahannya (disiplin kadaver/mayat).
- 5) Tidak menginginkan saran, usul dan kritikan para bawahannya.
- 6) Komunikasi hanya satu arah saja.

d. Tipe Otokratis

Seorang pemimpin yang tergolong otokratis memiliki serangkaian karakteristik yang biasanya dipandang sebagai

karakteristik yang negatif, seorang pemimpin yang otokratis adalah seorang yang negatif. Seorang yang otokratis akan menunjukkan sikapnya dalam bentuk: mengutamakan orientasi terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas, kecenderungan memperlakukan bawahan sama dengan alat lain, dan pengabaian peranan bawahan dalam proses pengambilan keputusan.¹⁹

Tipe kepemimpinan otokratis ini mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus dipatuhi. Dia berambisi sekali untuk merajai semua situasi, setiap perintah dan kebijakan ditetapkan sendiri tanpa melibatkan para bawahannya. Para bawahannya tidak pernah diberi informasi mendetail mengenai rencana dan tindakan yang harus dilakukan. Semua pujian dan kritikan diberikan atas pertimbangan dan kepentingan diri sendiri. ciri-ciri tipe kepemimpinan otokratis antara lain:

- 1) Memberikan perintah-perintah yang memaksa dan harus dipatuhi.
- 2) Menentukan kebijakan untuk semua pihak tanpa melibatkan para bawahannya.

¹⁹ Neng Muslihah, *Kinerja Kepala Sekolah*, (Ciputat: HAJA Mandiri, 2014), Cet Ke 2, h. 106-107

- 3) Tidak pernah memberikan informasi mendetail tentang rencana-rencana mendatang, akan tetapi hanya memberikan langka-langkahnya saja kepada kelompoknya yang harus dilakukan.
- 4) Memberikan pujian atau kritikan pribadi terhadap anggotanya dengan inisiatif sendiri.²⁰

Kepemimpinan otokratis seperti yang diuraikan di atas cenderung berdampak negatif dalam kehidupan berorganisasi. Beberapa dampak negatif tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Anggota organisasi menjadi manusia penurut/pengekor.
- 2) Kesiediaan anggota organisasi bekerja keras, berdisiplin/patuh didasari oleh perasaan takut dan tertekan.
- 3) Organisasi menjadi statis, karena pemimpin tidak menyukai perubahan, perkembangan dan kemajuan yang biasanya datang dari anggota organisasi yang kreatif dan berpikiran maju.²¹

²⁰ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, h. 71

²¹ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2001), Cet Ke 2, h. 163-164

e. Tipe Laisser Faire

Pada tipe kepemimpinan ini sang pemimpin praktis tidak memimpin dan membiarkan para bawahannya berbuat semaunya sendiri. dia tidak memiliki kewibawaan dan tidak bisa mengontrol bawahannya, tidak mampu melakukan koordinasi kerja, tidak dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif. Sehingga organisasi yang dipimpin dengan tipe ini akan menjadi kacau-balau dan morat-marit.²²

Pemimpin dalam tipe ini berkedudukan sebagai simbol/perambang organisasi. Kepemimpinan dijalankan dengan memberikan kebebasan kepada semua anggota organisasi dalam menetapkan keputusan dan melaksanakannya menurut kehendak masing-masing. Kebebasan itu diberikan, baik pada perseorangan maupun pada kelompok-kelompok kecil. Kadang-kadang pemimpin berfungsi juga sebagai penasehat, terutama bagi anggota yang merasa membutuhkannya. Dalam suasana anggota organisasi bebas membuat keputusan dan melaksanakannya,

²² Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, h. 84

pemimpin dapat melepaskan tanggung jawabnya bilamana terjadi kesalahan/kekeliruan.²³

f. Tipe Administratif dan Eksekutif

Kepemimpinan tipe ini ialah kepemimpinan yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif. Sedangkan para pemimpinnya terdiri dari teknokrat dan administrator-administratur yang mampu menggerakkan dinamika modernisasi dan pembangunan. Dengan demikian dapat dibangun sistem administrasi dan birokrasi yang efisien untuk memerintah yaitu untuk menetapkan integritas bangsa pada khususnya, dan usaha pembangunan pada umumnya.²⁴

g. Tipe Demokratis

Tipe kepemimpinan ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok/organisasi. Pemimpin memandang dan menempatkan orang-orang yang dipimpinnya sebagai subyek yang memiliki kepribadian dengan berbagai aspeknya, seperti dirinya juga. Kemauan, kehendak,

²³ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, h. 168

²⁴ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, h. 85

kemampuan buah pikiran, pendapat kreativitas, inisiatif yang berbeda-beda dan dihargai disalurkan secara wajar. Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis dan terarah. Kepemimpinan tipe ini dalam mengambil keputusan sangat mementingkan musyawarah, yang diwajibkan pada setiap jenjang dan di dalam unit masing-masing.²⁵

Nilai-nilai demokrasi yang terdapat di dalam kepemimpinan ini antara lain:

- 1) Mengakui dan menghargai manusia sebagai makhluk individual, yang memiliki perbedaan kemampuan antar individunya.
- 2) Memberikan hak dan kesempatan yang sama pada setiap individu dalam mengeksperikan dan mengaktualisaikan ide-ide melalui prestasi yang dimiliki individu masing-masing.
- 3) Memberikan hak dan kesempatan yang sama pada setiap individu dalam mengembangkan kemampuannya yang berbeda-beda dengan menghormati norma-norma yang telah

²⁵ Veithzal Rivai, Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, h. 37

mengaturnya sebagai makhluk normatif di lingkungan organisasi.

