

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

1.1 Kajian Teori

2.1.1 Pengertian Kepemimpinan Paternalistik

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, mengarahkan, membimbing, dan mengkoordinasikan orang lain dalam mencapai tujuan tertentu. Seorang pemimpin tidak hanya berperan dalam memberikan instruksi, tetapi juga harus mampu menginspirasi, memotivasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang efektif dan harmonis.

Ratnawulan, dkk (2023:3) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok dan mengarahkannya kepada tujuan tertentu. Sedangkan menurut Sutarto Mu'ah dkk (2019:17) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Paternalistik berasal dari kata *pater* dalam bahasa Latin yang berarti "ayah". Secara umum, konsep paternalistik mengacu pada sistem atau pola hubungan di mana pihak yang berkuasa (misalnya pemimpin, pemerintah, atau organisasi) bertindak seperti seorang ayah yang mengayomi, melindungi, dan mengatur bawahannya dengan tujuan menjaga kesejahteraan mereka.

Menurut Pratiwi, et. al, (2022:34) menyatakan bahwa Gaya paternalistik adalah pemimpin yang bersifat kepemimpinan dan selalu memberikan perlindungan kepada bawahannya, mengacu pada sikap kebapakan dan otoritas, pemimpin paternalistik membimbing bawahan dengan menunjukkan tingkat moralitas yang tinggi hal ini berfokus pada kebutuhan guru, baik dalam maupun di luar tempat mengajar. Siti M., Nur H., dan Finni M. (2020: 137) Dalam studi mereka, kepemimpinan paternalistik digambarkan sebagai gaya di mana pemimpin sangat mengayomi dan menunjukkan perhatian terhadap bawahannya, layaknya seorang bapak dalam sebuah organisasi.

Dalam gaya kepemimpinan paternalistik (PL), seorang pemimpin bertindak sebagai ayah atau ibu bagi anggota timnya X. P. Chen et al., (2014: 261). Gaya kepemimpinan ini melibatkan pengambilan keputusan yang otoritatif

dan perlindungan dan perlindungan karyawan dalam organisasi. Menurut Dedahanov et al. (2022: 261), gaya kepemimpinan paternalistik (PL) memberikan rasa aman, dukungan emosional, dan bimbingan kepada karyawan, yang dapat berdampak positif pada komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Farh & Cheng (2000: 261) mengemukakan bahwa teori kepemimpinan paternalistik (PL) dapat memberikan karyawan sebuah media untuk mereka dapat memberikan ide mereka dengan hasil keputusan bersama serta tetap mengendalikan karyawan dengan membiarkan mereka menjadi inovatif sebagai sarana untuk mencapai tujuan pribadi. Aycan (2001: 261) menyimpulkan bahwa “orang yang bekerja untuk seorang pemimpin yang bersifat mengayomi diharapkan untuk benar-benar berkomitmen dan setia kepada mereka; jika mereka bertindak secara independen, pemimpin mereka dapat menghukum mereka. Pemimpin juga dapat mengambil peran sosial sebagai bagian dari peran paternalistik mereka, bertindak seperti ayah dan mengurangi jarak sosial antara mereka dan pengikut mereka” Chou, (2012: 261)

Beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan paternalistik positif terkait dengan komitmen organisasi Wu et al., (2016: 267), Luthans (2007: 267); Yeh et al., 2008: 267). Studi yang dilakukan Uhl-Bien et al. (1990) menemukan adanya hubungan yang lebih baik antar gaya kepemimpinan paternalistik dengan kepercayaan karyawan, komitmen seumur hidup, motivasi afektif, dan harmoni kelompok. Menurut penelitian Bambale (2014: 267); Bobbio&Manganelli (2015: 267); Cerit (2009: 267); Chiniara & Bentein (2018: 267); Mitterer (2017: 267); Olesia et al. (2013: 267); Parris & Peachey (2013: 267) telah menemukan bahwa telah menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang tepat dapat membantu membangun komitmen yang kuat, menghasilkan kinerja organisasi yang efektif, menciptakan lingkungan belajar. Farh et al. (2006: 267) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan paternalistik mencerminkan sikap protektif, perhatian, dan otoriter terhadap bawahannya sehingga pemimpin dengan gaya kepemimpinan ini cenderung memperlakukan bawahannya seperti anak-anak, yang perlu dilindungi dan diberi arahan yang tegas.

Berdasarkan uraian di atas maka kepemimpinan paternalistik adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin bertindak sebagai figur ayah atau ibu bagi

bawahannya dengan menunjukkan sikap protektif, memberikan bimbingan, serta perhatian terhadap kesejahteraan mereka, namun tetap memiliki otoritas yang kuat dalam pengambilan keputusan. Gaya kepemimpinan ini menekankan keseimbangan antara otoritas dan kepedulian, mendorong loyalitas dan komitmen karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

2.1.2 Model Kepemimpinan

Menurut Suriagiri, (2020: 27-29) adapun beberapa model kepemimpinan sebagai berikut :

- a. Kepemimpinan Karismatik adalah kepemimpinan yang berasal dari anugerah Tuhan, yang mana pemimpin tersebut mempunyai kemampuan luar biasa, magnet yang kuat dan adanya ketertarikan emosional yang kuat dari yang dipimpin kepada pemimpinnya. contohnya : Bung Karno, Anwar Sadat, Mahatma Gandhi.
- b. Kepemimpinan Transaksional adalah kepemimpinan untuk mengendalikan bawahan dengan cara menggunakan kekuasaan untuk mencapai hasil.
- c. Kepemimpinan Transformasional adalah model kepemimpinan yang efektif dan telah diterapkan di berbagai organisasi internasional yang mengelola hubungan antara pemimpin dan pengikutnya dengan menekankan pada beberapa factor antara lain perhatian (*attention*), komunikasi (*communication*), kepercayaan (*trust*), rasa hormat (*respect*) dan resiko (*risk*).

