

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Saefullah menyatakan bahwa kepemimpinan atau *leadership* merupakan seni dan keterampilan orang dalam memanfaatkan kekuasaannya untuk mempengaruhi orang lain agar melaksanakan aktifitas tertentu yang diarahkan pada tujuan yang telah ditentukan.¹¹ Kepemimpinan menurut Robbins adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran.¹² Soekanto dan Budi Sulistyowati menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain sehingga orang lain tersebut bertingkah laku sebagaimana yang dikehendaki pemimpin tersebut.¹³ Sedangkan Kartono menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan satu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah direncanakan.¹⁴

Menurut Wahyudi, kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam menggerakkan, mengarahkan, sekaligus mempengaruhi pola pikir, cara kerja setiap anggota agar bersikap mandiri dalam bekerja terutama

¹¹ Saefullah, U. 2014. *Manajemen Pendidikan Islam*. Bandung: Pustaka Setia. Cet. 2, h. 139

¹² Robbins, Stephen P. 2006. *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi*, Alih Bahasa Yusuf Udaya, Jakarta: Arcan. h. 432

¹³ Soekanto, Soerjono. & Budi, Sulistyowati. 2015. *Sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta: Raja Grafindo Persada. h. 248

¹⁴ Kartono, Kartini. 2005. *Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal itu*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada. h. 153

dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan percepatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.¹⁵

Berdasarkan beberapa pengertian tentang kepemimpinan yang telah dipaparkan diatas, dapat disimpulkan terdapat kesamaan dalam mendefinisikan kepemimpinan, yaitu adanya kemampuan mempengaruhi atau mengarahkan orang lain untuk mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2. Teori-teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan merupakan teori yang berusaha menerangkan pemimpin dan kelompok yang dipimpinnya dapat berperilaku dalam berbagai struktur kepemimpinan, budaya, dan lingkungannya. Menurut Veithzal menyatakan teori kepemimpinan meliputi¹⁶ a) teori sifat, b) teori kepribadian perilaku, c) teori kepemimpinan situasional. Sedangkan Sadler berpendapat bahwa teori kepemimpinan meliputi : *trait theories, power and influence theories, transactional theories, behaviorist theories, situational theories, contingency theories, attribution theories* dan *transformational theories*.¹⁷ Sudjana mengemukakan bahwa teori kepemimpinan itu dapat dikategorikan menjadi tiga, yaitu : a) teori sifat b) teori lingkungan dan c) teori kontingensi.¹⁸

¹⁵ Wahyudi. 2009. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*. Bandung: Alfabeta. h. 120

¹⁶ Veithzal Rivai. 2017. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada. Ed. 4, h. 7-10

¹⁷ Sadler P. 1997. *Leadership*. Kogan Page Limited 120 Pentonville Road London P19 JN. h. 31

¹⁸ Sudjana. 2000. *Manajemen Program Pendidikan. (Unruk PLS & Pengembangan SDM)*. Bandung: Falah Production. h. 28

- a. Teori Sifat: Teori kepemimpinan yang satu ini mengacu pada sifat-sifat yang harus dimiliki oleh setiap pemimpin untuk menjamin efektifitas kepemimpinannya. Sifat yang dimaksud meliputi kepribadian yang lebih baik dari bawahan, intelegensi yang lebih tinggi dan kondisi fisik yang lebih baik dari bawahan.
- b. Teori Lingkungan : Teori lingkungan berasumsi bahwa kemunculan pemimpin-pemimpin merupakan hasil dari waktu, tempat, situasi dan kondisi tertentu.
- c. Teori Kontingensi : Pendekatan kontingensi menekankan pada cirri-ciri pribadi pemimpin dan situasi, mengemukakan dan mencoba untuk mengukur atau memperkirakan cirri-ciri pribadi ini, dan membantu pimpinan dengan garis pedoman perilaku yang bermanfaat didasarkan kepada kombinasi kemungkinan yang bersifat kepribadian dan situasional.

Dengan demikian, tidak ada satu konsep kepemimpinan yang bersifat tetap dan dapat dipakai atau diterapkan oleh seorang pemimpin dalam berbagai kondisi atau situasi yang sama.

B. Gaya Kepemimpinan

1. Pengertian tentang Gaya Kepemimpinan

Suksesnya pengelolaan pendidikan sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala sekolahnya. Dalam melaksanakan fungsi kepemimpinan, seorang pemimpin sering menerapkan beberapa pola kepemimpinan yakni pola kepentingan pelaksanaan tugas, pola pelaksanaan

hubungan kerja, dan pola kepentingan yang dicapai.¹⁹ Wahjosumidjo menyatakan bahwa keberhasilan seorang pemimpin dalam melaksanakan tugasnya, tidak ditentukan oleh keahliannya dibidang konsep dan teknik kepemimpinan semata, melainkan lebih banyak ditentukan oleh kemampuannya dalam memilih dan menggunakan teknik atau gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi dan kondisi yang dipimpinnya.²⁰

Gaya kepemimpinan adalah sikap, gerak-gerik, atau penampilan yang dipilih pemimpin dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya.²¹ Sedangkan Veithzal menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai.²² Sedangkan menurut Nawawi, gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi atau bawahannya.²³

Berdasarkan berbagai pendapat para ahli diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku seorang pemimpin yang secara konsisten dilakukan saat mempengaruhi bawahannya

¹⁹ Andang. 2014. *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah: Konsep, Strategi, & Inovasi Menuju Sekolah Efektif*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media. h. 43-44

²⁰ Wahjosumidjo. 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: Raja Grafindo Persada. h. 42

²¹ Karwati, E & Juni Priansa, Donni. 2013. *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah, Membangun Sekolah yang bermutu*. Bandung: Alfabeta. h. 178

²² Veithzal Rivai. 2017. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada. Ed. 4, h. 42

²³ Nawawi, H. & Hadari, M.M. 2004. *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Gajah Mada Press. h. 115

untuk mau bekerja mengerjakan tugasnya tanpa paksaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

2. Gaya Kepemimpinan Situasional

a. Pengertian Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan merupakan inti dalam sebuah manajemen, karena kepemimpinan merupakan motor penggerak bagi sumber-sumber dan alat-alat manusia dan alat lainnya dalam sebuah organisasi. Menurut Hersey dan Blanchard dalam Thoha, kepemimpinan situasional didasarkan pada saling berhubungannya diantara jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pemimpin serta tingkat kesiapan atau tingkat kematangan pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.²⁴

Wahjosumidjo menyatakan,²⁵ bahwa menurut para pakar, gaya kepemimpinan situasional mengandung pokok-pokok pikiran sebagai berikut: (1) Dimana pemimpin itu berada melaksanakan tugasnya dipengaruhi oleh faktor-faktor situasional yaitu jenis pekerjaan, lingkungan organisasi, karakteristik individu yang terlibat dalam organisasi; (2) Perilaku kepemimpinan yang paling efektif itulah perilaku kepemimpinan yang disesuaikan dengan tingkat kematangan bawahan; (3) Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang selalu membantu

²⁴ Thoha, Miftah. 2001. *Kepemimpinan dalam Manajemen Suatu Pendekatan Prilaku*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada. h. 63

²⁵ Wahjosumidjo. 2013. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: Raja Grafindo Persada. h. 30-31

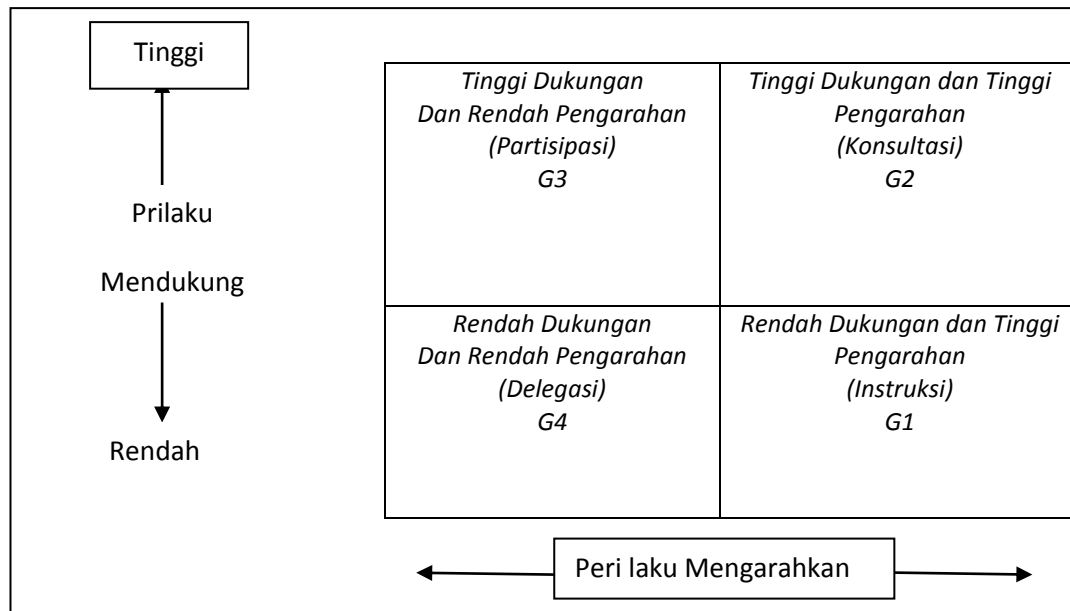
bawahan dalam pengembangan dirinya dari tidak matang menjadi matang; (4) Perilaku kepemimpinan cenderung berbeda-beda dari satu situasi ke situasi lain. Oleh sebab itu, dalam kepemimpinan situasional penting bagi setiap pemimpin untuk mengadakan diagnosis, dengan baik terhadap situasi; (5) Pola perilaku kepemimpinan berbeda-beda sesuai dengan situasi yang ada.

