BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Hakekat Persepsi Guru

1. Deskripsi Persepsi

Menurut Jalaludin Rahmat persepsi adalah pengalaman tentang obyek, peristiwa atau hubungan-hubungan yang diperoleh dengan menyimpulkan informasi dan menafsirkan pesan. [1] pendapat lain mengenai persepsi dikemukakan oleh Veitzal Rivai persepsi adalah suatu proses yang ditempuh individu untuk mengorganisasikan dan menafsirkan kesan-kesan indera mereka agar memberikan makna bagi lingkungan mereka. [2] Sedangkan menurut Sondan P. Siagian persepsi adalah proses seorang dalam mengorganisasi dan menginterpretasikan kesan-kesan sensorisnya untuk memberikan makna tertentu kepada lingkunganya.[3]

Persepsi pada hakekatnya adalah proses kognifit yang dialami oleh setiap orang di dalam memahami informasi tentang lingkunganya, baik lewat penglihatan, pendengaran, penghayatan, perasaan, dan penciuman.[4] Dalam hal memahami persepsi adalah terletak pada pengenalan bahwa persepsi itu merupakan suatu penafsiran yang unik. Terhadap suatu situasi, dan bukunya suatu pencatatan yang benar terhadap suatu situasi .

---

[1] Jalaludin Rahmat, *Psikologi Komunikas*i (Bandung : Remaja Rosda Karya, 2003) h 51

[2] Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi,Edisi Kedua,* (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2006), h.231

[3] Sondang P. Siagian, *Teori Motivasi dan Aplikasinya,* (Jakarta ; Rineka Cipta, 2004) h. 100

[4] Baharuddin, *Paradigma Psikologi Islam,* (Yogyakarta : Pustaka Belajar, 2007), h. 373-374

Menurut pendapat Saleh bahwa :

> Persepsi adalah kemampuan membeda-bedakan, mengelompokkan memfokuskan perhatian terhadap suatu obyek rangsang. Pada proses pengelompokan ini, persepsi melibatkan proses interprestasi berdasarkan pengalaman terhadap suatu peristiwa atau obyek.[5]

Kemudian menurut pendapat Slameto bahwa :

> Persepsi adalah proses yang menyangkut masuknya pesan atau informasi kedalam otak manusia melalui persepsi, manusia terus menerus mengadakan hubungan dengan lingkunganya, hubungan ini dilakukan lewat inderanya yaitu indera penglihatan, pendengaran, perasa, dan penciuman.[6]

Dari beberapa pendapat para ahli diatas dapat disimpulakn bahwa persepsi adalah suatu proses yang dialami seseorang dalam memahami, menafsirkan, dan memberi makna pada suatu informasi tentang lingkungan maupun situasi yang dialaminya melalui indera yang dimilikinya.

Setiap orang mempunyai kecenderungan dalam melihat benda yang sama dengan cara yang berbeda-beda. Perbedaan tersebut bisa dipengaruhi oleh banyak faktor, diantaranya adalah pengetahuan, pengalaman dan sudut pandangnya. Persepsi juga bertautan dengan cara pandang seseorang terhadap suatu objek tertentu dengan cara yang berbeda-beda dengan menggunakan alat indera yang dimiliki, kemudian berusaha untuk menafsirkanya. Persepsi baik positif atau negatif ibarat *file* yang sudah tersimpan rapi di dalam alam pikiran bawah sadar kita. *File*

---

[5] Abdul Rahman Saleh, *Psikologi (Suatu Pengantar) Dalam Perspektif Islam* (Jakarta : Kencana 2009), h 10.

[6] Slameto, *Belajar dan Faktor-faktor yang Mempengaruhinya* (Jakarta : Rineka Cipta, 2003) h. 104.

itu akan segera muncul ketika ada stimulus yang memicunya, ada kejadian yang membukanya. Persepsi merupakan hasil kerja otak dalam memahami atau menilai suatu hal yang terjadi di sekitarnya.

Menurut Sunaryo syarat-syarat terjadinya persepsi adalah sebagai berikut :

a. Adanya objek yang dipersepsi
b. Adanya perhatian yang merupakan langkah pertama sebagai suatu persiapan dalam mengadakan persepsi
c. Adanya alat indera/reseptor yaitu alat untuk menerima stimulus
d. Saraf sensoris sebagai alat untuk meneruskan stimulus ke otak, yang kemudian sebagai alat untuk mengadakan respon.[7]

2. Deskripsi Persepsi Guru

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa persepsi adalah suatu proses internal yang dilakukan seseorang atas dasar penginderawianya untuk memilih, menilai dan mengorganisasikan informasi dari luar, baik secara langsung maupun keseluruhan pengalaman seseorang yang pernah di peroleh sebagai hasil interaksi dengan lingkunganya. Persepsi yang baik atau positif tentu akan menimbulkan sikap yang positif pula begitupun sebaliknya. Jika hal tersebut dihubungkan dengan persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah, maka persepsi guru dalam penelitian ini dapat diartikan sebagai tanggapan, pemahaman, penafsiran para guru terhadap gaya atau perilaku kepala sekolah yang memimpinya, karena di sini yang menjadi objek persepsi guru adalah gaya kepemimpinan kepala sekolah.

Berbagai batasan tentang persepsi dapat dijelaskan persepsi adalah sebagai proses mental pada guru dalam usahanya mengenal

[7] Sunaryo, *Psikologi Untuk Keperawatan* (Jakarta : EGC, 2004)H. 98

sesuatu yang meliputi aktifitas mengolah suatu stimulus yang ditangkap indera dari suatu obyek dalam hal ini adalah kepemimpinan kepala sekolah, sehingga didalam pengertian dan pemahaman tentang stimulus tersebut. Persepsi guru disini merupakan dinamika yang terjadi dalam diri guru disaat ia menerima stimulus dari tingkah laku dan pola pikir keseharian kepala sekolah saat memimpin sekolah tersebut. Proses persepsi guru akan mengadakan penyelesaian apakah stimulus dalam hal ini kepemimpinan kepala sekolah itu sudah baik atau belum, sehingga dapat diberikan masukan serta menentukan apa yang terbaik untuk dilakukan dari persepsi tersebut.