2.1.3 Fungsi Kepemimpinan

Menurut Reza Ratnawulan, dkk (2023: 3) mengungkapkan secara operasional ada lima fungsi pokok kepemimpinan antara lain:

- a. Fungsi instruktif
Pemimpin bertindak sebagai komunikator yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (menjalankan perintah), kapan (waktu memulai, melaksanakan dan melaporkan hasil), dan di mana (di mana perintah dijalankan) agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Sehingga tugas bawahan hanya menjalankan perintah.

b. Fungsi konsultatif

Pemimpin dapat menggunakan fungsi penasehat sebagai komunikasi dua arah. Ini digunakan ketika seorang pemimpin mencoba membuat keputusan yang membutuhkan pemikiran dan konsultasi dengan mereka yang dipimpinnya.

c. Fungsi partisipasi

Ketika menerapkan fungsi partisipasi pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam pelaksanaannya. Setiap anggota kelompok sesuai dengan kedudukannya mempunyai kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam pelaksanaan kegiatan yang dituangkan dalam tugas pokok.

d. Fungsi delegasi

Saat melakukan fungsi delegasi, pemimpin mendelagasikan kekuatan pengambilan keputusan. Tugas pendelegasian yang sebenarnya adalah kepercayaan dari pemimpin kepada orang yang menerima tanggung jawab untuk pendelegasian kekuasaan. Fungsi pendelegasian ini harus dijalankan karena kemajuan dan perkembangan kelompok tidak dapat dilakukan sendiri oleh pemimpin.

e. Fungsi pengendalian

Fungsi ini mengasumsikan bahwa kepemimpinan yang efektif harus berusaha untuk mengarahkan kegiatan para anggotanya secara terkendali dan efektif sehingga tujuan tersebut dapat dicapai bersama dengan sebaik-baiknya.

Selanjutnya, Reza Ratnawulan, dkk (2023: 3) mengemukakan bahwa fungsi kepemimpinan terdiri dari :

a. Fungsi Instruktif

Fungsi ini menekankan peran pemimpin sebagai pemberi perintah atau arahan kepada bawahannya. Pemimpin harus mampu menyampaikan informasi dengan jelas mengenai: Apa yang harus dilakukan (isi perintah), Bagaimana melaksanakannya (metode atau prosedur yang

harus diikuti), Kapan pekerjaan harus dimulai dan selesai, Di mana tugas tersebut harus dilakukan.

Dalam fungsi ini, komunikasi bersifat satu arah, di mana bawahan hanya perlu menjalankan perintah sesuai dengan instruksi pemimpin. Fungsi ini penting dalam situasi yang membutuhkan kepastian dan ketegasan dalam pelaksanaan tugas.

b. Fungsi Konsultatif

Pada fungsi ini, pemimpin tidak hanya memberi perintah tetapi juga membuka komunikasi dua arah. Pemimpin bertindak sebagai penasihat dan mendengarkan masukan dari bawahan sebelum membuat keputusan. Fungsi ini berguna dalam situasi di mana keputusan memerlukan pertimbangan dan analisis dari berbagai pihak. Pemimpin mengajak bawahannya untuk berdiskusi dan memberikan pendapat.

Keputusan yang diambil lebih matang karena mempertimbangkan berbagai sudut pandang. Meningkatkan rasa kepercayaan dan keterlibatan bawahan dalam organisasi.

c. Fungsi Partisipasi

Fungsi ini berfokus pada keterlibatan aktif bawahan dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas. Pemimpin tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga memastikan setiap anggota tim memiliki kesempatan untuk berpartisipasi, Mendorong kreativitas dan inovasi dalam tim, Meningkatkan rasa memiliki terhadap pekerjaan yang dilakukan, Membangun budaya kerja yang kolaboratif dan demokratis. Fungsi ini sangat efektif dalam organisasi yang membutuhkan kerja sama tim dan keterlibatan penuh dari setiap anggotanya.

d. Fungsi Delegasi

Pemimpin tidak dapat menangani semua tugas sendiri, sehingga perlu mendelegasikan sebagian kewenangannya kepada bawahan yang kompeten. Delegasi menunjukkan kepercayaan pemimpin terhadap kemampuan timnya. Membantu mengembangkan keterampilan kepemimpinan pada anggota tim. Memastikan bahwa pekerjaan dapat berjalan lebih efektif tanpa harus menunggu keputusan dari satu orang

saja. Namun, delegasi harus dilakukan dengan pengawasan dan batasan yang jelas agar tidak terjadi penyalahgunaan wewenang.