Berdasarkan teori gaya kepemimpinan situasional diatas, maka bisa ditarik suatu kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan situasional ialah pola perilaku yang diperlihatkan oleh seorang pemimpin pada saat ia mempengaruhi aktivitas orang lain baik sebagai individu maupun dalam kelompok.

b. Gaya Dasar Kepemimpinan Situasional.

Hersey dan Blanchard dalam Toha menyatakan bahwa terdapat empat gaya dasar kepemimpinan situasional, yakni bisa dilihat pada gambar berikut :²⁶

²⁶ Toha, Miftah. 2003. *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada. h. 65



Gambar 1. Model Kepemimpinan Situasional Hersey-Blancard

Berdasar gambar diatas dapat dipahami bahwa empat dasar gaya kepemimpinan merupakan sesuatu yang amat penting bagi seorang pemimpin dalam hubungannya dengan perilaku pemimpin itu sendiri dalam mempengaruhi bawahannya dalam hal perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung yang nantinya akan melibatkan hubungan kerja yang berorientasi pada tugas.

- 1). Perilaku mengarahkan adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan dalam komunikasi satu arah. Bentuk pengarahan dalam komunikasi satu arah ini antara lain, menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan pengikut, memberitahukan pengikut tentang apa yang seharusnya biasa dikerjakan, dimana melakukan hal tersebut, bagaimana melakukannya, dan melakukan pengawasan secara ketat kepada pengikutnya.

- 2). Perilaku mendukung adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misalnya mendengar, menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi, dan melibatkan pengikut dalam pengambilan keputusan.

Dimensi pengukuran gaya kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard diidentifikasi dalam 4 dimensi/bentuk yaitu :

- 1). G1 atau gaya Intruksi, yaitu jika seorang pemimpin banyak memberikan perintah, pengawasan dan arahan. Pemimpin menetapkan peranan bawahan, apa tugas mereka, bagaimana cara melaksanakan, kapan dan dimana dilaksanakan. Keputusan diprakarsai oleh pemimpin dan pelaksanaan diawasi secara ketat dan komunikasi hanya satu arah.
- 2). G2 atau Gaya Konsultasi/Menjual, yaitu jika seorang pemimpin berperilaku “menjual”. Pemimpin masih memberikan direksi yang intensif kepada bawahannya, karena ia dipandang belum mampu, tetapi mengarah kepada kadar suportif yang tinggi karena adanya kemauan yang tinggi dari bawahan.
- 3). G3 atau Gaya Partisipasi, yaitu jika seorang pemimpin dan yang dipimpin terdapat saling tukar menukar ide/gagasan pengambilan keputusan. Pada gaya ini, bawahan mempunyai kemampuan, tetapi tidak ada motivasi untuk berbuat sesuatu. Pemimpin harus melakukan komunikasi dua arah, secara aktif mendengar dan merespon kesukaran yang dihadapinya. Pemimpin berusaha

mendorong bawahan menggunakan kemampuan yang dimiliki secara optimal. Bawahan banyak dilibatkan dalam proses pembuatan keputusan. Pemimpin banyak mendengar sara-saran bawahan dan tukar pendapat dalam pengambilan keputusan, mengundang guru untuk rapat.

- 4). G4 atau Gaya Pendelegasian, yaitu jika seorang pemimpin tidak perlu banyak memberikan pengarahan dan support, tanggung jawab untuk mengatasi masalah dan mengendalikan tugas-tugas diserahkan kepada bawahan. Mereka diberi kepercayaan untuk melaksanakan sendiri rencana, menetapkan prosedur dan teknis kegiatan. Bawahan diberi kebebasan melakukan tugas menurut cara mereka sendiri, karena mereka memiliki kemampuan dan kepercayaan diri dalam melaksanakan tugas tanggungjawab.

Masing-masing gaya kepemimpinan yang ditunjukkan dengan mempertimbangkan tingkat kematangan bawahan. Kontinum kematangan bawahan menurut Hersey dan Blanchard dibagi atas empat kategori dan masing-masing tingkatan dilambangkan dengan huruf M (*maturity*) yaitu M1, M2, M3 dan M4 sebagaimana gambar dibawah ini

.27
,

²⁷ Wahyudi. 2015. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*. Bandung: Alfabeta. h. 137

Gambar 2.
Tingkat Kematangan Bawahan

Mampu dan mau	Mampu tetapi tidak mau	Tidak mampu tetapi mau	Tidak mampu dan tidak mau
M4	M3	M2	M1

Menurut Gibson, kematangan (*maturity*) diartikan sebagai kemauan individu atau kelompok memikul tanggung jawab untuk mengarahkan perilaku mereka sendiri.²⁸ Sedangkan Hersey & Blanchard menyatakan bahwa kematangan sebagai kemampuan dan kemauan orang untuk mengambil tanggung jawab untuk mengukur perilaku dirinya berkaitan dengan tugas-tugas spesifik yang harus dilaksanakan.²⁹

Berdasarkan penjelasan tersebut diatas memperlihatkan adanya empat bentuk gaya dasar kepemimpinan situasional. Pada penelitian ini aspek penilaian yang digunakan untuk mengetahui gaya kepemimpinan kepala sekolah adalah berdasarkan pendapat Hersey dan Blanchard diatas yakni gaya instruktif, gaya konsultatif, gaya partisipatif, dan gaya delegatif.

C. Kepemimpinan Kepala Sekolah

1. Pengertian Kepala Sekolah

Dari segi bahasa, kepala sekolah terdiri dari dua kata yakni “kepala” dan “sekolah”. Kata “kepala” dapat diartikan sebagai ketua atau pimpinan dalam suatu organisasi atau lembaga, sedang “sekolah” diartikan sebagai suatu lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran

²⁸ Gibson, el al. 1996. *Organisasi: Perilaku, Struktur dan Proses*. Alih Bahasa: Nunuk Ardiani. Jakarta: Binarupa Aksara.

²⁹ Hersey, P & Blanchard, K. 1986. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*(4th Edition). Englewood Cliffs,N.J.: Prentice-Hall, Inc.

(proses pembelajaran).³⁰ Menurut Wahjosumidjo, kepala sekolah diartikan sebagai adalah fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.³¹

Permendinas nomor 28 tahun 2010 Tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah/ Madrasah pasal 1 ayat 1 menjelaskan bahwa Kepala sekolah adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin taman kanak-kanak atau roudhotul athfal, taman kanak-kanak luar biasa, Sekolah Dasar atau Madrasah Ibtidaiyah, sekolah luar biasa, sekolah menengah pertama luar biasa, Sekolah Menengah Pertama atau Madrasah Tsanawiyah, Sekolah Menengah Atas atau Madrasah Aliyah, Sekolah Menengah Kejuruan atau Madrasah Aliyah Kejuruan atau sekolah menengah atas luar biasa, yang bukan sekolah bertaraf internasional, atau yang tidak dikembangkan menjadi sekolah bertaraf internasional.³²

Berdasarkan beberapa pendapat diatas tentang pengertian kepala sekolah, maka dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah adalah seseorang yang diangkat atau ditetapkan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan ataupun yayasan/persyarikatan untuk menjadi pemimpin disuatu sekolah.