Guru sebagai pengemban tugas mulia yaitu melati, mendidik dan mengajar murid-murid , selain itu guru mempunyai tugas yang banyak. Tugas guru sebenarnya bukan disekolah saja tetapi bisa dikatakan dimana saja mereka berada. Di ruma guru sebagai orang tua atau ayah ibu sebagai pendidik bagi putra putrinya , dimana dimasyarakat dipandang sebagai tokoh teladan baik dalam sikap maupun perbuatan sebagaimana dinyatakan oleh Tim Dedikatif Kurikulum Institut Kependidikan bahwa :

dalam hubungan dengan tugas disekolah, guru dalam tugas mendidik dan mengajar murid-murid adalah berupaya, membimbing, memberikan petunjuk , teladan, bantuan, penerangan, pengetahuan, pengertian,

Dari hal tersebut di atas dapat dipahami dengan jelas tentang masalah tersebut. Guru bukan hanya bertugas di sekolah tetapi dimasyarakat dan dimana saja mereka berada.

Dalam melaksanakan tugasnya guru harus mampu memaknai pembelajaran, serta menjadikan pembelajaran sebagai pembentukan kompetensi dan perbaikan kualitas pribadi peserta didik. Sehubungan dengan itu mulyasa mengemukakan bahwa :

> untuk kepentingan melaksanakan fungsinya, setidaknya guru melaksanakan 19 peran guru yakni sebagai pendidik, pengajar, pembimbing, pelatih, penasehat, pembaharu model dan teladan, pribadi, peneliti pendorong, motivator, aktor, emansipator, evaluator (penilai), pengawas dan sebagai kulminator.[8]

Dalam konteks pengelolaan pengajaran, posisi guru menjadi sangat strategis untuk mencapai tujuan pembelajaran. Oleh sebab itu, maka guru dituntut untuk memiliki kompetensi tentang pengelolaan pengajaran Maulin Ahrens menjabarkan peranan guru sebagai berikut : peranan guru sebagai organisator yaitu bagaimana guru mengatur, merencanakan memprogramkan, dan mengorganisasikan seluruh kegiatan proses belajar mengajar. Di sini guru juga harus bertindak sebagai *leader* dan manager yang memungkinkan tugas-tugasnya dapat terlaksana sebagai mana mestinya.

Sebagaimana uraian diatas, peranan guru yang utama adalah mengelola kelas atau fungsinya sebagai manager kelas fungsi ini dilakukan oleh guru sebagaimana fungsi manajemen secara umum yang

Jadi dapat dikatakan bahwa fungsi pengelolaan kelas yang ideal adalah bagaimana seorang guru mampu memposisikan diri sebagai fasilitator yang mampu menciptakan suasana dan dinamika siswanya.

---

[8] E Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional Pencipta Ajaran yang Kreatif dan Menyenangkan* (Bandung. PT Remaja Rosdakarya, 2005), h.36-37.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa peranan guru adalah perwujudan tugas, fungsi dan kedudukanya dalam mengelola proses belajar mengajar dikelas secara khusus dan mewujudkan pendidikan nasional secara umum.

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Persepsi Guru

Proses terbentuknya persepsi sangat kompleks, dan ditentukan oleh dinamika yang terjadi dalam diri seseorang ketika ia mendengar, mencium, melihat, merasa atau bagaimana dia memandang suatu obyek dalam melibatkan aspek psikologis dan panca inderanya. Menurut David Krech dan Rcard Crutcfeld membagi faktor-faktor yang menentukan persepsi dibagi menjadi dua yaitu : faktor Fungsional dan faktor Struktural [9]

a. Faktor Fungsional

Faktor fungsional adalah faktor yang berasal dari kebutuhan, pengalaman masa lalu dan hal-hal yang termaksud apa yang kita sebut sebagai faktor-faktor personal. Faktor fungsional yang menentukan persepsi adalah obyek-obyek yang memenuhi tujuan individu yang melakukan persepsi.

b. Faktor Struktural

Faktor struktural adalah faktor-faktor yang berasal semata-mata dari sifat stimulus fisik dari efek-efek syaraf yang ditimbulkan pada sistem saraf individu. Faktor-faktor struktural yang menentukan persepsi bila kita ingin memahami suatu peristiwa kita tidak dapat

[9] Jalaludin Rahmat, *psikologi Komonikasi*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2003) h. 55

meneliti faktor-faktor yang terpisah tetapi memandangnya dalam hubungan keseluruhan. Tetarik tidaknya individu untuk memperhatikan stimulus dipengaruhi oleh dua faktor yaitu, faktor internal (kebiasaaan, minat, emosi dan keadaan biologis) dan faktor eksternal (intensitas, kebaruan, gerakan, dan pengulangan stimulus).

Menurut Bimo Walgito faktor-faktor yang berperan dalam persepsi dapat dikemukakan beberapa faktor yaitu :

a. Objek yang dipersepsi
   Objek menimbulkan stimulus yang mengenai alat indera atau reseptor stimulus dapat datang dari luar individu yang mempersepsi, tetapi juga dapat datang dari dalam diri individu yang bersangkutan yang langsung mengenai syaraf penerima yang bekerja sebagai reseptor.
b. Alat indera, syaraf dan susunan syaraf
   Alat indera atau reseptor merupakan alat untuk menerima stimulus, disamping itu juga harus ada syaraf sensoris sebagai alat untuk meneruskan stimulus yang diterima reseptor ke pusat susunan syaraf, yaitu otak sebagai pusat kesadaran sebagai alat untuk mengadakan respon diperlukan motoris yang dapat membentuk persepsi seseorang.
c. Perhatian
   Untuk menyadari atau dalam mengadakan persepsi diperlukan adanya perhatian, yaitu merupakan langkah utama sebagai suatu persiapan dalam rangka mengadakan persepsi. Perhatian merupakan pemusatan atau konsentrasi dari seluruh aktivitas individu yang ditujukan kepada sesuatu sekumpulan objek.[10]

Dari kutipan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa, persepsi datang secara tiba-tiba tanpa ada konfirmasi dari sesorang yang akan memberikan tanggapan kepada seseorang, hal ini terjadi ketika seseorang secara langsung memberikan tanggapan tentang apa yang dilakukan oleh seseorang, seperti ketika kita ingin memeberikan tanggapan cara kerja seorang kepala sekolah.