- 4) Menumbuhkan dan mengembangkan kehidupan bersama melalui kerjasama yang saling menghargai, dan menghormati atas kelebihan dan kekurangan masing-masing anggota organisasi.
- 5) Memberikan perlakuan yang sama pada setiap individu dalam organisasi untuk maju dan berkembang dalam persaingan yang jujur dan sportif.
- 6) Memiliki kewajiban dan tanggung jawab yang sama dalam menggunakan hak masing-masing untuk mewujudkan kehidupan bersama yang harmonis.²⁶

4. Fungsi-Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok/organisasi masing-masing, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan buka di luar situasi itu. Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial,

²⁶ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*, h. 133-134

karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu di dalam situasi suatu kelompok/organisasi. Secara operasional dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu:

- a. Fungsi intruksi, fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar melaksanakan perintah.
- b. Fungsi konsultasi, fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Konsultasi ini dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feedback*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.
- c. Fungsi partisipasi, dalam fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi ini berarti bebas berbuat semauanya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama

dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain.

- d. Fungsi delegasi, fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan perlimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan, maupun tanpa persetujuan pemimpin. Fungsi delegasi berdasar kepada kepercayaan.
- e. Fungsi pengendalian, fungsi ini bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam kordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal.²⁷

Menurut Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI fungsi utama pemimpin pendidikan adalah kelompok untuk belajar memutuskan dan bekerja, antara lain:

- a. Pemimpin membantu terciptanya suasana persaudaraan, kerjasama dengan rasa kebebasan.

²⁷ Veithaz Rivai, Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan perilaku organisasi*, h. 34-35

- b. Pemimpin membantu kelompok untuk mengorganisir diri yaitu ikut serta dalam memberikan rangsangan dan bantuan kepada kelompok dalam menetapkan dan menjelaskan tujuan.
- c. Pemimpin membantu kelompok dalam menetapkan prosedur kerja, yaitu membantu kelompok dalam menganalisis situasi untuk kemudian menetapkan prosedur mana yang paling sesuai dan praktis.
- d. Pemimpin bertanggung jawab dalam mengambil keputusan bersama kelompok, pemimpin memberi kesempatan kepada kelompok untuk belajar dari pengalaman.
- e. Pemimpin bertanggung jawab dalam mengembangkan dan mempertahankan eksistensi organisasi.²⁸

5. Syarat-Syarat Menjadi Kepala Sekolah

Kepala sekolah merupakan pemimpin tertinggi di sekolah, jika kepala sekolah dapat memimpin dengan baik dan dapat mempengaruhi bawahannya maka sekolah tersebut akan mengalami kemajuan. Tidak sembarang orang dapat menjadi kepala sekolah,

²⁸ Tim Dosen Administrasi Pendidikan, *Manajemen Pendidikan*, h. 126

terdapat beberapa syarat-syarat tertentu untuk menjadi kepala sekolah. Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 syarat-syarat untuk menjadi kepala sekolah yaitu sebagai berikut:

- a. Kualifikasi Umum Kepala Sekolah/Madrasah adalah sebagai berikut:
 - 1) Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau nonkependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi,
 - 2) Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun,
 - 3) Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali di Taman Kanak-kanak / Raudhatul Athfal (TK/RA), dan
 - 4) Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/C bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non-PNS dietarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.
- b. Kualifikasi Khusus Kepala Sekolah/Madrasah meliputi:
 - 1) Kepala Sekolah Kanak-Kanak/Raudhatu Athfal (TK/RA) adalah sebagai berikut:
 - a) Berstatus sebagai guru TK/RA,
 - b) Memiliki sertifikat sebagai guru TK/RA, dan

- c) Memiliki sertifikat kepala TK/RA yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah.
- 2) Kepala Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI) sebagai berikut:
- a) Berstatus sebagai guru SD/MI,
 - b) Memiliki sertifikat sebagai guru SD/MI, dan
 - c) Memiliki sertifikat kepala SD/MI yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah.
- 3) Kepala Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah (SMP/MTs) sebagai berikut:
- a) Berstatus sebagai guru SMP/MTs,
 - b) Memiliki sertifikat pendidikan sebagai guru SMP/MTs, dan
 - c) Memiliki sertifikat kepala SMP/MTs yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah
- 4) Kepala Sekolah Menengah Atas/ Madrasah Aliyah (SMA/MA) adalah sebagai berikut:
- a) Berstatus sebagai guru SMA/MA,
 - b) Memiliki sertifikat sebagai guru SMA/MA, dan
 - c) Memiliki sertifikat kepala SMA/MA yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah.
- 5) Kepala Sekolah Menengah Kejuruan/Madrasah Aliyah Kejuruan (SMK/MAK) adalah sebagai berikut:

- a) Berstatus sebagai guru SMK/MAK,
 - b) Memiliki sertifikat sebagai guru SMK/MAK, dan
 - c) Memiliki sertifikat kepala SMK/MAK yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah.
- 6) Kepala Sekolah Dasar Luar Biasa/Sekolah Menengah Pertama Luar Biasa/Sekolah Menengah Atas Luar Biasa (SDLB/SMPLB/SMALB) adalah sebagai berikut:
- a) Berstatus sebagai guru satuan pendidikan SDLB/SMPLB/SMALB,
 - b) Memiliki sertifikat pendidikan sebagai guru SDLB/SMPLB/SMALB, dan
 - c) Memiliki sertifikat kepala SDLB/SMPLB/SMALB yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah
- 7) Kepala Sekolah Indonesia Luar Biasa Negeri adalah sebagai berikut:
- a) Memiliki pengalaman sekurang-kurangnya 3 tahun sebagai kepala sekolah,
 - b) Memiliki sertifikat sebagai guru pada salah satu satuan pendidikan, dan
 - c) Memiliki sertifikat kepala sekolah yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah²⁹

²⁹ Keputusan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 13 Tahun 2007 Tentang *Standar Kepala Sekolah/Madrasah*

Menurut Supardi syarat-syarat lain kepala sekolah memiliki sikap dan perilaku yang baik antara lain:

- a. Berbudi pekerti luhur, ramah, dan rendah hati terhadap sesama.
- b. Disipin terhadap waktu, tugas dan program.
- c. Memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi, menepati janji, menanggung risiko perbuatan, dan selalu membuat laporan atas kegiatannya.
- d. Percaya diri: selalu mawas diri, suka bertukar pengalaman dengan pihak lain, selalu mencari jalan ke luar dalam pemecahan tugas.
- e. Mandiri: tidak selalu bergantung kepada orang lain, dan percaya pada kemampuan sendiri.
- f. Tekun: suka bekerja keras sampai tuntas, tidak cepat putus asa dalam mengalami berbagai tantangan tugas.
- g. Teliti: senantiasa selalu mengkaji dengan berbagai macam pertimbangan, bertindak selalu, mempertimbangkan risiko yang akan terjadi, dan cek ulang pada setiap kejadian atau laporan.
- h. Jujur: berkata apa adanya, tidak membuat resah sehingga timbul fitnah,.
- i. Sadar akan keterbatasan kemampuan diri, suka menimbulkan pengalaman dari pihak lain, suka bekerja sama, sadar bahwa manusia makhluk sosial.³⁰

³⁰ Supardi, *Sekolah Efektif Konsep Dasar dan Prakteknya*, (Jakarta: PT RajaGrafindo, 2013), cet 2, h. 31

6. Kompetensi Kepala Sekolah

Menurut Keputusan Menteri Pendidikan Nmor 13 Tahun 2007, kepala sekolah harus memenuhi kompetensi-kompetensi sebagai berikut:

a. Kompetensi Kepribdian meliputi:

- 1) Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia, bagi komunitas di sekolah/madrasah.
- 2) Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
- 3) Memilii keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah.
- 4) Bersifat terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
- 5) Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah.
- 6) Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

b. Kompetensi Manajerial meliputi:

- 1) Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkat perencanaan.
- 2) Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai engan keperluan.
- 3) Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.

- 4) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif
- 5) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inofatif bagi pembelajaran peserta didik.
- 6) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- 7) Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
- 8) Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar dan pembiayaan sekolah/madrasah.
- 9) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
- 10) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
- 11) Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, tembus dan efisien.
- 12) Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dengan mendukung dan mencapai tujuan sekolah/madrasah.
- 13) Mengelola unit pelayanan sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
- 14) Mengelola sistem pengetahuan sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.

- 15) Memanfaatkan kemajuan teknologi pengetahuan bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.
- 16) Melakukan monitoring evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjut.

c. Kompetensi Kewirausahaan meliputi:

- 1) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah.
- 2) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai kumpulan pembelajar efektif.
- 3) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas utama dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah.
- 4) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi rintangan yang dihadapi sekolah/madrasah.
- 5) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

d. Kompetensi Supervisi meliputi:

- 1) Merancang program supervisi akademik dalam rangka meningkatkan jabatan guru.
- 2) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru menggunakan pendekatan dan teknik pengawasan yang tepat.
- 3) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru.

e. Kompetensi Sosial meliputi:

- 1) Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah.
- 2) Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
- 3) Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain³¹