³⁰ Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. 1988. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka. h. 420

³¹ Wahjosumidjo. 2013. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya*. Jakarta : Raja Grafindo Persada. Cet. 9. h. 83

³² Permendiknas No. 28 Tahun 2010. *Tentang Tugas Tambahan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah*

2. Kompetensi Kepala Sekolah

Istilah kompetensi berasal dari bahasa Inggris *Competency* yang berarti kecakapan, kemampuan dan wewenang. Seorang dinyatakan kompeten dibidang tertentu jika menguasai kecakapan bekerja sebagai suatu keahlian selaras dengan bidangnya.³³ Kepala sekolah dalam mengelola suatu pendidikan disyaratkan menguasai keterampilan dan kompetensi tertentu yang dapat mendukung pelaksanaan tugasnya. Wahyudi mengutip Sahertian menyatakan bahwa kompetensi sebagai kemampuan melaksanakan sesuatu yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan.³⁴ Kompetensi diperoleh melalui pendidikan dan latihan dengan standar dan kualitas tertentu sesuai dengan tugas yang akan dilaksanakan. Sedangkan menurut Supandi mengartikan kompetensi sebagai seperangkat kemampuan untuk melakukan sesuatu jabatan dan semata-mata pengetahuan saja.³⁵

Standar Kompetensi kepala sekolah telah diatur dalam Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010, sedangkan dimensi kompetensi kepala sekolah dijelaskan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007, tentang Standar Kepala Sekolah/ Madrasah yang meliputi: a) Dimensi Kompetensi Kepribadian, b) Dimensi Kompetensi Manajerial, c) Dimensi Kompetensi Kewirausahaan, d) Dimensi Kompetensi Supervisi, e). Dimensi Kompetensi Sosial

³³ Wahyudi. 2015. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta. h. 28

³⁴ Wahyudi. 2015. *Kepemimpinan Kepala* h. 28

³⁵ Supandi. 1990. *Materi Pokok Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Modul 4-6. Jakarta: Universitas Terbuka

Senada dengan hal tersebut, Syaiful Sagala dalam Donni Juni Priansa menjabarkan tentang lima kompetensi kepala sekolah tersebut, yaitu³⁶:

1. Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian kepala sekolah dapat dilihat dari kepribadiannya yang menyangkut : a) Memiliki integritas kepribadian yang kuat sebagai pemimpin, b) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri, c) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi, d) Mampu mengendalikan diri dalam menghadapi masalah pekerjaan sebagai kepala sekolah, dan e) Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

2. Kompetensi Manajerial

Kompetensi manajerial meliputi hal-hal sebagai berikut : a) Kemampuan menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan, b) Kemampuan mengembangkan organisasi sekolah sesuai kebutuhan, c) Kemampuan memimpin guru dan staf dalam rangka pendayagunaan SDM secara optimal, d) Kemampuan mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan SDM secara optimal, dan e) Kemampuan mengelola sarana dan prasarana sekolah.

3. Kompetensi Kewirausahaan

Kompetensi kewirausahaan merupakan kemampuan kepala sekolah dalam mewujudkan aspirasi kehidupan mandiri yang dicirikan dengan kepribadian kuat, bermental wirausaha. Kewirausahaan dicirikan

³⁶ Juni Priansa, Donni. *Menjadi Kepala Sekolah dan Guru Professional: Konsep, Peran Strategis, dan Pengembangannya*. Bandung : Pustaka Setia, h. 93-97

sebagai berikut : a) Memiliki moral yang tinggi, b) Memiliki kemauan yang keras, c) Mengenal lingkungannya, d) Memiliki ketrampilan berfikir kreatif, dan e) Kemampuan mencari berbagai informasi.

4. Kompetensi Supervisi

Kemampuan supervisi meliputi : a) Kemampuan melakukan supervisi sesuai prosedur dan teknik-teknik yang tepat, b) Kemampuan melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan program pendidikan sesuai dengan prosedur yang tepat.

5. Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial adalah kemampuan seseorang dalam berkomunikasi, bergaul, bekerjasama, dan memberi kepada orang lain. Kompetensi sosial kepala sekolah meliputi hal-hal sebagai berikut : a) Terampil bekerja sama dengan orang lain berdasarkan saling menguntungkan dan memberi manfaat bagi sekolah, b) Mampu berpartisipasi dalam kegiatan sosial di masyarakat, dan c) Memiliki kepekaan sosial terhadap orang lain atau kelompok lain.

D. Kinerja Guru

Tingkat keberhasilan guru dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut "*level of performance*" atau level kinerja. Kinerja bukan karakteristik individu, seperti bakat atau kemampuan, melainkan perwujudan dari bakat atau kemampuan itu sendiri. Kinerja merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai guru di sekolah dalam mencapai tujuan sekolah.

Kinerja guru tampak dari tanggung jawabnya dalam menjalankan amanah, profesi yang diembannya, serta moral yang dimilikinya. Hal tersebut tercermin dari kepatuhan, komitmen, dan loyalitasnya dalam mengembangkan potensi peserta didik serta memajukan sekolah. Guru yang memiliki level kinerja tinggi merupakan guru yang memiliki produktifitas kerja, sama dengan atau diatas standar yang ditentukan. Demikian pula sebaliknya, guru yang memiliki level kinerja rendah, guru tersebut merupakan guru yang tidak produktif.³⁷

a. Pengertian Kinerja

Kinerja Menurut Supardi merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan, menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan.³⁸ Sedangkan Hasibuan menyatakan bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.³⁹

Kinerja guru adalah kemampuan dan keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugas pembelajaran yang ditunjukkan oleh dimensi⁴⁰ :

1. Kemampuan menyusun rencana pembelajaran, dengan indikator :
 - a) Merencanakan pengelolaan pembelajaran, b) Merencanakan

³⁷ Juni Priansa, Donni. 2017. *Menjadi Kepala Sekolah dan Guru Profesional: Konsep, Peran Strategis, dan Pengembangannya*. Bandung: Pustaka Setia.h. 136

³⁸ Supardi. 201., *Kinerja Guru*. Jakarta: Raja Grafindo Persada. h. 45

³⁹ Hasibuan, M.S.P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara. Cet. IV. h. 94

⁴⁰ Supardi. 2013. *Kinerja Guru*. Jakarta: Raja Grafindo Persada. h. 23-24

pengorganisasian bahan pelajaran, c) Merencanakan pengelolaan kelas, d) Merencanakan penilaian hasil belajar

2. Dimensi kemampuan melaksanakan pembelajaran dengan indikator :
 - a) Memulai pembelajaran, b) Mengelola pembelajaran, c) Mengorganisasikan pembelajaran, d) Melaksanakan penilaian proses dan hasil belajar, e) Mengakhiri pembelajaran
3. Dimensi kemampuan melaksanakan hubungan antar pribadi dengan indikator :
 - a) Mengembangkan sikap positif peserta didik, b) Menampilkan kegairahan dalam pembelajaran, c) Mengelola interaksi perilaku dalam kelas
4. Dimensi kemampuan melaksanakan penilaian hasil belajar dengan indikator:
 - a) Merencanakan penilaian, b) Melaksanakan penilaian, c) Mengelola dan memeriksa hasil penilaian, d) Memanfaatkan hasil penilaian, e) Melaporkan hasil penilaian
5. Dimensi kemampuan melaksanakan program pengayaan dengan indikator:
 - a) Memberikan tugas, b) Memberikan bahan bacaan, c) Tugas membantu guru.
6. Dimensi kemampuan melaksanakan program remedial dengan indikator:
Memberikan bimbingan khusus dan penyederhanaan.

Sudjana menyatakan bahwa guru sekurang-kurangnya harus mempunyai empat kemampuan, yaitu: 1). Merencanakan program belajar mengajar, 2). Melaksanakan dan memimpin proses belajar mengajar, 3).

Menilai kemajuan proses belajar mengajar, 4). Menguasai bahan pembelajaran, dalam arti menguasai bidang studi yang diampunya.⁴¹

Peraturan Presiden No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 28 ayat 3 dan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 16 Tahun 2007 Tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru menyebutkan bahwa guru harus mempunyai empat kompetensi, yaitu meliputi:

1). Kompetensi pedagogik

Berdasarkan Standar Nasional Pendidikan pasal 28 ayat 3 butir a, dijelaskan bahwa kompetensi pedagogik adalah :

“kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, merancang dan melaksanakan evaluasi hasil belajar dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki serta memahami siswa secara mendalam.”

2). Kompetensi kepribadian

Berdasarkan Standar Nasional Pendidikan pasal 28 ayat 3 butir b, diungkapkan bahwa kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, arif dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik dan berakhlak mulia.

3). Kompetensi profesional

Berdasarkan Standar Nasional Pendidikan pasal 28 ayat 3 butir c, dijelaskan bahwa kompetensi profesional adalah :

“ kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan terintegrasikannya konten

⁴¹ Sudjana, N. 1982. *CBSA dalam Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Sinar Baru Algesindo. h. 26

pembelajaran dengan penggunaan TIK dan membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan.”

4). Kompetensi sosial

Berdasarkan Standar Nasional Pendidikan pasal 28 ayat 3 butir

d, dijelaskan bahwa kompetensi sosial adalah :

“ kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.”

b. Penilaian Kinerja Guru

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 16 Tahun 2009 Tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya, disebutkan bahwa penilaian kinerja guru adalah penilaian yang dilakukan terhadap setiap butir kegiatan utama guru dalam rangka pembinaan karir, kepangkatan dan jabatannya.⁴²

Menurut Mitchell dalam Mulyasa menyatakan bahwa terdapat beberapa kriteria dalam mengukur kinerja guru, yaitu *quality of work, promptness, initiative, capability and communication*.⁴³ Sedangkan Usman menyatakan bahwa ada lima kriteria yang paling populer dalam membuat penilaian kinerja, yaitu: 1). Kualitas Pekerjaan, meliputi : akurasi, ketelitian, penampilan, dan penerimaan keluaran, 2). Kuantitas Pekerjaan, meliputi : volume keluaran dan kontribusi, 3). Supervisi yang diperlukan, meliputi : saran, arahan dan perbaikan, 4). Kehadiran, meliputi : regulasi,

⁴² Permeneg PAN & RB No. 16 Tahun 2009, *Tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya*

⁴³ Mulyasa, E. 2005. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung PT. Remaja Rosda Karya. h. 125

dapat dipercaya atau diandalkan dan ketepatan waktu, 5). Konservasi, meliputi: pencegahan pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan peralatan.⁴⁴