[10] Miftah Toha, Kepemimpinan Dalam Manajemen (Jakarta: Raja Grafindo , 2003)h. 154

Faktor-faktor tersebut menjadikan persepsi individu berbeda satu sama lain dan akan berpengaruh pada individu dalam mempersepsi suatu objek, stimulus, meskipun objek tersebut benar-benar sama. Persepsi sesorang atau kelompok dapat jauh berbeda dengan persepsi orang atau kelompok lain sekalipu situasinya sama. Perbedaan persepsi dapat ditelusuri pada adanya perbedaan-perbedaaan individu, perbedaan-perbedaan dalam kepribadian, perbedaaan dalam sikap atau perbedaan dalam motivasi . pada dasarnya proses terbentuknya persepsi ini terjadi dalam diri seseorang, namun persepsi juga dipengaruhi oleh pengalaman, proses belajar dan pengetahuan.

Dapat disimpulkan dari beberpa faktor yang mempengaruhi persepsi diatas bahwa persepsi dipengaruhi oleh kondisi individu itu sendiri dalam menerima stimulus dari objek yang akan dipersepsikan, selain itu pengaruh dari keadaan objek yang sedang diamati juga berpengaruh dalam faktor tersebut, disini guru sebagai individu yang harus benar-benar memahami kondisi dari stimulus yang akan dipersiapkan tersebut yaitu kepala sekolah dalam hal ini menjadi fokusnya adalah kepemimpinanya. Jika faktor-faktor tersebut dapat dipahami oleh guru maka proses persepsi akan berjalan sesuai dengan ketentuan dan didapatkan suatu hasil yang diinginkan oleh guru.

B. Hakekat Kepemimpinan Kepala Sekolah

1. Deskripsi Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah suatu hal yang mutlak yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah, kepemimpinan yang baik akan sangat berpengaruh terhadap prestasi sekolah yang di pimpinya, kepemimpinan merupakan

aspek pengelolaan yang penting. Kemampuan untuk memimpin secara efektif merupakan salah satu kunci untuk menjadi manajer yang efektif. Husaini Usman menyatakan bahwa sebagian besar definisi mengenai kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan menyangkut sebuah proses pengaruh sosial yang dalam hal ini pengaruh yang sengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas serta hubungan-hubungan di dalam sebuah kelompok atau organisasi.[11] Disini akan diterangkan beberapa pengertian kepemimimpinan menurut para ahli :

Menurut Henry Kartono

> "Pemimpin dalam arti luas adalah seorang yang memimpin dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir atau mengontrol usaha/upaya orang lain, atau melalui prestise, kekuasaan atau posisi. Dalam pengertian yang terbatas pemimpin adalah seorang yang membimbing memimpin dengan bantuan kualitas –kualitas persuasifnya, dan ekseptansi/ menerima secara suka rela oleh para pengikutnya".[12]

Veitzal Rivai mengungkapkan bahwa kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi , memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.[13]

Berdasarkan pemaparan para ahli, Wuradji menyimpulkan bahwa kepemimpinan mengandung konsep-konsep sebagai berikut.

---

[11] Husaini Usman, *Manajemen, Teori, Praktek dan Riset Pendidikan,* (Jakarta : Bumi Aksara, 2006) h. 251

[12] Kartini Kartono *Pemimpin dan Kepemimpinan Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?,* (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2006), h. 39

[13] Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan perilaku organisasi,* (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2004) h. 2

a. Kepemimpinan merupakan suatu aktivitas atau proses.
b. Kepemimpinan mengandung konsep pengaruh di mana pengikutnya akan menaati, mengikuti, atau melaksanakan apa yang di kehendaki pemimpinya.
c. Dalam konsep kepemimpinan terkandung dua pelaku, yaitu pemimpin di satu pihak, dan para pengikutnya di lain pihak.
d. Kepemimpinan merupakan proses kegiatan yang diarahkan kepada pencapaian tujuan untuk memperoleh hasil tertentu.
e. Di dalam proses kepemimpinan terkandung upaya mengarahkan anggotanya agar memiliki kesadaran berorganisasi dan tanggung jawab akan tugas organisasi.
f. Di dalam melaksanakan fungsi kepemimpinan selalu berada dalam variable situasional.[14]

Dari berbagai pengertian diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah seni dan ilmu mempengaruhi orang atau kelompok untuk bertindak seperti yang diharapkan dalam rangka mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Seseorang dapat menjadi pemimpin karena memiliki suatu kelebihan dibandingkan dengan anggota lainya. Kepemimpinan dan group adalah merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan antara yang satu dengan yang lainya, tidak ada group tanpa adanya kepemimpinan. Artinya kepemimpinan itu hanya ada di dalam interaksi group, sehingga seseorang tidak dapat dikatakan pemimpin jika ia berada di luar group.

2. Fungsi Kepemimpinan

Veithzal Rivai menyatakan bahwa fungsi kepemimpinan merupakan gejala seosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu di dalam situasi sosial suatu kelompok atau organisasi, secara operasional fungsi pokok kepemimpinan yaitu : fungsi instruksi

[14] Wuradji, *The Educational Leadership Kepemimpinan transformasional,* (Yogyakarta : Gama Media, 2009), h. 3

(bersifat komunikasi satu arah dan pemimpin bertindak sebagai komunikator), fungsi konsultasi (bersifat dua arah yaitu komunikasi terjadi antara pemimpin dan bawahan), fungsi partisispasi (pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya baik dalam pengambilan maupun pelaksanaan keputusan), funsi delegasi (pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan kepada orang kepercayaan atau bawahan), dan fungsi pengendalian (kepemimpinan bersifat bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan). [15]

Ada empat tugas penting seorang pemimpin :

a. Mendefinisikan misi dan peranan organisasi
b. Pengejawantahan tujuan organisasi
c. Mempertahankan keutuhan organisasi
d. Mengendalikan konflik internal yang terjadi dalam organisasi

Wahjosumidjo menyatakan bahwa tugas kepemimpinan (*leadership function)* meliputi dua bidang utama, yaitu pekerjaan yang harus diselesaikan dan kekompakan orang-orang yang dipimpinya.[16] Tugas yang berhubungan dengan pekerjaaan disebut *task function*, tugas yang berhubungan dengan pekerjaan perintah, agar pekerjaan kelompok dapat diselesaikan dan kelompok mencapai tujuanya. Tugas

[15] Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta : Grafindo Persada, 2006) h. 53

[16] Wahjo Sumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahanya*, Cetakan ke-7, (Jakarta : Raja Wali Press 2010) h. 157

yang berhubungan dengan kekompakan kelompok dibutuhkan agar hubungan antar orang yang mau bekerja sama menyelesaikan pekerjaan itu lancar dan mudah jalanya.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa fungsi-fungsi kepemimpinan menyangkut pada pencapaian tujuan organisasi, hal ini berkaitan dengan pekerjaan atau *task function,* dan tugas yang menyangkut kekompakan-kekompakan atau *relationship function.* Dari kedua pola tersebut , pemimpin diharapkan mampu menyeimbangkan peran keduanya, sebagai penyelaras kepentingan lembaga individu pegawai.