7. Tugas Kepala Sekolah

Kepala sekolah merupakan guru yang diberi tugas tambahan, menurut William dan Drake yang dikutip oleh Supardi menyatakan bahwa tugas kepala sekolah dibagi menjadi lima belas jenis yaitu:

Tabel 2.1
Tugas Administrasi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah

No	Administrasi dan Tanggung Jawab Kepemimpinan Kepala Sekolah	Prioritas		
		Rendah	Tinggi	Sedang
1.	Manajemen Keunagan	X		
2.	Badjet-Program Reguler	X	X	
3.	Fasilitas Fisik	X		
4.	Perlengkapan dan Peralatan	X		
5.	Personel Staf Adminstrasi	X		

³¹ Keputusan Menteri Pendidikan Nasioanl RI Nomor 13 Tahun 2007 Tentang *Standar Kepala Sekolah/Madrasah*

6.	Pengembangan Profesional Staf Administrasi	X		
7.	Keungan Peserta Didik		X	
8.	Pengembangan Profesional Saff			X
9.	Pertumbuhan dan Pengembangan Peserta Didik			X
10.	Kegiatan Peserta Didik			X
11.	Pengembangan Kurikulum			X
12.	Peningkatan Pengajaran dan Pembelajaran			X
13.	Peningkatan Sarana dan Prasarana			X
14.	Hubungan Masyarakat		X	X
15.	Akuntabilitas Teknologi Pengajaran			X

sumber: Supardi (2013)

dari lima belas tugas kepala sekolah di atas, William dan Drake mengatakan bahwa prioritas tugas utama kepala sekolah adalah pengembangan profesional jajarannya, peserta didik, kegiatan peserta didik, kurikulum, peningkatan pengajaran, pemanfaatan sumber daya, hubungan masyarakat, hubungan sekolah dan akuntabilitas teknologi pengajaran. Dengan lima prioritas tugas ini,

kepala sekolah dapat mengembangkan sekolah dan staf demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.³²

B. Etos Kerja

1. Pengertian Etos Kerja

Kata etos berasal dari bahasa Yunani *ethos* yang mempunyai arti sebagai sikap, kepribadian, watak, karakter serta keyakinan tertentu. Dari kata etos terambil pula kata “etika” dan “etis” yang hampir mendekati kepada makna akhlak atau nilai-nilai yang berkaitan dengan baik-buruk (moral), sehingga dalam etos tersebut terkandung gairah atau semangat yang kuat untuk mengerjakan sesuatu secara optimal, lebih baik, dan bahkan berupaya untuk mencapai kualitas kerja yang sempurna.³³ Sedangkan Geertz menyatakan yang dikutip oleh Wahyu bahwasanya etos merupakan:

“Sikap yang mendasar terhadap diri dan dunia yang dipancarkan hidup. Etos adalah aspek evulatif, yang bersifat menilai. Dengan demikian, yang yang dipersoalkan dalam pengertian etos dalah kemungkinan-kemungkinan sumber motivasi seseorang dalam berbuat, apakah pekerjaan yang dianggap sebagai keharusan demi hidup, apakah pekerjaan

³² Supardi, *Sekolah Efektif Konsep Dasar dan Prakteknya*, h. 40-41

³³ Tato Tasmara, *Membudidayakan Etos Kerja Islami*, (Jakarta: Gema Insani Press, 2002), cet 1, h. 15

terikat pada identitas diri, atau (dalam lingkup empiris) apakah yang menjadi sumber pendorong partisipasi dalam pembangunan. Etos juga merupakan landasan ide, cita, atau pikiran yang akan membentuk sistem tindakan.”³⁴

Dengan demikian dari beberapa pengertian di atas maka dapat dikatakan bahwasanya etos merupakan watak khas seseorang atau kelompok tertentu yang dapat dilihat dari perilaku kebiasaan-kebiasaan yang dilakukan.

Menurut Sinamo etos kerja diartikan sebagai doktrin tentang kerja yang diyakini oleh seseorang atau kelompok orang sebagai baik dan benar yang berwujud nyata secara khas dan perilaku kerja mereka.³⁵ Sedangkan menurut Pandji Anoraga etos kerja adalah suatu pandangan dan sikap bangsa atau suatu umat terhadap kerja.³⁶

Tasmara mendefinisikan etos kerja muslim merupakan cara pandang yang diyakini oleh seorang muslim bahwa bekerja itu bukan saja untuk memuliakan dirinya, menampakkan

³⁴ Wahyudin Kumorotomo, *Etika Administrasi Negara*, (Jakarta: PT RajaGrafindo, 2011), cet 10, h. 389

³⁵ Supardi, *Sekolah Efektif Konsep Dasar dan Praktinya*, h. 118

³⁶ Pandji Anoraga, *Psikologi Kerja*, (Jakarta : Rieka Cipta, 1992), h. 29

kamaniaanya, akan tetapi juga sebagai suatu manifestasi dari amal shaleh oleh karena itu mempunyai nilai ibadah yang sangat luhur.³⁷