Berdasarkan Permendiknas No. 35 Tahun 2010 Tentang Penyesuaian Jabatan Fungsional Guru disebutkan bahwa indikator kinerja guru terdiri atas :

- 1). Kemampuan Perencanaan Pembelajaran yang meliputi : a). Memformulasikan tujuan pembelajaran dalam RPP sesuai dengan kurikulum/silabus dan memperhatikan karakteristik siswa, b) Menyusun bahan ajar secara runut, logis konstektual dan mutakhir, c) Merencanakan kegiatan pembelajaran yang efektif, d) Memilih sumber belajar/media pembelajaran sesuai dengan materi dan strategi pembelajaran.
- 2). Kemampuan dalam Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran yang aktif dan efektif yang meliputi : a) Memulai pelajaran dengan efektif, b) Menguasai materi pelajaran, c) Menerapkan pendekatan/strategi pembelajaran yang efektif, d) Memanfaatkan sumber/media dalam pembelajaran, e) Memicu dan/atau memelihara keterlibatan siswa dalam pembelajaran, f) Menggunakan bahasa yang benar dan tepat dalam pembelajaran, g) Mengakhiri pembelajaran dengan efektif.
- 3). Kemampuan dalam Penilaian Pembelajaran yang meliputi: a) Merancang alat evaluasi untuk mengukur kemajuan dan keberhasilan

⁴⁴ Usman, Husaini. 2008. *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.h. 458

belajar peserta didik, b) Menggunakan berbagai strategi dan metode penilaian untuk memantau kemajuan dan hasil belajar peserta didik dalam mencapai kompetensi tertentu sebagaimana yang tertulis dalam RPP, c) Memanfaatkan hasil penilaian untuk memberikan umpan balik bagi peserta didik tentang kemajuan belajarnya dan bahan penyusunan rancangan pembelajaran selanjutnya.

Muhadjir menyatakan bahwa terdapat empat model pengukuran kinerja guru. Kriteria pengukuran kinerja guru tersebut adalah sebagai berikut ⁴⁵:

- a). Model STAG (*Standard Teacher Competence Uppraisal Guide*), yang menyetengahkan empat komponen yang terdiri dari tujuan, penampilan (*performance*), evaluasi dan profesionalitas serta kemasyarakatan.
- b). Model Rob Norris yang menyetengahkan enam komponen yang terdiri dari kualitas personal profesional, persiapan mengajar, perumusan tujuan, evaluasi, penampilan di kelas dan penampilan siswa.
- c). Model Oregon (*OCE CBTE: Oregon College of Education Competency Based Teacher Education*), yang menyetengahkan lima komponen yang terdiri dari perencanaan dan persiapan kemampuan mengajar, kemampuan hubungan interpersonal, kemampuan hubungan dan tanggungjawab profesional terhadap orang tua, kurikuler, administrasi dan anggaran.

⁴⁵ Muhadjir, Noeng. 1999. *Ilmu Pendidikan dan Perubahan Sosial*. Yogyakarta: Rake Sarasin. h. 80-85

d). Model APKG (Alat Penilaian Kinerja Guru), yang telah disadur dari TPAI (*Teacher Performance Assesment Instructure*) yang mengetengahkan lima komponen yang terdiri dari rencana pengajaran, prosedur mengajar, hubungan antar pribadi, standar profesional, dan persepsi siswa.

Berdasarkan uraian diatas, terdapat beberapa aspek yang digunakan dalam mengukur kinerja guru. Dalam penelitian ini aspek penilaian yang akan digunakan untuk mengukur proses belajar mengajar adalah berdasarkan model APKG yakni perencanaan pelaksanaan pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, pelaksanaan penilaian pembelajaran, dan tindak lanjut hasil pembelajaran dalam hal ini akan menjadi indikator untuk mengukur kinerja guru.

c. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru

Dalam menciptakan suatu kinerja yang profesional banyak faktor yang mempengaruhinya, diantaranya yaitu: sikap mental (motivasi kerja, disiplin kerja dan etika kerja), pendidikan, keterampilan, manajemen kepemimpinan, tingkat penghasilan, kesehatan, jasmani, sosial, iklim kerja, sarana dan prasarana, teknologi dan kesempatan berprestasi.

Ukuran kinerja guru terlihat dari rasa tanggung jawabnya menjalankan amanah, profesi yang diembannya, rasa tanggung jawab moral dengan cara mempersiapkan hal-hal yang diperlukan dalam proses pembelajaran.

Adapun faktor yang mendukung kinerja guru dapat digolongkan menjadi dua macam yaitu: (1). Faktor dari dalam diri sendiri atau intern dan (2). Faktor dari luar diri sendiri atau ekstern.⁴⁶

1). Penjelasan faktor dari dalam diri sendiri (intern) yaitu :

a). Kecerdasan

Kecerdasan memegang peranan penting dalam keberhasilan pelaksanaan tugas-tugas. Semakin kompleks tugas-tugas yang diemban maka semakin tinggi pula kecerdasan yang diperlukan. Seseorang yang cerdas jika diberikan tugas yang sederhana dan monoton mungkin akan merasa jenuh dan dapat berakibat pada penurunan kinerjanya.

b). Keterampilan dan kecakapan

Keterampilan dan kecakapan yang dimiliki oleh setiap orang berbeda. Hal ini dikarenakan adanya perbedaan dari berbagai pengalaman dan latihan yang diterima oleh setiap orang.

c). Bakat

Penyesuaian antara bakat yang dimiliki oleh seseorang dan pilihan bekerja dapat menjadikan seorang bekerja dengan giat, produktif, dan mampu menghayati makna pekerjaan yang dilakukannya.

d). Kemampuan dan minat

Syarat untuk mendapatkan ketenangan kerja bagi seseorang adalah tugas dan jabatan yang sesuai dengan kemampuannya.

⁴⁶ Kartono, Kartini, 1985. *Menyiapkan dan Memandu Karier*. Jakarta: Rajawali Press. h. 22

Kemampuan yang disertai dengan minat yang tinggi dapat menunjang pekerjaan yang tengah ditekuninya.

e). Motivasi

Dalam mencapai keberhasilan perlu adanya motif-motif yang dimiliki sebagai tujuan utama yang ingin dicapai dalam meningkatkan kinerja seseorang.

f). Kesehatan

Kesehatan yang baik sangat membantu produktivitas seseorang dalam bekerja. Tetapi jika kesehatan terganggu maka produktivitas kerjapun akan terganggu pula.

g). Kepribadian

Seseorang yang memiliki kepribadian yang kuat dan integritas yang tinggi kemungkinan tidak akan banyak mengalami kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja dan interaksi dengan rekan kerja yang akan meningkatkan kinerjanya.

h). Cita-cita dan tujuan dalam bekerja

Jika pekerjaan yang diemban seseorang sesuai dengan cita-cita maka tujuan yang hendak dicapai dapat terlaksana karena ia bekerja dengan sungguh-sungguh, rajin, dan dengan sepenuh hati.

i). Kebutuhan psikologis

Meskipun kebutuhan psikologis seseorang sudah terpenuhi kebutuhan materialnya, tetapi bila kebutuhan psikologis tidak

terpenuhi, maka dapat mengakibatkan dirinya merasa tidak tenang dengan kehidupannya.

2). Penjelasan faktor dari luar diri sendiri (ekstern) yaitu :

a). Lingkungan keluarga

Keadaan lingkungan keluarga dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Ketegangan dalam kehidupan keluarga dapat menurunkan gairah kerja seseorang.

b). Lingkungan tempat kerja

Situasi kerja yang menyenangkan dapat mendorong seseorang bekerja secara optimal. Tidak jarang kekecewaan dan kegagalan dialami seseorang di tempat ia bekerja. Lingkungan kerja yang dimaksud di sisi adalah kepemimpinan, situasi kerja, rasa aman, gaji yang memadai, kesempatan untuk mengembangkan karir, dan rekan kerja yang kolegal.

Faktor intern seperti kecerdasan, keterampilan dan kecakapan menjadi faktor yang cukup penting yang dapat mempengaruhi kinerja guru dalam hubungannya dengan pemahaman guru tentang KTSP. Dengan kecerdasan yang dimiliki oleh guru tersebut, maka ia mampu mengembangkan atau menjabarkan kompetensi dasar menjadi indikator-indikator yang dapat dan harus dicapai siswa.