3. Sifat-sifat Pemimpin

Untuk dapat mempengaruhi, dan menggerakkan orang lain, pemimpin membutuhkan kemampuan dan keterampilan serta sifat-sifat yang memadai untuk melaksanakan kegiatanya. Adapun 10 sifat pemimpin yang unggul, dengan uaraian sebagai berikut :

a. Kekuatan

Kekuatan badaniah dan rohaniah merupakan syarat pokok bagi pemimpin yang harus bekerja lama dan berat pada waktu-waktu yang lama serta tidak teratur, dan ditengah-tengah situasi yang tidak menentu. Oleh karena itu daya tahan atau *coping stress* untuk mengatasi berbagai rintangan adalah syarat yang harus ada pada pemimpin.

b. Stabilitas emosi

Pemimpin yang baik itu memiliki emosi yang stabil, artinya dia tidak boleh mudah marah, tersinggung perasaan, dan tidak meledak-meledak secara emosional. Ia menghormati martabat orang lain, toleran terhadap kelemahan orang lain dan memaafkan kesalahan-kesalahan yang tidak terlalu prinsipil. Semua itu diarahkan untuk mencapai lingkungan sosial yang rukun, damai, harmonis dan menyenangkan.

c. Mengetahui tentang relasi insani

Salah satu tugas pokok seorang pemimpin ialah memajukan dan mengembangkan semua bakat serta potensi anak buah, untuk bisa bersama-sama maju dan mengecap kesejahteraan, karena itu pemimpin diharapkan memiliki pengetahuan tentang sifat, watak, dan perilaku anggota kelompoknya agar ia bisa menilai kelebihan dan kelemahan/keterbatasan bawahanya.

d. Kejujuran

Pemimpin yang baik itu harus memiliki kejujuran yang tinggi yaitu jujur pada diri sendiri dan pada orang lain (terutama pengikutnya. Dia selalu menepati janji, tidak munafik, dapat dipercaya dan berlaku adil pada semua orang.

e. Objektif

Pertimbangan pemimpin harus berdasarkan hati nurani yang bersih, supaya objektif (tidak subjektif, berdasar prasangka sendiri) dia akan

mencari bukti-bukti nyata dan sebab musabab setiap kejadian dan memberikan alasan yang rasional atas penolakanya.

f. Dorongan pribadi

Keinginan atau kesediaan untuk menjadi pemimpin itu harus muncul dari dalam hati sanubari sendiri. Didukung dari luar akan memperkuat hasrat sendiri untuk memberikan pelayanan dan pengabdian diri kepada kepentingan orang banyak.

g. Keterampilan berkomunakasi

Pemimpin diharapkan mahir menulis dan berbicara, mudah menangkap maksud orang lain, sepat menangkap esensi pernyataan orang luar dan mudah memahami maksud para anggotanya. Juga pandai mengkoordinasikan macam-macam sumber tenaga manusia, dan mahir mengintegrasikan berbagai opini serta aliran yang berbeda-beda untuk memcapai kerukunan dan keseimbangan.

h. Kemampuan mengajar

Pemimpin yang baik itu diharapkan juga menjadi guru yang baik. Mengajar itu adalah membawa siswa (orang yang belajar) secara sistematis dan intensional pada sasaran-sasaran tertentu, dan menambah pengalaman mereka. Yang ditujua adalah agar para pengikutnya bisa mandiri, mau memberikan loyalitas dan partisipasi.

i. Keterampilan sosial

Pemimpin juga diharapkan memiliki kemampuan untuk mengelola manusia agar mereka dapat mengembangkan bakat dan potensinya.

j. Kecakapan manajerial

Pemimpin harus superior dalam satu atau beberapa kemahiran teknis tertentu. Juga memiliki kemahiran manajerial untuk membuat rencana mengelola, menganalisis keadaan, membuat keputusan, mengarahkan, mengontrol dan memperbaiki situasi yang tidak mapan. Tujuan semua ini ialah tercapainya efektivitas kerja.

4. Fungi dan Kedudukan Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepala sekolah sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Syafaruddin mengemukakan fungsi kepemimpinan yaitu, menangani mutu pembelajaran dan mendukung para staf yang berusaha mencapainya.[17]

Wahjosumidjo menyatakan bahwa suasana sekolah yang baik tercermin dalam sedikitnya 3 tindakan tertentu dari pemimpin, yakni : (1) perilaku pemimpin yang mengutamakan tugas, (2) perilaku pemimpin yang mementingkan hubungan kerja sama, (3) dan perilaku pemimpin yang mengutamakan hasil. [18] dari ketiga pola tersebut, perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang diharapkan adalah kepemimpinan kepala sekolah yang mampu menyeimbangkan antara ketiganya.

---

[17] Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan Konsep Strategi dan Aplikasi*, (Jakarta : Grasindo, 2002) h. 61

[18] Wahjo Sumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahanya*, Cetakan ke-7, (Jakarta : Raja Wali Press, 2010) h. 441

Pemimpin diharapkan mampu melakukan fungsinya dalam penyelaras kepentingan institusi dan individu pegawai.