e. Fungsi Pengendalian

Fungsi ini bertujuan untuk memastikan bahwa semua aktivitas organisasi berjalan sesuai dengan rencana dan mencapai hasil yang diinginkan. Pemimpin harus mengawasi jalannya pekerjaan agar tetap sesuai dengan tujuan. Memberikan umpan balik dan evaluasi terhadap kinerja bawahan. Melakukan koreksi atau intervensi jika terdapat penyimpangan dalam pelaksanaan tugas. Dengan adanya fungsi pengendalian, pemimpin dapat menjaga efektivitas kerja tim dan memastikan bahwa organisasi berjalan sesuai dengan visi dan misinya.

Berdasarkan uraian di atas maka fungsi kepemimpinan adalah disimpulkan bahwa kepemimpinan bukan sekedar memberi perintah, tetapi juga melibatkan komunikasi, kepercayaan, keterlibatan tim, dan pengawasan agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik. Pemimpin yang efektif harus mampu menyeimbangkan kelima fungsi ini sesuai dengan situasi dan kebutuhan timnya.

2.1.5 Ciri-Ciri Kepemimpinan Paternalistik

Dalam kepemimpinan paternalistik, pemimpin memiliki kekuasaan besar dan seringkali mengambil keputusan atas nama anggota tim/organisasi tanpa meminta masukan atau partisipasi mereka secara aktif. Wulandari, (2024: 44-45) mengungkapkan ciri-ciri dari kepemimpinan paternalistik meliputi:

- a. Otoritas yang kuat. Pemimpin dalam kepemimpinan paternalistik memiliki otoritas yang kuat dan mengambil keputusan dengan sedikit atau tanpa konsultasi dengan anggota tim/organisasi.
- b. Perhatian terhadap kesejahteraan anggota. Pemimpin paternalistik sering menunjukkan perhatian yang tinggi terhadap kebutuhan dan kesejahteraan anggota tim/organisasi, sering kali memperlakukan mereka seperti anak-anak atau anggota keluarga yang perlu dilindungi dan diurus.

- c. Pendekatan peduli dan mendukung. Meskipun memiliki kekuasaan yang besar pemimpin paternalistik cenderung mengadopsi pendekatan yang peduli dan mendukung terhadap anggota tim atau organisasinya, memberikan bimbingan dan dukungan yang diperlukan.
- d. Komunikasi yang tidak simetris. Komunikasi dalam kepemimpinan paternalistik sering kali tidak simetris, dengan pemimpin yang memberikan instruksi dan arahan yang jelas tanpa memberikan kesempatan bagi anggota tim/organisasi untuk memberikan masukan atau partisipasi aktif.
- e. Keputusan yang diambil secara sentral. Pemimpin paternalistik sering kali mengambil keputusan penting secara sentral, tanpa memberikan kewenangan atau kebebasan kepada anggota tim/organisasi untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan.
- f. Hubungan yang personal, pemimpin dalam kepemimpinan paternalistik sering kali membentuk hubungan personal yang erat dengan anggota tim atau organisasinya, sering kali melampaui hubungan profesional.
- g. Kontrol yang ketat, pemimpin paternalistik cenderung mengendalikan dan mengawasi aktivitas anggota tim/organisasi secara ketat, sering kali dengan tujuan melindungi mereka dari potensi kesalahan atau bahaya.
- h. Pendekatan dan pembinaan. Meskipun terkadang otoriter, pemimpin paternalistik juga dapat menggunakan pendekatan pembinaan, dimana mereka berusaha untuk membentuk dan membimbing anggota tim atau organisasinya menuju kesuksesan.
- i. Peningkatan dan ketergantungan. Kepemimpinan paternalistik sering kali menghasilkan peningkatan ketergantungan anggota tim/organisasi terhadap pemimpin, karena pemimpin memainkan peran yang dominan dalam pengambilan keputusan dan pengawasan.
- j. Respon positif atau negatif dari anggota tim pendekatan paternalistik dapat menghasilkan respon positif atau negatif dari anggota tim/organisasi, tergantung pada preferensi individu dan situasi

spesifik. Beberapa orang mungkin merasa nyaman dengan pendekatan ini karena mereka merasa dilindungi terawasi, sementara yang lain mungkin merasa terkekang atau tidak dihargai.

Berdasarkan uraian di atas maka ciri-ciri kepemimpinan paternalistik. Kesimpulannya, kepemimpinan paternalistik adalah gaya kepemimpinan yang menekankan otoritas kuat, perhatian terhadap kesejahteraan anggota, serta hubungan yang erat antara pemimpin dan anggota tim atau organisasi. Pemimpin dalam kepemimpinan ini cenderung mengambil keputusan secara sentral tanpa banyak konsultasi, namun tetap memberikan bimbingan, dukungan, dan perlindungan kepada bawahannya. Pendekatan ini dapat memberikan manfaat dalam menciptakan lingkungan yang stabil dan penuh perhatian, tetapi juga dapat menyebabkan ketergantungan yang tinggi serta keterbatasan partisipasi anggota dalam pengambilan keputusan. Respon terhadap kepemimpinan paternalistik bisa beragam, tergantung pada karakteristik individu dan budaya organisasi, di mana beberapa anggota merasa nyaman dengan perlindungan dan bimbingan, sementara yang lain mungkin merasa terkekang atau kurang dihargai.