Sedangkan menurut Henry Simamora, kinerja dipengaruhi oleh 3 faktor yaitu :⁴⁷

⁴⁷ Simamora, Henry. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN. h. 500

- a. Faktor individual, terdiri dari :
 - 1). Kemampuan dan Keahlian
 - 2). Latar belakang
 - 3). Demografi
- b. Faktor Psikologis, terdiri dari :
 - 1). Persepsi
 - 2). *Attitude*
 - 3). *Personality*
 - 4). Pembelajaran
 - 5). Motivasi
- c. Faktor Organisasi, terdiri dari :
 - 1). Kepemimpinan
 - 2). Penghargaan
 - 3). Struktur
 - 4). *Job Design*
 - 5). Sumber Daya

E. Kepuasan Pelanggan

a). Konsep Pelanggan

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, pelanggan didefinisikan sebagai orang yang mempunyai hubungan tetap dalam jual beli, sebagai pengguna produk.⁴⁸ Sedangkan Tjiptono dan Diana menyatakan bahwa

⁴⁸ Kamus Besar Bahasa Indonesia. 2008. Jakarta. Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional. h. 809

pelanggan adalah orang yang berinteraksi dengan perusahaan setelah proses menghasilkan produk.⁴⁹

Kamisa dalam Nurkholis sebagaimana dikutip Karwati mendefinisikan bahwa pelanggan pendidikan ada dua, yakni pelanggan internal dan pelanggan eksternal.⁵⁰ Pelanggan internal adalah kepala sekolah, guru dan karyawan sekolah. Sedangkan pelanggan eksternal adalah eksternal primer, eksternal sekunder dan eksternal tersier. Eksternal primer adalah mereka yang langsung menerima jasa pendidikan tersebut yaitu peserta didik. Eksternal sekunder yaitu mereka yang mendukung pendidikan seperti orang tua atau pemerintah atau perusahaan, dan yang terakhir adalah eksternal tersier yaitu mereka yang secara tidak langsung memiliki andil, tetapi memiliki peranan penting dalam pendidikan (selaku pemegang kebijakan) seperti pasar kerja, pegawai, pemerintah dan masyarakat luas. Dalam penelitian ini penulis mengkontruksi definisi kepuasan siswa dengan cara menganalogkan sekolah sebagai sebuah perusahaan.

b). Pengertian Kepuasan Pelanggan

Kepuasan adalah faktor yang sangat penting dan sangat menentukan keberhasilan dan keberlanjutan suatu institusi sekolah, karena masyarakat adalah konsumen/pemakai dari produk jasa yang dihasilkan sekolah. Oleh karena itu, sekolah sebagai suatu badan usaha dibidang jasa harus mampu memenuhi kebutuhan dan keinginan masyarakat sehingga mencapai kepuasan masyarakat yang diinginkan masyarakat. Kepuasan adalah respon

⁴⁹ Tjiptono, F., dan Diana, A. 2003. *Total Quality Management*. Yogyakarta. Penerbit Andi. h. 100

⁵⁰ Karwati, Euis., dan Priansa, Donni Juni. 2013. *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah, Membangun sekolah yang Bermutu*. Bandung: Penerbit Alfabeta. h. 15-16

positif dari suatu pelanggan dimana ditunjukkan dengan hal seperti perasaan senang, terpenuhinya harapan atas suatu kinerja dan pelayanan.

Engel dalam Nasution menyatakan bahwa kepuasan pelanggan merupakan evaluasi pembeli, dimana alternatif yang dipilih sekurang-kurangnya memberikan hasil (*outcome*) yang sama atau melampaui harapan pelanggan, sedangkan ketidakpuasan timbul apabila hasil yang diperoleh tidak memenuhi harapan pelanggan.⁵¹ Sedangkan menurut Musanto, kepuasan merupakan suatu tingkatan dimana kebutuhan, keinginan dan harapan dari pelanggan dapat terpenuhi yang mengakibatkan pembelian ulang atau kesetiaan yang berlanjut. Konsumen yang puas akan membeli produk lain yang dijual oleh institusi, sekaligus menjadi pemasar yang efektif melalui *word of mouth* yang bernada positif.⁵² Tjiptono menjelaskan kepuasan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja produk atau hasil yang ia rasakan dengan harapannya. Jadi tingkat kepuasan merupakan fungsi perbedaan antara kinerja yang dirasakan (*perceived performance*) dan harapan (*expectations*).⁵³ Sedangkan menurut Kotler,⁵⁴ kepuasan merupakan perasaan seseorang akan kesenangan atau kekecewaan yang dihasilkan dari membandingkan kinerja produk yang dirasakan (hasil) dengan harapan mereka. Jika kinerja tidak memenuhi harapan, pelanggan tidak puas. Jika kinerja sesuai dengan harapan, pelanggan puas. Jika kinerja

⁵¹ Nasution, M.N. 2005. *Manajemen Mutu Terpadu: Total Quality Management*. Bogor: Ghalia Indonesia. h. 104

⁵² Musanto, T., 2004. *Faktor-faktor Kepuasan Pelanggan dan Loyalitas Pelanggan*. Jurnal Manajemen & Kewirausahaan. Vol. 6, No. 2, h. 125

⁵³ Tjiptono, F. 2000. *Manajemen Pemasaran: Perspektif Asia*. Yogyakarta: Andi

⁵⁴ Kotler, P and Kevin L Keller. 2012. *Marketing Management*. 14th Edition. Pearson. United States of America.

melebihi harapan, pelanggan sangat puas atau senang. Penilaian pelanggan akan kinerja produk tergantung dari banyak faktor, terutama jenis hubungan loyalitas pelanggan dengan merek. Konsumen sering membentuk persepsi yang lebih menguntungkan dari suatu produk dengan merek yang mereka sudah merasa positif.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, maka kepuasan pelanggan/masyarakat dapat disimpulkan sebagai tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja produk atau hasil yang ia rasakan dengan harapannya. Jadi tingkat kepuasan merupakan fungsi perbedaan antara kinerja yang dirasakan (*perceived performance*) dan harapan (*expectations*). Jika kinerja dibawah harapan, pelanggan tidak akan puas, kalau kinerja sesuai dengan harapan pelanggan akan puas, apabila kinerja melampaui harapan, pelanggan akan sangat puas, senang atau bahagia.

c). Prinsip dasar kepuasan pelanggan

Kepuasan masyarakat hanya akan tercapai dengan memberikan layanan yang berkualitas kepada konsumennya. Faktor utama yang harus diperhatikan sebuah institusi untuk mendapatkan kepuasan pelanggan adalah: 1) kualitas pelayanan; 2) kualitas produk; 3) emosional konsumen; 4) harga; dan 5) biaya, konsumen yang tidak perlu mengeluarkan biaya tambahan atau tidak perlu membuang untuk mendapatkan suatu jasa, cenderung puas terhadap jasa tersebut.

Persepsi dan harapan pelanggan sangat mempengaruhi kepuasan pelanggan, dimana sebuah perusahaan/ institusi pendidikan perlu mengetahui faktor-faktor penyebabnya. Faktor-faktor tersebut adalah⁵⁵ :

1. Kebutuhan dan keinginan konsumen
2. Pengalaman masa lalu ketika mengkonsumsi produk dan layanan, baik dari perusahaan maupun pesaing-pesainganya.
3. Pengalaman teman-teman, teman pelanggan tentang kualitas produk dan layanan perusahaan yang akan diperoleh pelanggan.
4. Komunikasi melalui iklan (promosi)/pemasaran atau persepsi yang timbul dari image priklanan dan pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan/ institusi.

d). Pengukuran Kepuasan Pelanggan

Menurut Kotler,⁵⁶ untuk mengukur kepuasan pelanggan terdapat 4 metode, yaitu:

1). Sistem keluhan dan saran

Sebuah perusahaan jasa yang berorientasi pada pelanggan harus memberikan kesempatan yang seluas-luasnya kepada para pelanggan untuk menyampaikan saran, kritik, pendapat dan keluhan mereka. Media yang bisa digunakan bisa berupa kartu komentar, kotak saran, saluran telepon bebas pulsa dan lain-lain.

⁵⁵ Yuliarmi, N. N., & Riyasa, P. 2007. *Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Pelanggan Terhadap Pelayanan PDAM Kota Denpasar*,.Buletin Studi Ekonmi. Vol. 12, No. 1. h. 9-28

⁵⁶ Kotler, Philip. 2007. *Manajemen Pemasaran*, (Benyamin Molan. Terjemahan). Jakarta: PT. Indeks

2). *Ghost Shopping*

Yaitu dengan cara mempekerjakan beberapa orang ghost shoppers untuk berperan sebagai pelanggan potensial jasa perusahaan dan pesaing. Mereka akan melaporkan mengenai kekuatan dan kelemahan jasa perusahaan disbanding para pesaing.

3). *Lost Customer Analysis*

Perusahaan dapat menghubungi pelanggan yang telah berhenti membeli atau telah beralih ke perusahaan lain, agar dapat memahami mengapa hal itu terjadi dan dapat mengambil kebijakan perbaikan dan penyempurnaan selanjutnya.

4). Survei Kepuasan Konsumen

Sebagian besar penelitian dapat menggunakan metode survei baik via pos, telepon, e-mail maupun wawancara langsung.

e). Indikator kepuasan pelanggan

Indikator kepuasan pelanggan menurut Berry dan Pasaruman dalam Alma,⁵⁷ adalah sebagai berikut :

1). Keandalan (*reability*).

Yaitu kemampuan guru untuk memberikan pelayanan proses belajar mengajar yang bermutu sesuai dengan yang dijanjikan, terpercaya, akurat dan konsisten serta sekolah mengembangkan kurikulum sesuai dengan kebutuhan dan harapan siswa.

⁵⁷ Alma, B. 1995. *Pemasaran Stratejik Jasa Pendidikan*. Bandung; Alfabeta.