Dalam hubunganya dengan pengembangan sekolah, kepemimpinan pendidikan mempunyai dua fungsi utama yaitu :

Pertama adalah fungsi mengelola sekolah menjadi sekolah yang efektif (*school effectiveness)* dengan ciri-ciri sebagai berikut :

a. Mengembangkan etos kerja yang tinggi antara guru dan karyawan sekolah
b. Menjaga agar manajemen sekolah dapat dikelola dengan baik, efektif dan efisien.
c. Memotivasi guru memiliki harapan yang tinggi dalam memajukan sekolah dan siswa.
d. Mengembangkan guru sebagai modelperan yang positif untuk siswa
e. Memeberikan perlakuan dan umpan balik yang positif pada siswa
f. Menyediakan kondisi kerja yang baik bagi guru, karyawan dan siswa.
g. Memberikan tanggung jawab yang besar pada siswa untuk mengembangkan dirinya sendiri
h. Mengusahakan agar antara guru dan siswa saling berbagi tugas dan kegiatan

Kedua adalah fungsi untuk mengelola sekolah menjadi sekolah yang beriorentasi pada kesuksesan (*succesful schools)*, dengan ciri-ciri sebagai berikut :

a. Melaksanakan fungsi kepemimpinan dengan menempatkan implementasi kurikulum sebagai penekanan utama.
b. Lebih menekankan pada kualitas proses pembelajaran
c. Memiliki tujuan yang jelas dan harapan yang tinggi terhadap kesuksesan guru dan siswa
d. Mengembangkan iklim atau budaya sekolah yang kondusif
e. Melakukan monitoring dan evaluasi menyeluru dan berkesinambungan sebagai bagian dari pengembangan budaya sekolah
f. Melibatkan orang tua siswa dalam pengelolaan sekolah

g. Melibatkan masyarakat dalam pengembangan sekolah [19]

Sehingga berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa fungsi-fungsi kepemimpinan yang diperankan oleh kepala sekolah untuk mencapai tujuan organisasi sekolah meliputi empat hal yakni

(1) Proses pengambilan keputusan

(2) Saluran komunikasi dan alur komunikasi

(3) Pengembangan dan pemberdayaan guru

(4) Melaksanakan manajemen pendidikan sebagai fungsi

(5) Pemberian *reward* dan *punishmen*

Disamping itu kepala sekolah juga harus mampu mengaktifkan semangat kerja yang tinggi, kepala sekolah harus mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, aman dan penuh semangat . kepala sekolah merupakan personil sekolah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan sekolah, kepala sekolah mempunyai tanggung jawab penuh untuk meneyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolah yang dipimpinya.

Kepala sekolah tidak hanya bertanggung jawab pada kelancaran jalanya secara teknis akademik saja, akan tetapi segala kegiatan, keadaan lingkungan sekolah dengan kondisi dan situasinya serta hubungan dengan masyarakat sekitarnya merupakan tanggung jawabnya demi untuk menjaga ketentraman lingkungan sekolah yang ia pimpin.

[19] Wuradji *dhe educational leadership kepemimpinan transformational.* (Yogyakarta : Gama Media, 2009) h. 88-89

5. Gaya kepemimpinan Kepala sekolah

Gaya kepemimpinan merupakan karakteristik seseorang untuk mempengaruhi orang lain atau, organisasi sehingga orang lain mau dan mampu bergerak serta meneladani sikap dan watak pribadinya kearah pencapaian tujuan.

Setiap pemimpin mempunyai gaya masing-masing dalam kepemimpinannya, gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh tiap pemimpin sangat menentukan maju tidaknya organisasi yang di pimpinya begitupun juga dalam lembaga pendidikan, Wahyudi menyatakan bahwa

Gaya kepemimpinan adalah norma, perilaku oleh seseorang pada saat itu mempengaruhi orang lain, gaya kepemimpinan yang diterapkan pada tingkat kematangan atau kedewasaan (*Mature)* dewasaan bawahan bawahan dan tujuan yang ingin dicapai.[20]

Bawahan sebagai unsur penting yang terlibat dalam mencapai tujuan mempunyai perbedaan dalam hal kemapuan, kebutuhan dan kepribadian sehingga pendekatan yang dilakukan pemimpin disesuaikan dengan tingkat kematangan bawahan.

6. Macam-macam Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Dalam kepemimpinan terdapat macam-macam gaya dengan masing-masing keterbatasan dan kelebihanya. Berikut analisis penelitian tentang beberapa gaya kepemimpinan yang kerap kita lihat atau alami saat ini :

[20] Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran,* (Bandung : Alfabeta, 2012) h. 123

a. Kediktatoran, gaya kepemimpinan kediktatoran cenderung mempertahankan diri atas kekuasaan dan kewenanganya dalam mebuat keputusan, beberapa gaya kepemimpinan diktatoris adalah :

1) Berprilaku sebagai penguasa tunggal yang tidak dapat diganti karena merasa dirinya diciptakan untuk berkuasa dan membawa dan anggota organisasinya pada satu cita-cita tertentu, yang tidak mungkin dilakukan oleh orang lain.
2) Kehendak atau keinginan pemimpin diktatoris harus terlaksana, meskipun dilakukan dengan menghalalkan segala cara.
3) Ucapan dan perkataanya dilakukan sebagai peraturan atau undang-undang yang tidak boleh dibantah dan harus dilaksanakan secara konsekuen.
4) Senjata dalam kepemimpinanya adalah hukuman yang berat bagi orang yang menentang atau berkhianat.
5) Anggota tidak diperbolehkan untuk mengkritik atau berkomentar[21]

Jika gaya tersebut diterapkan dalam sebuah organisasi yang pemimpinya tidak kompeten dan tidak profesional, maka akan mengakibatkan tidak berkembangnya suatu organisasi atau bahkan bisa organisasi yang dipimpinya hancur. Namun sebaliknya, jika gaya tersebut diterapkan oleh seorang pemimpin yang kompeten dan profesional dengan bawahan/pengikut yang kurang handal, maka justru gaya kediktatoran

[21] H.Handari Nawawi, *Kepemimpinan Mengaktifkan Organisasi* (Yogyakarta : Gadjah Mada Universitas Press, 2006)h. 126

tersebut akan lebih efektif, tapi walau bagaimanapun gaya kediktatoran kurang dilirik oleh para pemimpin sekarang ini, karena dianggap tidak menghargai pendapat orang lain dan tidak menjujung tinggi budaya musyawarah.

b. Demokrasi relatif, gaya kepemimpinan ini lebih lunak dari gaya kediktatoran, dan kepemimpinan ini berusaha memastikan bahwa kelompoknya mendapatkan informasi memadai dan berpartisipasi dalam tujuan tim sebagai satu entitas. Ada titik kelemahan dalam kepemimpinan demokrasi, yaitu unsur politik yang tidak sehat dikalangan politikus dan menghalalkan segala cara untuk mendapatkan kekuasaan sebagai seorang pemimpin. Lobi jabatan dengan tidak mempertimbangkan kualifikasi kemampuan serta profisionalitas seseorang semakin membudaya. Akibatnya, kepemimpinan demokrasi jika tidak dilaksanakan dengan efektif akan melahirkan pemimpin-pemimpin dan pejabat yang tidak kompeten dan profesional. [22]

c. Kemitraan, gaya kepemimpinan ini mengaburkan batas antara memimpin dan pra anggotanya, dengan suatu kesejajaran dan berbagai tanggung jawab gaya kemitraan bisa dikatakan sangat tidak efektif, karena dengan pengaburan batas antara pemimpin dan bawahan akan mengakibatkan turunya wibawa dan kharismatik seorang pemimpin, dan bisa jadi anggota yang dipimpinya mengambil alih jabatan pemimpinya.