2.1.4 Indikator Kepemimpinan Paternalistik

Konsep kepemimpinan paternalistik oleh Yantu et al., (2021: 5) memiliki tiga indikator antara lain:

- a. Kepemimpinan otokratis Pada aspek ini , gaya kepemimpinan menjunjung tinggi nilai kepatuhan absolut serta peran pendukung dari seorang pemimpin. Aspek ini juga merujuk pada praktik kekuasaan mutlak atas bawahannya. Pemimpin memiliki fungsi kontrol penuh atas setiap keputusan.
- b. Kepemimpinan kebijakan. Aspek ini menonjolkan sikap mendahulukan kepentingan orang lain serta toleransi. Seorang kepala sekolah dituntut untuk menunjukkan sisi lembut dan tingkat keperhatian terhadap guru/staf.
- c. Kepemimpinan moral. Aspek ini mengedepankan pemberian contoh yang baik dari seorang pemimpin serta kedisiplinan yang tinggi.

Berdasarkan uraian di atas maka indikator kepemimpinan paternalistik disimpulkan bahwa, kepemimpinan paternalistik menurut Yantu et al. (2021: 6) terdiri dari tiga indikator utama: kepemimpinan otokratis, kepemimpinan kebijakan, dan kepemimpinan moral. Kepemimpinan otokratis menekankan peran pemimpin sebagai pengendali penuh dalam pengambilan keputusan, namun tetap mempertimbangkan kearifan lokal seperti musyawarah dan mediasi konflik secara kekeluargaan. Kepemimpinan kebijakan mengutamakan kepentingan warga sekolah dengan menunjukkan sikap toleran, perhatian, dan empati terhadap bawahan. Sementara itu, kepemimpinan moral menekankan teladan yang baik, disiplin, serta kepedulian dalam mengayomi dan melindungi masyarakat. Dengan ketiga aspek ini, kepemimpinan paternalistik berusaha menciptakan keseimbangan antara kekuasaan, kebijakan yang berpihak pada masyarakat, dan nilai-nilai moral sebagai landasan kepemimpinan yang efektif.

2.1.6 Kelebihan Kepemimpinan Paternalistik

Menurut Wulandari, (2024: 45-46) mengemukakan adapun kelebihan dari kepemimpinan paternalistik sebagai berikut :

- a. Pendekatan yang peduli dan mendukung. Pemimpin paternalistik menunjukkan perhatian yang tinggi terhadap kebutuhan dan kesejahteraan anggota tim atau organisasinya, menciptakan lingkungan dimana anggota merasa didukung dan terawasi.
- b. Komitmen dan loyalitas yang tinggi. Pendekatan yang peduli dan personal dari pemimpin paternalistik menghasilkan tingkat komitmen dan loyalitas yang tinggi dari anggota tim/organisasi, karena mereka merasa dihargai dan peduli oleh pemimpin mereka.
- c. Pendekatan pembinaan. Meskipun otoritatif, pemimpin paternalistik juga dapat menggunakan pendekatan pembinaan, membimbing dan mengembangkan anggota tim/organisasi untuk mencapai potensi mereka yang penuh.
- d. Keputusan yang cepat dari tepat. Dengan memiliki otoritas yang kuat, pemimpin paternalistik dapat mengambil keputusan dengan cepat dan tepat, tanpa terhalang oleh proses konsultasi atau demokrasi yang lambat.

- e. Keamanan dan perlindungan. Pemimpin paternalistik menciptakan lingkungan dimana anggota tim/organisasi merasa aman dan dilindungi, karena mereka tahu bahwa pemimpin akan mengambil tanggung jawab atas keputusan dan konsekuensinya.
- f. Hubungan personal yang kuat. Pemimpin dalam kepemimpinan paternalistik sering membentuk hubungan personal yang kuat dengan anggota tim/organisasi, membangun kepercayaan dan saling pengertian yang mendalam.
- g. Peningkatan kesejahteraan psikologis. Pendekatan paternalistik dapat meningkatkan kesejahteraan psikologis anggota tim/organisasi dengan memberikan dukungan emosional dan moral yang diperlukan.
- h. Peningkatan produktivitas. Meskipun kontroversial, beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan paternalistik dapat meningkatkan produktivitas karena anggota tim/organisasi merasa lebih termotivasi dan terhubung dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi.
- i. Kestabilan dan kontinuitas. Kepemimpinan paternalistik dapat menciptakan stabilitas dan kontinuitas dalam pengambilan keputusan dan arah organisasi, karena pemimpin memiliki kekuasaan yang kuat dan keputusan sering kali diambil secara konsisten.
- j. Penanganan konflik yang efektif. Dengan memiliki otoritas yang kuat, pemimpin paternalistik dapat menangani konflik dan masalah internal dengan cepat dan efektif, mengurangi kemungkinan eskalasi atau penyebaran konflik yang lebih lanjut.