Tampaklah bahwa dalam etos kerja ada semacam kandungan “spirit” atau semangat yang menggelegak untuk mengubah sesuatu menjadi lebih bermakna . seseorang yang mempunya etos kerja tidak akan membiarkan dirinya untuk menyimpang atau membiarkan penyimpangan yang akan membinasakan dirinya.³⁸

2. Ciri-Ciri Etos Kerja

Ciri-ciri orang yang mempunyai dan menghayati etos kerja akan tampak dalam sikap dan tingkah lakunya yang dilandaskan pada suatu keyakinan yang sangat mendalam bahwa bekerja itu ibadah dan berprestasi itu indah. Jiwanya gelisah apabila dirinya hampa tidak segera berbuat kesalehan. Kecanduan beramal saleh dengan ciri-ciri etos kerja muslim sebagai berikut:

³⁷ Tato Tasmara, *Etos Kerja Pribadi Muslim*, (Jakarta : Dana Bhakti Wakaf, 1995), Cet 2, h. 28

³⁸ Tato Tasmaran, *Membudayakan Etos Kerja Islam*, h. 21

a. Kecanduan terhadap waktu

Salah satu esensi dan hakikat dari etos kerja adalah cara seseorang menghayati, memahami dan merasakan betapa berharganya waktu. Waktu merupakan deposit paling berharga yang diberikan oleh Allah SWT secara gratis dan merata kepada setiap orang.

b. Memiliki moralitas yang bersih

Salah satu komponen moral yang dimiliki seseorang yang berbudaya kerja islam itu adalah nilai keikhlasan. Karenanya ikhlasan merupakan bentuk dari cita, kasih sayang dan pelayanan tanpa ikatan.

c. Kecanduan kejujuran

Perilaku yang jujur adalah perilaku yang diikuti oleh sikap tanggung jawab atas apa yang telah dilakukannya tersebut. Kejujuran dan integritas merupakan dua sisi yang tidak dapat dipisahkan karena antara keduanya saling mempengaruhi. Seseorang tidak cukup hanya memiliki kejujuran dan keikhlasan, tetapi dibutuhkan nilai pendorong yang lainnya

yaiti integritas. Akibatnya, mereka siap menghadapi resiko dan seluruh akibatnya dia hadapi dengan gagah berani. Kegagahan dan penuh suka cita, dan tidak pernah terfikirkan untuk melempar tanggung jawabnya kepada orang lain.

d. Memiliki komitmen

Yang dimaksud dengan komitmen adalah keyakinan yang mengikat (aqad) sedemikian kukuhnya sehingga membelenggu seluruh hati nuraninya dan kemudian mengerakan perilaku menuju arah tertentu yang diyakininya. Dalam komitmen tergantung sebuah tekad, keyakinan yang melahirkan bentuk vitalitas yang penuh gairah. Mereka yang memiliki komitmen tidak mengenal kata menyerah.

e. Istiqomah

Pribadi muslim yang profesional dan berakhlak memiliki sikap konsisten yaitu, kemampuan untuk bersikap secara taat asas, pantang menyerah, dan mampu mempertahankan prinsip serta komitmennya walau harus berhadapan dengan resiko yang akan membahayakannya. Mereka mampu mengendalikan diri dan mengelola emosinya secara efektif. Tetapi tetap teguh

pada komitmen, positif, dan tidak rapuh kendati berharap dengan situasi yang menekan. Sikap konsisten telah melahirkan kepercayaan diri yang kuat dan memiliki integritas serta mampu mengelola stres dengan tetap penuh gairah.

f. Kecanduan disiplin

Pribadi yang derdisiplin sangat berhati-hati dalam mengelola pekerjaan serta penuh tanggung jawab memenuhi kewajibannya. Mata hati dan profesinya terarah pada hasil yang akan diraihinya, sehingga mampu menyesuaikan diri dalam situasi yang menantang. Mereka pun mempunyai daya adaptabilitas atau keluwesan untuk menerima inivasi atau gagasan baru. Daya adaptabilitasnya sangat luwes dalam cara dirinya menangani berbagai perubahan yang menekan. Karena sikapnya yang konsisten itu pula, mereka tidak tertutup terhadap gagsan-gagasan baru yang bersifat inovatif.

g. Konsekuen dan berani menghadapi tantangan

Ciri lain dari pribadi muslim yang memilii budaya kerja adalah keberanian menerima konsekuensi dari keputusan yang telah dibuatnya. Bagi mereka, hidup adalah pilihan dan setiap

pilihan adalah tanggung jawab pribadinya. Mereka tidak mungkin menyalahkan pihak manapun karena pada akhirnya semua pilihan ditetapkan oleh dirinya sendiri. rasa tanggung jawab mendorong perilakunya yang bergerak dinamis, seakan-akan di dalam dirinya ada “nyala apai”, sebuah motivasi yang kuat untuk mencapai tujuan dan menjaga yang telah menjadi kepuasan atau pilihannya. Orang yang konsekuen mempunyai kemampuan untuk melakukan pengendalian dan mengelola emosinya menjadi daya penggerak positif untuk tetap semangat menapaki keyakinan.