2). Daya Tangap (*responsiveness*).

Yaitu kesediaan personil sekolah untuk mendengar dan mengatasi keluhan siswa yang berhubungan dengan masalah sekolah yang menyangkut masalah belajar mengajar maupun masalah pribadi.

3). Kepastian (*assurance*).

Yaitu berupa kemauan personil sekolah untuk menimbulkan keyakinan dan kepercayaan terhadap janji sekolah yang telah dikemukakan kepada konsumen atau pelanggan yaitu siswa, disamping layanan-layanan lainnya.

4). Empati (*emphaty*).

Yaitu kesediaan kepala sekolah, guru, karyawan dan staf administrasi untuk lebih peduli memberikan perhatian secara pribadi kepada pelanggan (siswa atau orang tua siswa), misalnya; guru atau karyawan harus mencoba menempatkan diri sebagai peserta didik, jika pelanggan (siswa atau orang tua siswa) mengeluh maka harus dicari solusi untuk mencapai persetujuan yang harmonis dengan menunjukkan rasa peduli yang tulus. Kemudian berorientasi melayani, meliputi mengantisipasi dan memenuhi kebutuhan belajar siswa, serta kegiatan yang dapat mengembangkan potensi dan kemampuan siswa.

Popi Sopiadin menyatakan bahwa empati yang dapat menimbulkan kepuasan siswa atas pelayanan yang diberikan oleh sekolah adalah :⁵⁸

⁵⁸ Popi Sopiadin. 2010. *Manajemen Belajar Berbasis Kepuasan Siswa*. Bogor: Ghalia Indonesia. h. 42

- a). Personil sekolah (kepala sekolah, guru dan staf administrasi) dapat memahami siswa dengan cara mengindera perasaan siswa dan memperhatikan kepentingan mereka.
 - b). Berorientasi melayani, meliputi mengantisipasi dan memenuhi kebutuhan belajar siswa.
 - c). Kegiatan yang dapat mengembangkan potensi dan kemampuan siswa
- 5). Berwujud (*tangible*).

Yaitu berupa peralatan, fasilitas fisik, dan berbagai materi komunikasi, misalnya; gedung, sarana prasarana pembelajaran, dan kebersihan lingkungan belajar yang baik serta penataan ruang yang rapi dan bersih.

Suatu pelayanan dinilai memuaskan bila pelayanan tersebut dapat memenuhi kebutuhan dan harapan siswa dan orang tua siswa. Pengukuran kepuasan siswa dan orang tua siswa merupakan elemen penting dalam menyediakan pelayanan yang lebih baik, lebih efisien dan lebih efektif. Apabila siswa dan orang tua siswa merasa tidak puas terhadap suatu pelayanan yang disediakan, maka pelayanan tersebut dapat dipastikan tidak efektif dan tidak efisien.

Berdasarkan pemaparan diatas, maka indikator yang digunakan untuk mengetahui kepuasan pelanggan dalam penelitian ini adalah pada aspek berwujud, keandalan, daya tanggap, kepastian, dan empati.

F. Tinjauan Penelitian Terdahulu

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

- a. Penelitian yang dilakukan oleh Yayah Hoeriah dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Komunikasi Internal terhadap Kinerja Mengajar Guru TK Kecamatan Cihideung Kota Tasikmalaya”.⁵⁹ Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kepemimpinan situasional kepala TK dan komunikasi internal terhadap kinerja mengajar guru TK Kecamatan Cihideung Kota Tasikmalaya. Penelitian ini menggunakan metode survey dengan pendekatan kuantitatif. Mengambil sampel dari populasi 37 guru PNS TK di Kecamatan Cihideung Kota Tasikmalaya. Penelitian ini menggunakan teknis analisis deskriptif dan inferensial.

Hasil penelitian merekomendasikan : 1) Kepala sekolah harus memprioritaskan perhatiannya kepada guru-guru dibanding tugas lainnya yang bersifat rutinitas, 2) Kepala TK harus menerapkan sistem transparansi dalam urusan sekolah agar guru dapat berpartisipasi dan memiliki keberanian pada diri sendiri, 3) Guru-guru harus ditingkatkan kompetensinya melalui diklat, KKG, seminar, diskusi dan sebagainya.

- b. Penelitian yang dilakukan oleh Titik Eka Ardiana dengan judul “Pengaruh Persepsi Guru atas Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Akuntansi SMK Kota

⁵⁹ Hoeriah, Y. 2017. *Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Mengajar Guru TK Kecamatan Cihideung Kota Tasikmalaya*. Jurnal Administrasi Pendidikan, Vol. 12, No. 1

Madiun”.⁶⁰ Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh persepsi guru atas gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap kinerja guru akuntansi. Pendekatan yang digunakan adalah studi korelasional dengan sampel yang diambil dari guru akuntansi di SMK kota Madiun secara *cluster random sampling* sebanyak 97 orang. Pengumpulan data menggunakan alat kuesioner berstruktur tertutup. Data yang diperoleh dianalisis dengan teknik analisis regresi sederhana dengan bantuan SPSS versi 20.

Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa: 1) persepsi guru atas gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dan kinerja guru akuntansi rata-rata berkategori baik pada kisaran 50%, 2) persepsi guru atas gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja guru akuntansi dengan kontribusi sebesar 80,6%, selebihnya sebesar 19,4% kinerja guru akuntansi ditentukan oleh faktor-faktor lain diluar penelitian.

- c. Penelitian oleh Muhammad Cholil dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru di SMP Muhammadiyah Ngawi”.⁶¹ Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap bagaimanakah pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru. Model analisis yang digunakan adalah analisis regresi sederhana. Dari analisis data

⁶⁰ Ardiana, T. E. 2016. *Pengaruh Persepsi Guru atas Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Akuntansi SMK di Kota Madiun*. Jurnal Akuntansi dan Pajak, Vol. 17, No. 01

⁶¹Cholil, M. 2014. *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Di SMP Muhammadiyah NGAWI*. Media Prestasi,. Vol. 13, No.1. h. 92

memperlihatkan adanya pengaruh signifikan dari kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru.

- d. Penelitian yang dilakukan oleh Endah Yanuarti dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Guru”.⁶² Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja guru di SMK Muhammadiyah Gunungkidul. Objek penelitian adalah guru SMK Muhammadiyah 1 Wonosari, SMK Muhammadiyah 1 Patuk dan SMK Muhammadiyah 1 Tepus Gunungkidul. Sampel penelitian ini adalah 121 guru. Metode pengumpulan data menggunakan metode kuesioner.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasional dapat memberikan kontribusi pengaruh positif terhadap kinerja guru. Variabel dominan yang mempengaruhi kinerja adalah komitmen organisasi.

- e. Penelitian oleh Arif Rahman Hakim dan M. Yahya dengan judul “Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Guru (Studi Kasus di PPMI Assalaam Surakarta)”.⁶³ Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh antara gaya

⁶² Yanuarti, E. 2016. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Guru (Pada SMK Muhammadiyah Kabupaten Gunungkidul)*. Jurnal Bisnis Teori & Implementasi. Vol. 5, No. 2. h. 219

⁶³ Yahya, M., & Hakim, A. R. 2015. *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Guru (Studi Kasus Di SMA PPMI Assalam Surakarta)*. Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial. Vol. 24, No. 1. h. 67

kepemimpinan terhadap kinerja guru, pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru; juga dipengaruhi antara gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kompensasi terhadap kinerja guru SMA PPMI ASSALAM Surakarta. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif deskriptif dengan populasi: 55 guru. Metode pengumpulan data adalah kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitas. Kemudian data yang terkumpul dianalisis dengan teknik regresi linier berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1). Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja guru SMA PPMI ASSALAM Surakarta (2). Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru SMA PPMI ASSALAM Surakarta, (3). Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru SMA PPMI ASSALAM Surakarta.

- f. Penelitian yang dilakukan oleh Samsul Hadi dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru dan Pegawai Tata Usaha di MTs Negeri Ngawi”.⁶⁴ Penelitian ini menguji gaya kepemimpinan apakah ada pengaruh terhadap kinerja guru dan pegawai administrasi di MTs Negeri Ngawi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru dan pegawai administrasi di MTs Negeri Ngawi.

⁶⁴ Hadi, S. 2015. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru dan Pegawai Tata Usaha di MTs Negeri Ngawi*. AL-MURABBI. Jurnal Studi Kependidikan dan Keislaman. Vol. 1, No. 2. h. 49

Hasil penelitian ditemukan adanya koefisien korelasi antara gaya kepemimpinan dan kinerja guru dan pegawai administrasi di MTs Negeri Ngawi sebesar 0,681. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja guru dan pegawai administrasi.

- g. Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Iqbal Baihaqi dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru di MA Ma’arif Selorejo Blitar”.⁶⁵ Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru, pengaruh motivasi kerja guru terhadap kinerja guru dan pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru.