[22] *Ibd*, h. 134

d. Transformasional, gaya kepemimpinan yang mampu mendatangkan perubahan didalam diri setiap individu yang terlibat dan / atau bagi seluruh organisasi untuk mencapai kinerja yang semakin tinggi. [23]

Dalam kepemimpinan ada tiga unsur yang saling berkaitan yaitu "unsur manusia, unsur sarana dan unsur tujuan". Untuk dapat melaksanakan kegiatan unsur tersebut secara seimbang, seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan atau kecakapan dan keterampilan yang diperlukan dalam melaksanakan kepemimpinanya, pengetahuan dan keterampilan ini dapat diperoleh dari pengalaman didalam praktek selama menjadi pemimpin, namun secara tidak disadari seorang pemimpin dalam memperlakukan memperlakukan ketiga unsur tersebut dalam rangka menjalankan kepemimpinan tersebut caranya sendiri dan cara-cara yang digunakan merupakan pencerminan dari sifat-sifat dasar kepribadian seorang pemimpin walaupun pengertian ini tidak mutlak. cara atau tekhnik seseorang dalam menjalankan suatu kepemimpinan disebut tipe atau gaya kepemimpinan.

Adapun gaya kepemimpinan yang pokok, atau dapat juga disebut ekstrim menurut M Ngalim Purwanto, M P ada tiga yaitu sebagai berikut :

a. Kepemimpinan yang otokratis.
b. Kepemimpinan yang laissez faire.
c. Kepemimpinan demokratis.

[23] Muskin Wijaya, *Kepemimpinan Transformasional di Sekolah dan Meningkatkan Outcomes Peserta Didik*, Jurnal Pendidikan penabur, No.05/Th.IV/Desember 2005

Adapun penjelasan dari masing-masing gaya tersebut adalah sebagai berikut :

a. gaya kepemimpinan otokratis.

1) Indikator-indikator gaya kepemimpinan otokratis : pemimpin sebagai diktator, pemimpin yang keras dan tegas, kekuasaan pemimpin yang tinggi. [24]

Dalam kepemimpinan otokratis, pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggota kelompoknya, baginya, pemimpin menggerakkan, memaksa bawahanya kekuasaan pemimpin yang otokratis hanya dibatasi dengan undang-undang. Penafsiran sebagai pemimpin tidak lain adalah menunjukkan perintah, kewajiban bawahan atau anggota-anggotanya hanyalah mengikuti dan menjalankan. Dalam kepemimpinan ini anggota staf hanya menerima segala intruksi yang telah dibuat oleh pemimpin mereka tidak memperoleh kebebasan untuk mempertimbangkan baik buruknya tugas yang dibebankan kepadanya.

Pemimpin yang otokratis tidak menghendaki rapat-rapat, berkumpul atau rapat-rapat hanyalah berarti untuk menyampaikan intruksi-intrusi setiap perbedaan pendapat diantara anggota-anggota kelompoknya diartikan sebagai

[24] M Ngalim, Purwanto, M P, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung, Remaja Rosdakarya, 1998, h.48

kelicikan, pembangkan atau pelanggaran disiplin terhadap perintah atau intruksi yang ditetapkan.

2) Dampak yang ditimbulkan dengan gaya kepemimpinan otokritas

1. Pemimpin selalu menggerakkan bawahan dengan memaksa.
2. Bawahan hanya selalu mengikuti perintah pemimpin
3. Bawahan tidak memperoleh kebebasan untuk mempertimbangkan tugas yang diberikan oleh pemimpin.
4. Tidak selalu menerima saran dan pendapat dari bawahan.
5. Pemimpin bertindak sewenang-wenang. [25]

Dalam kegiatan kepemimpinan ini bawahan tidak diberi kesempatan untuk berinisiatif untuk mengeluarkan pendapatnya, gaya kepemimpinan ini dalam penerapanya biasanya tidak mempertimbangkan rasionya bertindak sekehendak hatinya seperti ini. Dilingkungan ini pendidikan khususnya pada lembaga pendidikan formal atau sekolah.

b. Gaya kepemimpinan *laissez fire.*

1) Indikator-indikator gaya kepemimpinan *lissez fire*

a) Pemimpin sebagai simbol
b) Kebebasan dalam memberikan saran dan pendapat kepada bawahan.[26]

Kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari kepemimpinan yang otokratis. Dalam kepemimpinan ini, pemimpin berkedudukan sebagai simbol, karenanya dalam realitas kepemimpinan dilakukan dengan memberikan kebebasan sepenuhnya terhadap orang yang dipimpin untuk

[25] *Ibid*, h. 59
[26] *Ibid*, h. 61

berbuat dan mengambil keputusan perseorangan, puncak pemimpin dalam menjalankan kepemimpinan hanya sekedar penasehat, dengan memberikan kesempatan bertanya bila dianggap perlu.

2) Dampak yang ditimbulkan gaya kepemimpinan *lissez fire.*

a) Pemimpin hanya sebagai simbol.
b) Kurang tegas dalam mengambil kputusan
c) Pemimpin seolah-olah tidak berfungsi
d) Bawahan diberi kebebasan
e) Perwujudan kerja anggota menjadi simpan siur.
f) Sistem administrasi akan kurang berjalan dengan baik.[27]

Mengambil keputusan dan melaksanakanya sendiri, maka pemimpin tidak akan berfungsi. Kebebasan diberikan menurut kemauan orang-orang yang dipimpin, tidak terarah sehingga perwujudan kerja menjadi simpan siur. Wewenang menjadi tidak jelas dan tanggung jawab menjadi kacau, kepemimpinan seperti ini kurang tepat dilaksanakan dalam lembaga ke pendidikan secara murni dalam kepemimpinan setiap anggota kelompok bergerak sendiri-sendiri, sehingga semua manajemen administrasi tidak dapat diwujudkan dan dikembangkan.

c. Gaya kepemimpinan demokratis.