h. Memiliki sikap percaya diri

Percaya diri melahirkan kekuatan, keberanian, dan tegas dalam bersikap. Berani dalam mengambil keputusan yang sulit walaupun harus membawa konsekuensi berupa tantangan atau penolakan. Orang yang percaya diri, tangkas mengambil keputusan tanpa tampak arogan atau defensif dan mereka teguh mempertahankan pendiriannya. Orang yang percaya diri telah memenangkan setengah dari permainan. Adapun orang yang ragu-ragu, dia telah kalah sebelum bertanding.

i. Orang yang kreatif

Pribadi muslim yang kreatif selalu ingin mencoba metode atau gagasan baru dan asli, sehingga diharapkannya hasil kinerja dapat dilaksanakan secara efisien tetapi efektif. Seorang yang kreatif pun bekerja dengan informasi, data, dan mengolahnya sedemikian rupa sehingga memberikan hasil atau manfaat yang besar. Hidup bagaikan kanvas lukisan yang mendorong dan memanggil nuraninya untuk melukiskan gambar-gambar yang paling indah. Setiap hari adalah sebuah kegairahan untuk menjadikan dirinya memetik manfaat.

j. Tipe orang yang bertanggung jawab

Bertanggung jawab dapat didefinisikan sebagai sikap dan tindakan seseorang di dalam menerima sesuatu sebagai amanah. Dengan penuh rasa cinta, ia ingin menunaikannya dalam bentuk pilihan-pilihan yang melahirkan amal prestatif. Mereka mempersepsikan pekerjaan sebagai amanah yang harus ditunaikan dengan penuh kesungguhan, dan kemudian

akan melahirkan sebuah kesungguhan atau keyakinan yang mendalami bahwa bekerja itu ibadah dan prestasi itu indah.³⁹

3. Aspek - Aspek Etos Kerja

Menurut Petty etos kerja memiliki tiga aspek atau karakteristik.

Yaitu:

a. Keahlian Interpersonal

Keahlian interpersonal adalah aspek yang berkaitan dengan hubungan kerja dengan orang lain atau bagaimana pekerja berhubungan dengan pekerja lain dilingkungan kerjanya. Keahlian interpersonal biasanya meliputi kebiasaan, sikap, cara, penampilan, dan perilaku yang digunakan individu pada saat berada disekitar orang lain serta mempengaruhi bagaimana individu berinteraksi dengan orang.

b. Inisiatif

Inisiatif merupakan karakteristik yang dapat memfasilitasi seseorang agar terdorong untuk lebih meningkatkan kerjanya dan tidak langsung merasa puas dengan kinerja yang biasa. Aspek ini

³⁹ Tato Tasmara, *Membudidayakan Etos Kerja Islami*, h. 73

sering dihubungkan dengan situasi di tempat kerja yang tidak lancar.

c. Dapat Diandalkan

Dapat diandalkan adalah aspek yang berhubungan dengan adanya harapan terhadap hasil kerja seorang pekerja dan merupakan suatu perjanjian implisit pekerja untuk melakukan beberapa fungsi dalam kerja. Seorang pekerja diharapkan dapat memuaskan harapan minimum perusahaan, tanpa perlu berlebihan sehingga melakukan pekerjaan yang bukan tugasnya. Aspek ini merupakan salah-satu hal yang sangat diinginkan oleh pihak perusahaan terhadap pekerjanya.⁴⁰

Menurut Sinamo ada delapan aspek untuk meningkatkan etos kerja yaitu:

- a. Etos 1: kerja adalah Rahmat; Aku Bekerja Tulus Penuh Syukur, menggap segala talenta dan keahlian yang dimiliki dalam bekerja itu semua yang diberikan berasal dari Tuhan.

⁴⁰ Sinamo Jansen, *Delapan Etos Kerja Profesional*, (Jakarta: Institut Mahardika, 2011), h. 34

- b. Etos 2: Kerja adalah Amanah; Aku Bekerja Benar Penuh Tanggung Jawab, memunculkan keadaan bahwa dalam bekerja itu merupakan sebuah amanah maka akan menimbulkan rasa tanggung jawab dalam diri kita.
- c. Etos 3: Kerja adalah Panggilan; Aku Bekerja Tuntas Penuh Integritas, yaitu agar manusia dalam bekerja bersungguh-sungguh dan mengedepankan integritas.
- d. Etos 4: Kerja adalah Aktualisasi; Aku Bekerja Keras Penuh Semangat, yaitu dalam mengerjakan pekerjaan harus semangat karena dalam bekerja kita dapat mengembangkan potensi yang dimiliki.
- e. Etos 5: Kerja adalah Ibadah; Aku Bekerja Serius Penuh Kecintaan, yaitu kita mendedikasikan waktu, tenaga dan hata untuk bekerja.
- f. Etos 6: Kerja adalah Seni; Aku Bekerja Kreatif Penuh Suka Cita, yaitu dapat mendatangkan gairah dalam bekerja yang bersumber dari aktivitas-aktivitas yang kita kerjakan.