Penelitian ini menggunakan rancangan korelasi dengan sampel 23 guru. Instrumen yang digunakan adalah angket. Data dianalisis menggunakan statistik deskriptif dan regresi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru; (2) motivasi kerja guru berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru; dan (3) kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

- h. Penelitian yang dilakukan oleh Ngurah Suyadnya, Nyoman Natajaya dan Gusti Ketut Arya Sunu dengan judul “Korelasi Kepemimpinan

⁶⁵ Baihaqi, M.I. 2015. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru di MA Ma’arif Selorejo Blitar*. Jurnal Konstruktivisme. Vol. 7. No. 2. h. 97

Situasional Kepala Sekolah, Motivasi Kerja dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru pada SMA Negeri 1 Tampaksiring”.⁶⁶ Tujuan penelitian ini untuk menganalisis dan mengetahui : Apakah terdapat korelasi yang signifikan antara kepemimpinan situasioanal kepala sekolah, motivasi kerja, iklim kerja terhadap kinerja guru. Penelitian ini masuk penelitian *ex-post facto* yang berbentuk korelasional dengan populasi 45 guru-guru di SMA Negeri 1 Tampaksiring. Pengumpulan data dengan teknik kuesioner dengan model skala likert. Data dianalisis dengan menggunakan regresi sederhana, regresi ganda, dan analisis korelasi parsial.

Penelitian ini menunjukkan bahwa : 1) kecenderungan kepemimpinan situasioanal kepala sekolah dan kinerja guru dalam kategori baik, terdapat korelasi yang signifikan antara kepemimpinan situasional kepala sekolah dengan kinerja guru, 2) kecenderungan motivasi kerja dalam kategori baik. Terdapat korelasi yang signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja guru, 3) kecenderungan iklim kerja guru dalam kategori baik, 4) kecenderungan kerja guru dalam kategori baik,dan 5) terdapat korelasi yang signifikan kepemimpinan situasional, motivasi kerja dan iklim kerja bersama-sama terhadap kinerja guru.

- i. Penelitian yang dilakukan oleh I Wayan Suandi, Wayan Lasmawan dan Nyoman Natajaya dengan judul “Hubungan Kepemimpinan Situasional, Motivasi Kerja dan Iklim Kerja dengan Kinerja Guru

⁶⁶ Suyadnya, N., Natajaya, N., & Sunu, G. K. A. 2013. *Korelasi Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah, Motivasi Kerja dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri 1 Tampaksiring*. Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia, Vol. 4, No. 1

pada SMP Negeri di Kecamatan Negara”.⁶⁷ Tujuan penelitian ini untuk menganalisis dan mengetahui: 1) Hubungan antara kepemimpinan situasional terhadap kinerja guru, 2) Hubungan antara motivasi kerja terhadap kinerja guru, 3) Hubungan iklim kerja terhadap kinerja guru, 4) Hubungan antara kepemimpinan situasional, motivasi kerja dan iklim kerja terhadap kinerja guru SMP Negeri. Populasi yang diambil mencakup guru SMP di Kecamatan Negara. Populasinya mencakup 98 guru PNS di Kecamatan Negara. Analisis yang digunakan yaitu *studi sensus* dengan rancangan *expost-facto*. Pengumpulan data menggunakan kuesioner kemudian dianalisis dengan regresi ganda.

Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara: 1) Kepemimpinan Situasional dengan kinerja guru pada SMP Negeri di Kecamatan Negara dengan kontribusi sebesar 39,5%, 2) Motivasi kerja dan kinerja guru pada SMP Negeri di Kecamatan Negara dengan kontribusi 69,1%, 3) Iklim kerja dengan kinerja guru pada SMP Negeri di Kecamatan Negara dengan kontribusi sebesar 55,0%, 4) Kepemimpinan situasional, motivasi kerja dan iklim kerja secara bersama-sama dengan kinerja guru pada SMP Negeri di Kecamatan Negara dengan kontribusi sebesar 77,1%.

⁶⁷ Suandi, N., Lasmawan, I. W., & Natajaya, N. 2018. *Hubungan Kepemimpinan Situasional, Motivasi Kerja, dan Iklim Kerja dengan Kinerja Guru pada SMP Negeri di Kecamatan Negara*. Jurnal Penelitian dan Pengembangan Sains dan Humaniora, Vol. 1, No. 2

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja

- a. Penelitian yang dilakukan oleh Vitha Prima Dewi dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dan Disiplin Kerja Terhadap Etos Kerja Guru di SMPN Kecamatan Cibatu Kabupaten Purwakarta”.⁶⁸ Tujuan penelitian ini untuk menganalisis Pengaruh Kepemimpinan Situasional kepala sekolah dan disiplin kerja terhadap etos kerja guru di SMPN Kecamatan Cibatu Kabupaten Purwakarta. Penelitian ini mengambil populasi guru di SMPN Kecamatan Cibatu Kabupaten Purwakarta yakni sebanyak 46 orang. Analisis data penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi. Penelitian yang dilakukan menghasilkan indikasi: 1) ada pengaruh kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap terhadap etos kerja guru di SMPN Kecamatan Cibatu Kabupaten Purwakarta, 2) ada pengaruh disiplin kerja guru terhadap etos kerja guru di SMPN Kecamatan Cibatu Kabupaten Purwakarta, 3) ada pengaruh kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap disiplin kerja guru di SMPN Kecamatan Cibatu Kabupaten Purwakarta.
- b. Penelitian Siti Aisyah dan Soltan Takdir dengan judul “Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah di SMP Negeri 1 Wamena Kabupaten Jayawijaya”.⁶⁹ Tujuan penelitian ini adalah untuk

⁶⁸ Dewi, V. P. 2017. *Pengaruh Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dan Disiplin Kerja Terhadap Etos Kerja Guru di SMPN Kecamatan Cibatu Kabupaten Purwakarta*. Jurnal Administrasi Pendidikan, Vol. 12, No. 2

⁶⁹ Aisyah, S., & Takdir, S. 2017. *Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah di SMP Negeri 1 Wamena Kabupaten Jayawijaya*. Jurnal Kepemimpinan dan Pengurusan Sekolah, Vol. 2, No. 2, h. 119-132

mengkaji tentang implementasi gaya kepemimpinan kepala sekolah di SMP Negeri 1 Wamena Kabupaten Jayawijaya. Pendekatan yang digunakan adalah jenis pendekatan berparadigma kualitatif deskriptif. Data dikumpulkan dengan cara observasi, dokumentasi, wawancara mendalam (*indept interview*). Analisis data menggunakan cara: reduksi data, paparan data, penarikan kesimpulan dan verifikasi.

Penelitian ini menunjukkan hasil : 1) Kepala sekolah telah mengimplementasikan gaya kepemimpinan situasional, dari indikator kepala sekolah berperan sebagai *telling*/memberitahukan, *selling*/menjajakan, *participating*/mengikutsertakan dan *delegating*/mendelegasikan telah dilaksanakan. 2) faktor pendukung implementasi gaya kepemimpinan situasional adalah kepala sekolah selalu berusaha merangkul semua pihak dalam menjalankan tugasnya, bersikap adil, memberikan motivasi, adanya SDM yang sesuai dengan standar kompetensi, tersedianya sarana dan prasarana sekolah yang memadai. Sedang faktor penghambatnya diantaranya adalah ada beberapa guru yang sulit dalam berkomunikasi dengan pimpinan. 3) dampak implementasi gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam meningkatkan mutu SMP Negeri 1 Wamena Kabupaten Jayapura adalah sekolah mendapat nilai akreditasi “A” dan lulusan pada saat ujian nasional, siswa lulus 100%.

- c. Penelitian yang dilakukan oleh Lalu Alwan Wijaya, Siti Nurmayanti dan L. M. Furkan dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Lingkungan Kerja dan Motivasi Berprestasi terhadap Produktivitas Kerja Guru SMP Negeri di Sub Rayon 16 Terara Kabupaten Lombok Timur”.⁷⁰ Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan situasional, lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja Guru Sekolah Menengah Pertama di Kecamatan Rayon 16 Terara Lombok Timur melalui motivasi sebagai variabel intervening. Jenis penelitian ini adalah penelitian kausal asosiatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Guru SMPN di Kecamatan Rayon 16 Terara Lombok Timur sebanyak 110 responden dan pengumpulan data dapat dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada responden dan data dianalisis dengan Path Analysis. Hasil analisis data menunjukkan bahwa, (1) gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi berprestasi, (2) lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi berprestasi, (3) gaya kepemimpinan situasional tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja, (4) lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja, (5) motivasi berprestasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas guru SMP di Sub Rayon 16 Terara Lombok Timur. Gaya kepemimpinan situasional dan lingkungan kerja memiliki pengaruh

⁷⁰ Wijaya, L. A., Nurmayanti, S., Furkan, L. M. 2017. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Lingkungan Kerja dan Motivasi Berprestasi Terhadap Produktivitas Kerja Guru SMP Negeri di Sub Rayon 16 Terara Kabupaten Lombok Timur*, Jurnal Magister Manajemen, Vol. 6, No. 1

yang signifikan terhadap produktivitas kerja guru SMP di Sub Rayon 16 Terara Lombok Timur dimediasi oleh motivasi berprestasi.