1) Indikator-indikator gaya kepemimpinan demokratis

a) Selalu berkonsultasi dengan bawahan
b) Menggunakan saran atau pendapat yang diberikan kepada bawahan sebelum mengambil keputusan
c) Selalu menghargai pendapat para bawahan. [28]

[27] *Ibid*, h. 66

Pemimpin yang bergaya demokratis menafsirkan kemampuanya bukan sebagai diktator, melainkan sebagai pemimpin ditengah-tengah anggota kelompoknya. Hubungan dengan anggota-anggota kelompok bukan sebagai majikan terhadap buruhnya, melainkan sebagai saudara diantara teman-teman dan rekan sekerjanya. Pemimpin yang demokratis selalu berusaha menstimulasi anggota-anggotanya agar bekerja secara kooperatif untuk mencapai tujuan bersama. Dalam tindkan atau usaha-usahanya, ia selalu berpangkal kepada kepentingan dan mempertimbangkan kesanggupan serta kemampuan kelompoknya.

2) Dampak yang ditimbulkan gaya kepemimpinan demokratis.

a) Kepemimpinan lebih cenderung harus selalu meminta saran dan pendapat terhadap bawahan
b) Pemimpin seakan-akan harus selalu terbuka kepada bawahan
c) Keadaan pemimpin sejajar dengan bawahan, karena pemimpin tidak bisa mengambil keputusan sendiri tanpa meminta saran dan pendapat kepada bawahan.[29]

Dalam melaksanakan tugasnya, ia mau menerima dan bahkan mengharap pendapat dan saran-saran dari kelompoknya, juga kritikan-kritikan yang membangun dari para anggota diterimanya sebagai umpan balik dan dijadikan bahan pertimbangan dalam tindakan berikut-berikutnya. Ia mempunyai kepercayaan terhadap diri sendiri dan menaruh kepercayaan pula pada anggota-anggotanya bahwa mereka mempunyai kesanggupan bekerja dengan baik dan bertanggung jawab pemimpin yang

[28] *Ibid*, h. 73
[29] *Ibid*, h. 73

demokratis elalu berusaha memupuk rasa kekeluargaan dan persatuan. Ia senantiasa membangun semangat anggota-anggota kelompoknya dalam menjalankan dan mengembangkan daya kerjanya.

Dari beberapa macam gaya kepemimpinan diatas dapat dilihat letak perbedaanya yaitu sebagai berikut, 1) gaya kediktatoran ini lebih cenderung bersikap seperti penguasa yang tidak dapat digantikan oleh orang lain dengan menghalalkan segala cara dalam melaksanakan tugasnya dan selalu memberikan hukuman kepada bawahanya yang menentang serta bawahan tidak boleh mengkritik atau mengeluarkan pendapat. 2) daya demokrasi relatif yaitu, pemimpin selalu berusaha dan memastikan bahwa anggotanya mendapatkan informasi, gaya kepemimpinan ini lebih lunak dengan gaya kepemimpinan kediktatoran yang lebih keras. 3) gaya kemitraan, yaitu tidak ada batas antara pemimpin dengan para anggotanya , artinya, pemimpin dan anggota sama tingkat kerjanya sehingga wibawa seorang pemimpin akan menurun. 4) gaya kepemimpinan Transformasional, kepemimpinan ini selalu mendatangkan perubahan-perubahan dalam setiap anggotanya, sehingga mereka dapat meningkatkan semangat kerja yang lebih tinggi. 5) gaya kepemimpinan laissez faire ini pemimpin berkedudukan sebagai simbol, yaitu dilakukan dengan memberi kebebasan kepada orang yang ia pimpin, jadi pemimpin hanya sekedar penasehat.

C. Penelitian Relevan

Penelitian tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah sangat menarik untuk dibahas dan dilakukan, di mana kepala sekolah merupakan kunci utama yang menentukan maju tidaknya suatu sekolah. Adapun peneliti yang melakukan penelitian tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah adalah

a. Anton Lamarati yang berjudul " Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMK Negeri 5 Kendari skripsi ini mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMK Negeri 5 Kendari membuktikan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di SMK Negeri 5 Kendari yang ditunjukan dengan sebesar 9.797 dengan signifikan sebesar 0.002<0,05 dan besarnya pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru adalah sebesar 6,4%. [30]

b. Harniati dengan judul *Analisis Persepsi Guru Terhadap Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMP Negeri 6 Konawe Selatan Kabupaten Konawe Selatan* membuktikan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah di SMP Negeri 6 Konawe Selatan menyatakan gaya kepemimpinan yang demokratis dan peningkatan disiplin guru-guru

[30] Anton Lamarati, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru di SMK Negeri 5 kendari,* (Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Kendari, 2015)

sudah cukup baik . Peningkatan disiplin guru dapat dilihat dari aspek disiplin waktu dan disiplin sikap .[31]

c. Dian Setianingsih dengan judul *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah di SD Negeri Prawirotaman Yogyakarta* membuktikan bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan kepala sekolah di SD Negeri Prawirotaman Yogyakarta cenderung kepada gaya kepemimpinan yang demokratis. Hal ini terlihat dari cara kepala sekolah dalam memecahkan masalah dan mengambil keputusan. Selain itu kepala sekolah selalu mengutamakan rasa persatuan dan kesatuan seperti kebersamaan dan kekompakan.[32]

Persamaan penelitian yang saya teliti dengan penelitian diatas adalah sama-sama membahas tentang gaya kepemimpinan, dan menghubungkanya dengan tanggapan guru-guru terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah. Yang membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah penelitian sebelumnya tidak membahas mengenai apa saja harapan guru terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah.