- g. Etos 7: Kerja adalah Kehormatan; Aku Bekerja Penuh Keunggulan, yaitu dalam bekerja kita saling menghormati satu sama lainnya.
- h. Etos 8: Kerja adalah Pelayanan; Aku Bekerja Sempurna Penuh Kerendahan Hati, yaitu dalam bekerja kita harus melayani dengan baik, dan kerendahan hati.⁴¹

4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Etos Kerja

Etos kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya yaitu:

a. Agama

Pada dasarnya agama merupakan suatu sistem nilai yang akan mempengaruhi atau menentukan pola hidup para penganutnya. Cara berfikir, bersikap, dan bertindak seseorang tentu diwarnai oleh ajaran agama yang dianut jika seseorang sungguh-sungguh dalam kehidupan beragama. Etos kerja yang rendah secara tidak langsung dipengaruhi oleh rendahnya kualitas keagamaan dan orientasi nilai budaya yang konservatif turut menambah kokohnya tingkat etos kerja yang rendah

⁴¹ Jansen sinamo, *Delapan Etos Kerja Profesional*, h. 29

b. Budaya

Sikap mental, tekad disiplin, dan semangat kerja masyarakat juga disebut sebagai etos budaya dan secara operasional etos budaya ini juga disebut sebagai etos kerja. Masyarakat yang mempunyai sistem nilai budaya maju akan memiliki etos kerja yang tinggi dan sebaliknya, masyarakat yang memiliki sistem nilai budaya yang konservatif akan memiliki etos kerja yang rendah, bahkan bisa sama sekali tidak memiliki etos kerja.

c. Kondisi Lingkungan

Etos kerja dapat muncul dikarenakan faktor kondisi geografis. Lingkungan yang mendukung mempengaruhi manusia yang berada di dalamnya melakukan usaha untuk dapat mengelola dan mengambil manfaat, dan bahkan dapat mengundang pendatang untuk turut mencari penghidupan di lingkungan tersebut.

d. Sosial Politik

Etos kerja harus dimulai dengan kesadaran akan pentingnya arti tanggung jawab kepada masa depan bangsa dan negara. Dorongan untuk mengatasi kemiskinan, kebodohan dan keterbelakangan hanya mungkin timbul jika masyarakat secara keseluruhan memiliki orientasi kehidupan yang terpacu ke masa depan yang baik.

e. Pendidikan

Etos kerja tidak dapat dipisahkan dengan kualitas sumber daya manusia. Peningkatan sumber daya manusia akan membuat seseorang mempunyai etos kerja yang tinggi. Meningkatnya kualitas penduduk dapat tercapainya apabila ada pendidikan yang merata dan bermutu.

f. Struktur Ekonomi

Tinggi rendahnya etos kerja suatu masyarakat dipengaruhi oleh ada atau tidaknya struktur ekonomi, yang mampu memberikan insentif bagi anggota masyarakat untuk bekerja keras dan menikmati hasil kerja keras mereka dengan penuh.

g. Motivasi Intrinsik Individu

Individu yang akan memiliki etos kerja yang tinggi adalah individu yang bermotivasi tinggi. Etos kerja merupakan suatu pandangan dan sikap. Yang didasari oleh nilai-nilai yang diyakini seseorang. Keyakinan inilah yang menjadi suatu motivasi kerja.⁴²

C. Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah dan etos kerja guru dan variabel-variabel yang berkontribusi terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah dan etos kerja guru.

1. Penelitian mengenai Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Al-Ijarah Indonesia Finance Lampung, bahwasanya penelitian tersebut menghasilkan gaya kepemimpinan secara positif berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, hal ini dapat dilihat dengan signifikan $\alpha=0,05$ dengan hasil uji $t=5,055$ dan signifikansinya $< 0,05$ ($0,000 < 0,05$), artinya

⁴² Panji Anggara, *Psikologi Kerja*, h. 52

hipotesis dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan secara positif berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan pada PT. Al-Ijar Indonesia Finance Lampung.⁴³

2. Terdapat jurnal penelitian mengenai Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Etos Kerja Guru terhadap Kinerja Guru Studi pada Al-Azhar Syifa Budi Solo, hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa (1) terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan kepala sekolah dan etos kerja guru terhadap kinerja guru pada Al-Azhar Syifa Budi Solo. (2) terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru pada Al-Azhar Syifa Budi Solo. (3) terdapat pengaruh yang signifikan etos kerjaterhadap kinerja guru pada Al-Azhar Syifa Budi Solo. (4) etos kerja guru lebih

⁴³ Rohma Nurlia, “ Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Al-Ijarah Indonesia Finance Lampung”, (Skripsi, Program Sarjana, UIN Raden Intan, Lampung, 2017)

berpengaruh dari pada gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru.⁴⁴