Berdasarkan uraian di atas maka kelebihan kepemimpinan paternalistik disimpulkan bahwa, kepemimpinan paternalistik memiliki banyak kelebihan yang berfokus pada perhatian, dukungan, dan perlindungan terhadap anggota tim atau organisasi. Gaya kepemimpinan ini mampu meningkatkan komitmen, loyalitas, dan kesejahteraan psikologis anggota, menciptakan hubungan yang kuat serta lingkungan kerja yang stabil dan produktif. Dengan otoritas yang kuat, pemimpin paternalistik dapat mengambil keputusan dengan cepat, menangani konflik secara efektif, dan memastikan kontinuitas dalam organisasi. Meskipun memiliki sisi

otoritatif, pendekatan pembinaan dan dukungan emosional yang diberikan dapat membantu anggota mencapai potensi terbaik mereka.

2.1.7 Kekurangan Kepemimpinan Paternalistik

Menurut Wulandari, (2024: 45-46) mengemukakan adapun kekurangan dari kepemimpinan paternalistik sebagai berikut :

- a. Ketergantungan yang tinggi. Pendekatan paternalistik cenderung menciptakan ketergantungan yang tinggi dari anggota tim/organisasi terhadap pemimpin. Hal ini dapat menghambat perkembangan kemandirian dan inisiatif anggota tim/organisasi.
- b. Kurangnya kreativitas dan inovasi. Kepemimpinan paternalistik sering kali menghambat kreativitas dan inovasi karena anggota tim/organisasi mungkin merasa tidak didorong atau diizinkan untuk berpikir diluar batas atau mengambil resiko.
- c. Kesulitan dalam pengambilan keputusan. Karena keputusan sering kali diambil secara sentral oleh pemimpin, kepemimpinan paternalistik dapat menghambat kemampuan organisasi untuk merespon secara cepat dan fleksibel terhadap perubahan lingkungan atau peluang baru.
- d. Kesenjangan generasi. Pendekatan paternalistik sering kali menciptakan kesenjangan generasi dimana anggota tim/organisasi atau yang lebih mudah memiliki pengalaman yang lebih sedikit mungkin merasa tidak dihargai atau diperlakukan secara tidak adil oleh pemimpin yang lebih tua atau yang berpengalaman.
- e. Resiko penyalahgunaan kekuasaan. Kepemimpinan paternalistik meningkatkan resiko penyalahgunaan kekuasaan karena pemimpin memiliki otoritas yang kuat dan keputusan sering kali diambil tanpa konsultasi atau transparansi.
- f. Rendahnya motivasi intrinsik. Ketergantungan yang tinggi pada pemimpin dalam kepemimpinan paternalistik dapat mengurangi motivasi intrinsik anggota tim/organisasi karena mereka mungkin merasa bahwa keberhasilan atau kegagalan mereka sepenuhnya tergantung pada pemimpin.

- g. Ketidakpuasan dan kecemasan. Terlalu banyak intervensi dan pengawasan dari pemimpin dalam kepemimpinan paternalistik dapat menyebabkan ketidakpuasan dan kecemasan di antara anggota tim/organisasi yang merasa terkekang atau tidak memiliki kontrol atas situasi mereka.
- h. Kurangnya pengembangan keterampilan. Kepemimpinan paternalistik sering kali menghambat pengembangan keterampilan dan potensi anggota tim/organisasi karena mereka mungkin kurang didorong untuk mengambil tanggung jawab atau inisiatif dalam lingkungan yang terlalu terstruktur.
- i. Rendahnya fleksibilitas dan adaptabilitas pendekatan paternalistik cenderung kurang fleksibel dan adaptatif terhadap perubahan karena keputusan sering kali diambil secara sentral dan kurangnya partisipasi aktif dari anggota tim/organisasi dalam proses pengambilan keputusan.
- j. Kurangnya penghargaan atas kreativitas dan inisiatif. Dalam kepemimpinan paternalistik, penghargaan dan pengakuan seringkali lebih didasarkan pada ketaatan dan kepatuhan dari kreativitas dan inisiatif individu, yang dapat menghambat motivasi intrinsik.

Berdasarkan uraian di atas maka kekurangan kepemimpinan paternalistik kepemimpinan ini cenderung menciptakan ketergantungan yang tinggi pada pemimpin, menghambat kreativitas dan inovasi, serta mengurangi fleksibilitas dalam pengambilan keputusan. Selain itu, adanya kesenjangan generasi, risiko penyalahgunaan kekuasaan, serta rendahnya motivasi intrinsik dapat berdampak negatif pada kepuasan dan pengembangan keterampilan anggota tim. Dengan pendekatan yang kurang adaptif terhadap perubahan, kepemimpinan paternalistik dapat menyebabkan stagnasi dan kurangnya penghargaan terhadap inisiatif individu. Oleh karena itu, meskipun memiliki kelebihan dalam hal stabilitas dan loyalitas, kepemimpinan ini perlu disesuaikan dengan kebutuhan organisasi agar tetap relevan dan efektif.