D. Kerangka Berpikir

kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk bekerja sama mencapai suatu tujuan kelompok secara efektif dan efisien. Seorang dapat menjadi

---

[31] Harniati, *Persepsi guru terhadap kepemimpinan kepala sekolah di SMP Negeri 6 Konawe Selatan Kabupaten Konawe Selatan,* (Pendidikan Islam Pada Program Studi Pendidikan Agama Islam, IAIN Kendari, 2015)

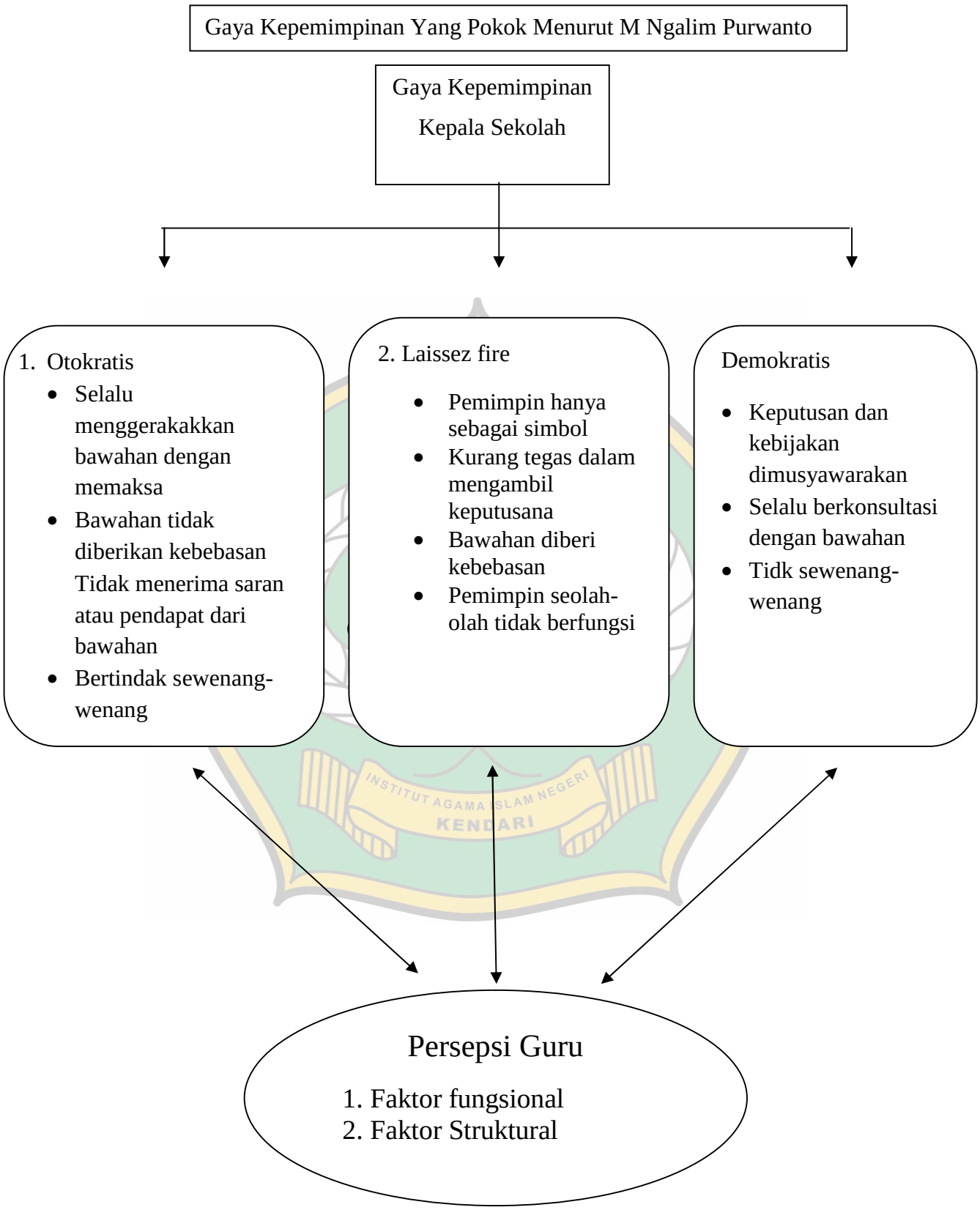
[32] Dian Setianingsih, *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah di SD Negeri Prawirotaman Yogyakarta,* (Ilmu Pendidikan pada program Studi Manajemen Pendidikan, Universitas Negeri Yogyakarta, 2014)

pemimpin karena memiliki suatu kelebihan dibandingkan dengan anggota yang lainya.

Baik atau buruknya suatu sekolah lebih banyak ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah sebagai pengelolanya. Tetapi tidak semua guru mempunyai persepsi yang sama terhadap kepemimpinan kepala sekolah pendidikan terkait pada sifat, perilaku kepemimpinan dan kemampuan manajerial dari seorang pemimpin. Sedangkan dari sisi internal individu, persepsi seseorang dipengaruhi oleh berbagai faktor, diantaranya sikap, motif kepentingan, minat, pengalaman, pengharapan individu. Konteks situasi juga berpengaruh terhadap cara seseorang mempersepsikan sesuatu, kondisi sosial budaya, waktu dan keadaan/tempat berpengaruh terhadap cara seseorang mempersepsikan gaya kepemimpinan kepala sekolah.

Dalam kepemimpinan terdapat macam-macam gaya dengan masing-masing keterbatasan dan kelebihanya, setiap kepala sekolah mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda-beda ada yang menerapkan gaya kepemimpinan otokratis, laissez faire dan juga demokratis.

Peran kepemimpinan yang diemban oleh kepala sekolah diwujudkan dalam tugas dan fungsinya sebagai pemimpin dalam organisasi pendidikan. Pelaksanaan tugas atau fungsi kepala sekolah dipengaruhi oleh gaya kepemimpinanya. Gaya kepemimpinan akan memberikan persepsi kepada semua warga sekolah terutama tenaga pendidik / guru. Faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi dibagi menjadi dua yaitu faktor fungsional dan juga faktor struktural.


Gaya Kepemimpinan Yang Pokok Menurut M Ngalim Purwanto
Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah
1. Otokratis
• Selalu menggerakakkan bawahan dengan memaksa
• Bawahan tidak diberikan kebebasan Tidak menerima saran atau pendapat dari bawahan
• Bertindak sewenang-wenang
2. Laissez fire
• Pemimpin hanya sebagai simbol
• Kurang tegas dalam mengambil keputusana
• Bawahan diberi kebebasan
• Pemimpin seolah-olah tidak berfungsi
Demokratis
• Keputusan dan kebijakan dimusyawarakan
• Selalu berkonsultasi dengan bawahan
• Tidk sewenang-wenang
Persepsi Guru
1. Faktor fungsional
2. Faktor Struktural