- d. Penelitian yang dilakukan oleh Wahardi, Rita Retnowati dan Eka Suhardi dengan judul “Hubungan Antara Kompetensi Pedagogik dan Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dengan Keinovatifan Guru SMP Swasta se- Kecamatan Bogor Selatan”.⁷¹ Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara Kompetensi Pedagogik dan Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dengan Keinovatifan Guru Swasta se-Kecamatan Bogor Selatan di Kota Bogor. Jenis penelitian ini merupakan penelitian survei dengan pendekatan korelasional. Data dianalisis dengan teknik analisis statistik korelasi dan regresi sederhana serta korelasi ganda.

Hasil penelitian ini menunjukkan: Pertama, terdapat hubungan positif dan signifikan antara Kompetensi Pedagogik dengan Keinovatifan Guru. Kedua, terdapat hubungan positif dan signifikan antara Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dengan Keinovatifan Guru. Ketiga, terdapat hubungan positif dan signifikan antara Kompetensi Pedagogik dan Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah secara bersama-sama dengan Keinovatifan Guru.

3. Hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan pelanggan

- a. Penelitian yang dilakukan oleh T Nadarasa & R Thuraisingam dengan judul *“The Influence of Principals Leadership Styles On School*

⁷¹ Wahardi, Retnowati, R. & Suhardi, E. 2017. *Hubungan antara Kompetensi Pedagogik dan Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dengan Keinovatifan Guru SMP Swasta se-Kecamatan Bogor Selatan*. Jurnal Manajemen Pendidikan, Vol. 4, No. 1, h. 01-08

Teachers Job Satisfaction-Study of Scondry School In Jaffna District".⁷² Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru. Rancangan Penelitaian ini adalah desain survai deskriptif. Pengumpulan data digunakan kuesioner. Metode analisis dengan menggunakan analisis Regresi dan analisis Korelasi. Temuan penelitian ini menyatakan bahwa kepemimpinan otokratis memiliki dampak negatif terhadap kepuasan kerja guru. Selain itu, kepemimpinan demokrat memiliki dampak positif pada kepuasan kerja.

- b. Penelitian yang dilakukan oleh Mirela Karabina dengan judul "*The Impact of Leadhershship Style to The Teachers Job Satisfaction*".⁷³ Kajian ini berfokus pada beberapa teori dan studi terkini yang terkait dengan dampak gaya kepeminpinan dan gaya kepemimpinan transformasional dalam kepuasan kerja guru. Beberapa temuan penelitian ini adalah: (a) kepuasa kerja ditentukan oleh faktor internal, dan faktor eksternal yang berdampak pada ketidakpuasan kerja; (b) faktor-faktor ini berbeda cara penentu kepuasan kerja; (c) gaya kepemimpinan memainkan peranan penting dan berhubungan dengan kepuasan kerja guru sebagai dimensi karisma, pertimbangan

⁷² Nadarasa, T., & Thuraisingam, R. 2014. *The Inflence of Principals Leadhershship Styles On School Teachers Job Satifaction-Study of Scondry School In Jaffna District*, *International Jurnal of Scientific and Research Publication*, Vol. 4, Issue 1

⁷³ Karabina, M. 2016. *The Impact of Leadhershship Style to The Teachers Job Satifaction*. *European Journal of Education Studies*. Vol. 2 Issue. 3 University of Tirana, Albania

individual, stimulasi intelektual dan pengaruh memiliki dampak positif pada kepuasan kerja guru.

- c. Penelitian yang dilakukan oleh Indah Astuti dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Guru SMK Negeri”.⁷⁴ Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan informasi, analisis dan peringkasan pengaruh antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi secara parsial dan simultan terhadap kepuasan kerja guru. Penelitian ini bersifat deskriptif (*expose facto*) dengan pendekatan kuantitatif.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial gaya kepemimpinan kepala sekolah, iklim organisasi, mempengaruhi kepuasan kerja guru. Berdasarkan penelitian ini sangat penting bagi kepala sekolah untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai untuk tingkat guru dan menciptakan iklim organisasi yang baik dalam meningkatkan kepuasan kerja guru.

- d. Penelitian yang dilakukan oleh Rosmala Dewi, Irawan Suntoro, dan Sumadi dengan judul “Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Upaya Memenuhi Kepuasan Pelanggan”.⁷⁵ Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mendeskripsikan kepemimpinan kepala sekolah, kepuasan pelanggan, upaya-upaya sekolah, dan kendala-kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam memenuhi kepuasan pelanggan di

⁷⁴ Astuti, I. 2017. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Guru Smk Negeri*. Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran. Vol. 6, No. 9

⁷⁵ Dewi, R., Suntoro, I., Sumadi. 2016. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Upaya Memenuhi Kepuasan Pelanggan*. Jurnal Manajemen Mutu Pendidikan. Vol. 4. No. 1

SMA Negeri 2 Bandar Lampung. Penelitian ini menggunakan metode penelitian pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik wawancara mendalam, studi dokumentasi dan observasi. Sumber data terdiri dari kepala sekolah, guru, siswa, komite sekolah, pengawas sekolah dan OSIS.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah SMA Negeri 2 Bandar Lampung telah menerapkan kepemimpinan kepala sekolah yang efektif, kepuasan pelanggan terpenuhi karena telah memenuhi dimensi yang dijadikan patokan (pedoman) dalam mengukur tingkat kepuasan pelanggan, kepala sekolah SMA Negeri 2 Bandar Lampung dalam kepemimpinannya telah optimal berupaya untuk memenuhi kepuasan pelanggan, namun sarana fisi dan kurangnya tenaga personalia menjadi kendala utama dalam memenuhi kepuasan pelanggan.

4. Faktor-faktor kepuasan pelanggan

Jurnal penelitian berjudul “Faktor-faktor Kepuasan Pelanggan dan Loyalitas Pelanggan: Studi Kasus pada CV. Sarana Media Advertising Surabaya”, yang ditulis oleh Trisno Musanto mengungkap faktor yang memberikan kontribusi terbesar yang berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan.⁷⁶ Dalam penelitian ini menggunakan empat variabel untuk mewakili kepuasan pelanggan. Keempat variabel tersebut meliputi:

⁷⁶ Musanto, T. 2004. *Faktor-faktor Kepuasan Pelanggan dan Loyalitas Pelanggan: Studi Kasus pada CV, Sarana Media Advertising Surabaya*. Jurnal Manajemen & Kewirausahaan. Vol. 6, No. 2. h. 123-126

Pertama, *reliability* atau keandalan. *Reliability* merupakan kemampuan dari suatu perusahaan untuk menghasilkan produk sesuai dengan apa yang dijanjikan oleh perusahaan.

Kedua, *response to and remedy of problems* (respond an cara pemecahan masalah). *Response to and remedy of problems* merupakan sikap dari karyawan dalam menanggapi keluhan serta masalah yang dihadapi oleh pelanggan.

Ketiga, *sales experience* (pengalaman karyawan). *Sales experience* merupakan semua hubungan antara pelanggan dan karyawan khususnya dalam hal komunikasi yang berhubungan dengan pemasangan iklan, yaitu membantu memberikan pendapat dan saran kepada pelanggan dalam memasang iklan layanannya, dan

Keempat, *convenience of acquisition* (kemudahan dan kenyamanan). *Convenience of acquisition* merupakan segala kemudahan dan kenyamanan yang diberikan oleh perusahaan kepada pelanggan.

Berdasarkan penelitian ini, dapat ditarik kesimpulan bahwa hanya faktor *sales experience* yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan pelanggan. Sedangkan variabel lainnya *reliability*, *response to and remedy of problems*, dan *convenience of acquisition* tidak terbukti berpengaruh.

Mengacu dari beberapa penelitian terdahulu, dapat dijelaskan bahwa posisi penelitian ini mempunyai persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang sudah ada. Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu antara

lain terdapat pada dua variabel, yaitu tentang gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dan kinerja guru. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu selain terletak pada waktu, tempat, juga pada metode penelitian serta satu variabel penelitian yaitu tentang kepuasan pelanggan.

F. Kerangka Berfikir

Berdasarkan teori-teori dan penelitian-penelitian terdahulu yang mengungkap tentang hubungan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap kinerja guru, maka dapat disimpulkan akan ada pengaruh antara gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap kinerja guru dan kepuasan pelanggan.

G. Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap masalah penelitian yang secara teoritis dianggap paling mungkin atau paling tinggi tingkat kebenarannya.⁷⁷ Hipotesis dalam penelitian ini adalah :

1. Rerata gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah di SMK Muhammadiyah se-Kabupaten Kulon Progo adalah gaya kepemimpinan partisipatif.
2. Rerata kinerja guru di SMK Muhammadiyah se-Kabupaten Kulon Progo adalah amat baik.
3. Rerata kepuasan pelanggan terhadap SMK Muhammadiyah se-Kabupaten Kulon Progo adalah amat puas.

⁷⁷ Margono, S. 2004. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta. Cet. IV . h. 68

4. Ada pengaruh gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMK Muhammadiyah se-Kabupaten Kulon Progo.
5. Ada pengaruh gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap kepuasan pelanggan di SMK Muhammadiyah se-Kabupaten Kulon Progo.
6. Ada pengaruh gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah secara bersama-sama terhadap kinerja guru dan kepuasan pelanggan di SMK Muhammadiyah se-Kabupaten Kulon Progo.