2.2 Indikator Kinerja Guru

2.2.1 Pengertian Kinerja Guru

Kinerja atau prestasi kerja (*performance*) diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan dan motivasi untuk menghasilkan sesuatu. Kinerja guru adalah tingkat keberhasilan seorang guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam proses pembelajaran, pengelolaan kelas, serta pembinaan karakter peserta didik. Kinerja guru mencerminkan sejauh mana seorang guru dapat mencapai tujuan pendidikan melalui kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian.

Menurut Aziz & Putra, (2022: 1277) mendefenisikan kinerja guru merupakan salah satu kunci sukses keberhasilan pelaksanaan pembelajaran di sekolah. Pembelajaran merupakan kunci pendidikan. Profesionalitas guru dalam bekerja merupakan kewajiban bagi setiap guru di sekolah. Kinerja tinggi guru ditunjukkan oleh profesionalisme guru yang terdiri dari penguasaan empat kompetensi yaitu kompetensi profesional, pendidikan, kepribadian dan sosial.

Hal senada yang dikemukakan oleh Joen, ddk (2022: 10) menjelaskan kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Pengertian kinerja ialah hasil kerja secara dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya dan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Kinerja guru merupakan faktor utama dalam keberhasilan pembelajaran di sekolah. Profesionalisme guru, yang mencakup penguasaan kompetensi profesional, pedagogik, kepribadian, dan sosial, berperan penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Selain itu, kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja nyata yang dicapai seseorang dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan demikian, kinerja guru yang tinggi mencerminkan profesionalisme yang baik dan berdampak langsung pada efektivitas pembelajaran di sekolah yaitu

1. Bekerja dengan siswa secara individual.
2. Persiapan dan perencanaan pembelajaran.
3. Pendayagunaan media pembelajaran
4. Kepemimpinan yang aktif dari guru.

Berdasarkan uraian di atas maka pengertian kinerja guru disimpulkan bahwa. Kinerja guru merupakan faktor utama dalam keberhasilan pembelajaran di sekolah. Kinerja ini mencerminkan profesionalisme guru dalam menjalankan

tugas dan tanggung jawabnya, yang meliputi penguasaan empat kompetensi utama: pedagogik, profesional, kepribadian, dan sosial. Semakin tinggi kinerja guru, semakin efektif pula proses pembelajaran yang berlangsung. Indikator kinerja guru yang baik dapat dilihat dari kemampuannya dalam bekerja dengan siswa secara individual, merencanakan pembelajaran, memanfaatkan media pembelajaran, serta menunjukkan kepemimpinan yang aktif. Dengan demikian, peningkatan kinerja guru sangat berpengaruh terhadap peningkatan kualitas pendidikan dan pembentukan karakter peserta didik.

2.2.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Kualitas dalam pembelajaran sangat ditentukan oleh kualitas kinerja guru, karena pada dasarnya kinerja guru merupakan kinerja yang dilakukan guru dalam melaksanakan tugasnya di sekolah sebagai pendidik. Setiap tindakan atau pekerjaan yang dilakukan tentu ada yang mempengaruhi baik dalam diri sendiri maupun dari luar diri individu. Keberadaan guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya tidak lepas dari faktor yang mempengaruhinya.

Mangkunegara (2007:67), mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor kemampuan dan faktor motivasi. Faktor kemampuan secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensial (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Apabila seorang pegawai memiliki kemampuan yang tinggi dengan pendidikan yang memadai maka ia akan mudah untuk mencapai kinerjanya. Sedangkan faktor motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja.

Prawirosentono (2018: 12) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru sebagai berikut : (1) Efektivitas dan efesien, efektivitas suatu ukuran yang ditunjukkan oleh kenyataan bahwa tujuan orang tersebut dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan. Efesien berkaitan dengan jumlah yang di keluarkan dalam upaya mencapai tujuan; (2) Otoritas dan tanggung jawab (*Authority and Responbility*), *Authority* (*otoritas*) adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu kegiatan organisasi formal yang dimiliki (diterima) oleh seorang peserta organisasi kepada para anggota organisasi lain untuk melakukan suatu kegiatan sesuai dengan

kontribusinya (sumbangan tenaganya). Perintah tersebut menyatakan apa yang boleh dilakukan dan apa yang tidak boleh dikerjakan dalam organisasi bersangkutan. *Authorit* juga dapat diartikan sebagai wewenang yang dimiliki seseorang untuk memerintah orang lain untuk melaksanakan tugas yang dibebankan kepada masing-masing orang tersebut. Dalam hal ini misalnya guru memberikan tugas/kegiatan kepada anak didiknya. Sedangkan tanggung jawab adalah bagian yang tidak terpisahkan atau sebagai akibat dari kepemimpinan wewenang tersebut; (3) Disiplin (*Discipline*), secara umum disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku.

Sedangkan Kasmir (2016 : 189-193) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja adalah sebagai berikut :

- a. Kemampuan dan keahlian merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.
- b. Pengetahuan maksudnya adalah pengetahuan pekerjaan. Dengan mengetahui pengetahuan tentang pekerjaan akan memudahkan seseorang untuk melakukan pekerjaannya. 3)
- c. Rancangan kerja merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar.
- d. Kepribadian yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik.
- e. Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Makin termotivasi seseorang untuk melakukan pekerjaan maka kinerjanya akan meningkat, demikian pula sebaliknya makin tidak termotivasi seseorang untuk melakukan pekerjaannya, maka kinerja akan turun.