3. Etos kerja di SMK Negeri 1 Lubuk Sikaping udah baik yaitu mencapai 85%. Kinerja guru di SMK Negeri 1 Lubuk Sikaping juga sudah baik yaitu 81,88%.. terdapat hubungan yang berarti antara Etos Kerja dengan Kinerja Gurudi SMK Negeri 1 Lubuk Sikapingdimana besaran koefisien korelasi $r_{hitung} = 0,35 > r_{tabel} = 0,306$ dan keberartian koefisien korelasi $t_{hitung} = 3,61 > t_{tabel}$ pada taraf kepercayaan 99%.⁴⁵

D. Kerangka Berfikir

Gaya kepemimpinan dapat dianggap sebagai “modalitas” dalam kepemimpinan, dalam arti cara-cara yang disenangi dan digunakan oleh seseorang sebagai wahana dalam menjalankan kepemimpinannya. Gaya kepimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Atau dapat pula dikatakan bahwa

⁴⁴ Yuyun Fajriani, Sigit Santoso, dkk, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekola dan Etos Kerja Guru terhadap Kinerja Guru: Studi pada Al-Azhar Syifa Budi Solo”, *Jupe UNS Vol 1, No 1, (April 2013)*, 1-11

⁴⁵ Irda Husni, “Hubungan Etos Kerja dengan Etos Kerja Guru di SMK Negeri 1 Lubuk Sikaping, Vol. 2 No. 1 (Juni 2014), 345-831

gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang konsisten ditunjukkan dan sebagai yang diketahui oleh pihak lain ketika seseorang berusaha mempengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain. Perilaku ini dikembangkan setiap saat dan dipelajari oleh pihak lain untuk mengenal ataupun menilai kepemimpinan seseorang.⁴⁶

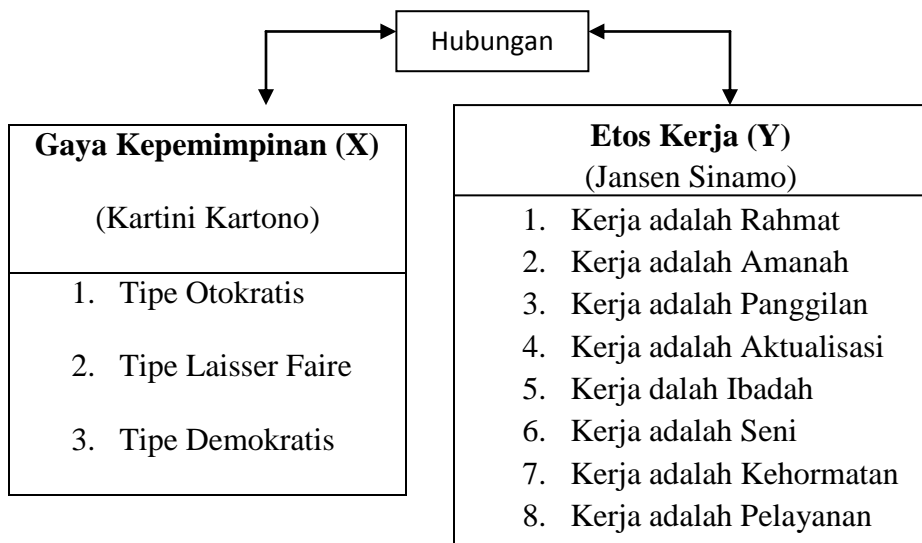
Gaya kepemimpinan yang digunakan kepala sekolah merupakan salah satu faktor dalam meningkatkan etos kerja guru, apabila etos kerja guru baik maka akan menentukan keberhasilan pembelajaran di sekolah tersebut. Karena etos kerja guru merupakan karakteristik yang khas yang ditunjukkan seorang guru menyangkut semangat, dan kinerjanya dalam bekerja (mengajar). Serta sikap dan pandangannya terhadap kerja. Etos kerja guru dalam pengertian lain adalah sikap mental dan cara diri seseorang guru dalam memandang, mempersepsi, menghayati sebuah nilai dari kerja.⁴⁷

Dengan demikian gaya kepemimpinan kepala sekolah memiliki peranan penting dalam meningkatkan etos kerja para guru. Apabila gaya kepemimpinan yang digunakan cocok dan disukai oleh

⁴⁶ Eneng Muslihah, *Kinerja Kepala Sekolah*, h. 100.

⁴⁷ <http://amuysmoch.blogspot.co.id/2013/11/etos-kerja-dan-profesionalisme-guru.html?m=1>

para guru-guru maka akan semakin baik juga etos kerjanya. Maka dapat dibuat diagram skema gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan etos kerja guru.



Gambar 2.2
Kerangka Berfikir

E. Pengajuan Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah, kajian teori dan kerangka berfikir yang telah ditemukan sebelumnya, maka dapat diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

Hipotesis Alternatif: Terdapat Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Etos Kerja Guru.