- f. Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.
- g. Gaya kepemimpinan merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya. Gaya kepemimpinan atau sikap pemimpin ini dapat mempengaruhi kinerja karyawan.
- h. Budaya organisasi merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan.
- i. Kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan.
- j. Lingkungan kerja merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja.
- k. Loyalitas merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bekerja.
- l. Komitmen merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.
- m. Disiplin kerja merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh.

2.2.3 Tujuan Penilaian Kinerja Guru

Penilaian kinerja guru adalah proses sistematis dalam mengevaluasi kemampuan, efektivitas, dan profesionalisme guru dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, mengidentifikasi kekuatan serta kelemahan guru, serta memberikan umpan balik guna pengembangan profesional berkelanjutan. Selain itu, penilaian kinerja guru juga berfungsi sebagai dasar dalam pengambilan keputusan terkait promosi, penghargaan, dan pengembangan kompetensi guru. Wijaya (2022: 33) penilaian kinerja guru adalah suatu kegiatan dalam mempelajari dan mengetahui kemampuan atau kompetensi yang dimiliki oleh setiap guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka. Dikarenakan pada hal utamanya merupakan

suatu penilaian terhadap kinerja guru memiliki beberapa tujuan antara lain (a) menentukan tingkat kompetensi seorang guru, (b) meningkatkan suatu tampilan dalam hal efisiensi dan efektivitas terhadap kinerja guru dan lembaga pendidikan, (c) memberikan suatu landasan dalam suatu pengambilan keputusan yang telah ditentukan dan direncanakan dalam sistem penetapan efektif atau kurang efektifnya kinerja guru dalam suatu lembaga pendidikan, (d) memberikan suatu landasan dalam suatu program pengembangan keprofesian berkelanjutan bagi kinerja guru, (e) menyampaikan suatu jaminan bahwa guru (tenaga pendidik) dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, (f) memberikan suatu landasan dasar dalam menjalankan sistem peningkatan terhadap promosi dan karier guru serta bentuk penghargaan lainnya.

Dalam upaya mewujudkan kinerja yang baik di perlukan penilaian kerja. Penilaian kinerja guru diartikan sebagai penilaian dari tiap butir kegiatan utama guru dalam rangka pembinaan karir dan kepangkatan jabatannya. Secara umum, penilaian kinerja guru memiliki 2 fungsi utama sebagai berikut:

- a. Untuk menilai kemampuan guru dalam menerapkan semua kompetensi dan keterampilan yang diperlukan pada proses pembelajaran, pembimbingan atau pelaksanaan tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah. Dengan demikian, profil kinerja guru sebagai gambaran kekuatan dan kelemahan guru dan dimaknai sebagai analisis kebutuhan atau audit keterampilan untuk setiap guru, yang dapat dipergunakan sebagai basis untuk merencanakan penilaian kinerja guru
- b. Untuk menghitung angka kredit yang diperoleh guru atas kinerja pembelajaran, pembimbingan, atau pelaksanaan tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah yang dilakukannya pada tahun tersebut. Kegiatan penilaian kinerja dilakukan setiap tahun sebagai bagian proses pengembangan karir dan promosi guru untuk kenaikan pangkat dan jabatan fungsionalnya. Penilaian kinerja dapat memberikan manfaat untuk kepentingan pengembangan, penghargaan, motivasi, dan perencanaan sumber daya manusia. Dalam hal ini pengembangan hasil penilaian kinerja dapat menjadi informasi untuk menentukan jenis pelatihan yang diperlukan dalam peningkatan pengetahuan dan keterampilan pegawai.

Dalam hal penghargaan, hasil penelitian kinerja dapat menjadi dasar dalam menentukan kompensasi maupun kenaikan jabatan pegawai. Dalam hal motivasi, hasil penilaian kinerja dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan disiplin kerja yang lebih baik. Selain itu, hasil penilaian kinerja juga dapat menjadi sumber data untuk menentukan perencanaan sumber daya manusia dalam organisasi.

Berdasarkan uraian di atas maka tujuan penilaian kinerja guru bahwa, disimpulkan. Penilaian kinerja guru merupakan proses sistematis untuk mengevaluasi kompetensi, efektivitas, dan profesionalisme guru dalam melaksanakan tugasnya. Tujuan utama dari penilaian ini adalah meningkatkan kualitas pembelajaran, mengidentifikasi kelebihan serta kekurangan guru, serta memberikan umpan balik untuk pengembangan profesional yang berkelanjutan. Selain itu, hasil penilaian kinerja digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan terkait promosi, penghargaan, serta pengembangan kompetensi guru. Secara umum, penilaian kinerja guru memiliki dua fungsi utama, yaitu menilai kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya dan menentukan angka kredit sebagai dasar pengembangan karir. Hasil dari penilaian ini dapat digunakan untuk perencanaan pelatihan, pemberian penghargaan, motivasi kerja, serta perencanaan sumber daya manusia dalam organisasi pendidikan. Dengan demikian, penilaian kinerja guru tidak hanya berperan dalam peningkatan kualitas individu guru, tetapi juga dalam pengembangan lembaga pendidikan secara keseluruhan.

2.2.4 Kompetensi Guru

Sunarsih, (2022: 1-25) menyatakan bahwa kompetensi guru merupakan perpaduan antara kemampuan personal, keilmuan, teknologi, sosial, dan spiritual yang membentuk kompetensi standar profesi guru, yang mencakup penguasaan materi, pemahaman terhadap peserta didik, pembelajaran yang mendidik, pengembangan pribadi dan profesionalitas. Adapun empat kompetensi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Pengertian kompetensi pedagogik

Peraturan pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang standar nasional pendidikan pada penjelasan pasal 28, ayat (3), butir a, sudah secara jelas mendeskripsikan bahwa kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik, yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

b. Kompetensi kepribadian guru

Menurut undang-undang guru dan dosen adalah kompetensi yang berkaitan dengan pribadi seseorang guru yang mantap, berakhlak mulia, arif dan berwibawa serta menjadi teladan bagi peserta didik dan berakhlak mulia.

c. Kompetensi sosial guru

Dalam undang-undang republik Indonesia (UU RI) No.14 pasal 10 tentang guru dan dosen dinyatakan bahwa kompetensi sosial guru adalah kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan siswa, sesama guru orang tua/wali peserta didik dan masyarakat.

d. Kompetensi profesional guru

Dalam Standar Nasional Pendidikan, penjelasan pasal 28 ayat (3) butir c dikemukakan bahwa yang dimaksud kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing siswa memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam standar nasional pendidikan.

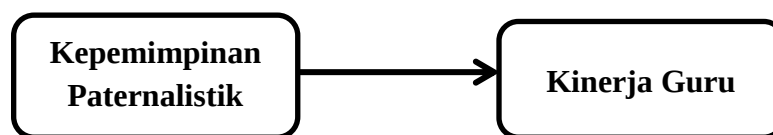
Berdasarkan uraian di atas maka kompetensi guru disimpulkan bahwa, kompetensi guru adalah perpaduan berbagai kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pendidik untuk menjalankan tugasnya secara profesional. Kompetensi tersebut meliputi kompetensi pedagogik (kemampuan mengelola pembelajaran), kompetensi kepribadian (moralitas dan keteladanan), kompetensi sosial (kemampuan berkomunikasi dan berinteraksi), serta kompetensi profesional (penguasaan materi secara mendalam). Keempat aspek ini saling melengkapi dan

menjadi standar dalam profesi guru untuk menciptakan pembelajaran yang efektif dan berkualitas bagi peserta didik.

2.3 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir adalah alur sistematis yang menggambarkan hubungan antara konsep, teori, dan variabel dalam sebuah penelitian. Kerangka berpikir berfungsi sebagai dasar dalam menjelaskan hubungan logis antara masalah penelitian, tujuan, serta hipotesis yang diajukan. Menurut Sugiono Syahputri, (2023: 161) menyatakan bahwa kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan beragam aspek yang sudah diidentifikasi. Kerangka berpikir penelitian ialah dasar pemikiran dari penelitian yang disintesis dari fakta-fakta, observasi dan telaah kepustakaan. Adapun variabel yang digunakan dalam penelitian ini meliputi dua variabel yang terdiri dari satu variabel independen (Kepemimpinan Paternalistik) dan satu variabel dependen (Kinerja Guru).

Variabel pengaruh kepemimpinan paternalistik dengan indikator-indikatornya disebut variabel X. Adapun kinerja guru dengan indikator-indikatonya disebut variabel Y. Penalaah selanjutnya bagaimana pengaruh satu sama lain dari dua variabel tersebut. Apabila pengaruhnya signifikan upaya-upaya dari sekolah dan sumber daya manusia guru lebih tingkatkan lagi agar proses pembelajaran di UPTD SMP Negeri 3 Gunungsitoli Alo'oa lebih efektif lagi. Sedangkan apabila pengaruhnya tidak signifikan maka merupakan kewajiban dari lembaga dan para guru untuk meningkatkannya agar proses pembelajaran efektif. Kerangka berpikir penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1.1 : Bagan Kerangka Berpikir

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian adalah suatu pernyataan atau dugaan sementara yang dibuat berdasarkan teori atau observasi awal yang akan diuji kebenarannya melalui penelitian. Hipotesis berfungsi sebagai pedoman dalam proses penelitian

untuk membuktikan hubungan antara variabel yang diteliti. Setyawan (2021: 7) menyatakan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap masalah penelitian yang kebenarannya harus diuji secara empiris. Sedangkan menurut Creswell & Yam, (2021: 97) mengemukakan hipotesis adalah pernyataan formal menyajikan hubungan yang diharapkan antara variabel independen dan variabel dependen.

Berdasarkan teori para ahli diatas. Hipotesis penelitian sementara dalam penelitian ini dapat disimpulkan, sebagai berikut:

- H_0 : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan paternalistik terhadap kinerja guru
- H_1 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan paternalistik terhadap kinerja guru