

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Deskripsi Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah

1. Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, seperti halnya organisasi sekolah. Sekolah disebut sebagai suatu organisasi karena didalam sekolah terdapat unsur kelompok manusia yang saling bekerja sama untuk mencapai tujuan yakni tujuan pendidikan. Unsur kelompok manusia yang bekerja sama dalam organisasi sekolah itu meliputi kepala sekolah, kelompok guru, kelompok karyawan, dan kelompok siswa. Hubungan kerjasama dalam organisasi sekolah dikelompokkan kedalam beberapa kategori, antara lain; “seorang atau mereka yang bertanggungjawab atau diberi tugas untuk memimpin, dalam hal ini adalah kepala sekolah.¹ Dengan demikian kepemimpinan di sekolah terjadi karena adanya hubungan, yakni “antara kepala sekolah sebagai orang yang bertanggungjawab untuk memimpin dengan kelompok-kelompok guru, tenaga administrative, orang tua siswa dan para siswa, kelompok yang dipimpin.²

Kepemimpinan adalah “suatu usaha yang menggunakan gaya kepemimpinan untuk mempengaruhi dan tidak memaksa dalam memotivasi individu untuk mencapai tujuan”.³ Disamping itu kepemimpinan adalah “kemampuan untuk mempengaruhi orang-orang atau kelompok dengan maksud

¹ Wahjosumidjo, *Kepala sekolah : Tinjauan Teoritis dan Permasalahannya* (Jakarta : Rajawali Perss, 2001), h. 134.

² *Ibid.*, h.135.

³ Gibson, James L. *Organization, Behavior, Structure and Proses. Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses* (Terjemahan Nunuk Adiarni), (Jakarta: Binarupa Aksara,1996), h. 5.

untuk mencapai tujuan”.⁴ Dengan demikian kepemimpinan adalah suatu perilaku seseorang dengan menggunakan gaya kepemimpinan yang dirancang untuk mempengaruhi aktifitas para anggota kelompok dalam mencapai tujuan bersama dan memberi manfaat kepada individu dan organisasi.

Ada beberapa definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh ahli: M Ngalim Purwanto dalam bukunya “Administrasi dan Supervisi Pendidikan” mengemukakan definisi kepemimpinan dari berbagai tokoh, antara lain:

Amitai Etzioni mengemukakan kepemimpinan adalah kekuatan (*power*) yang didasarkan atas tabiat atau watak seseorang yang memiliki kekuasaan lebih, biasanya bersifat normatif. Ralph M Stokdill menyatakan kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan suatu kelompok yang diorganisasi menuju kepada penentuan dan pencapaian tujuan. James Lipham menyatakan kepemimpinan adalah permulaan dari suatu struktur dan prosedur baru untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran organisasi.⁵

Menurut Soetopo dan Soemanto kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam bimbingan suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapai tujuan dari kelompok itu yaitu tujuan bersama.⁶

Prof. Dr. Sudarwan Danim dalam bukunya “Visi Baru Manajemen Sekolah dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik” mendefinisikan kepemimpinan adalah setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.⁷

Definisi lain juga dikemukakan oleh Koontz dan Donnel yaitu,

Kepemimpinan sebagai pengaruh, seni atau proses mempengaruhi orang-orang sehingga bekerja secara sukarela dan penuh antusias kearah mencapai

⁴ *Ibid.*, h.5

⁵ M Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: PT Remaja Rosda Karya, 1987), h.27

⁶ Soetopo dan Soetomo, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: PT Bina Aksara, 1984), h.10.

⁷ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara. Cet. I. 2006), h. 204.

tujuan kelompok. Konsep tersebut bisa diperluas, yang mengimplisitkan tidak hanya sekedar mau bekerja, tetapi juga mempunyai kemampuan yang disertai dengan perasaan penuh semangat dan kepercayaan.⁸

Dari pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa pengertian kepemimpinan adalah: 1) seni dalam mempengaruhi orang lain sehingga mau bekerja secara sukarela dan penuh antusias kearah mencapai tujuan kelompok, untuk itu dibutuhkan adanya kualitas pemimpin yang ditandai oleh sifat-sifat kepribadian yang kuat, memiliki kewibawaan, dan mampu menggunakan perilaku dan gaya kepemimpinan dengan tepat dalam mempengaruhi orang lain; 2) kepemimpinan merupakan hubungan interaksi antara dua orang lebih yang melibatkan adanya seorang pemimpin dengan orang-orang yang dipimpin, oleh karena itu seorang pemimpin hendaknya mempunyai jiwa dan kemampuan kepemimpinan sehingga mampu menjelaskan fungsi dan tugasnya untuk menggerakkan, meyakinkan, dan memotivasi bawahan dalam menmcapai tujuan; dan 3) kepemimpinan merupakan proses pengorganisasian dalam arti keseluruhan untuk mencapai tujuan, yang dapat dikatakan bahwa “proses kepemimpinan dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu: pemimpin, pengikut, dan faktor situasi”

2. Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin akan mengambil cara tertentu bergantung pada orang yang dipimpin, masalah yang dihadapinya, dan situasi yang dirasakannya. Bentuk-bentuk kepemimpinan yaitu:⁹

⁸ Burhanudin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan* (Jakarta : Bumi Aksara, 1994), h. 62.

⁹ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2005), h. 72-80.

a. Otokratis (*autocratic leadership*)

Pemimpin yang bersifat otokratis, pengambilan keputusan biasanya hanya dilakukan oleh diri pemimpin sendiri. Sedangkan cara pemimpinnya, yaitu untuk mempengaruhi tindakan dan sikap anak buahnya agar mendapat dukungan untuk mencapai tujuan, biasanya seorang pemimpin akan menggunakan dua cara yaitu kepemimpinan yang positif dan kepemimpinan yang negatif. Kepemimpinan yang bersifat negatif biasanya ditandai dengan adanya paksaan atau memberikan perintah saja dan sering memberi hukuman. Sedangkan kepemimpinan positif ditandai dengan adanya pemberian intensif, hadiah dan ucapan terimakasih. Pemimpin yang otokratis tidak menghendaki adanya rapat-rapat atau musyawarah.

Kepemimpinan ini mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak dan harus dipenuhi. Pemimpinnya selalu mau berperan sebagai pemain tunggal. Dia berambisi sekali untuk merajai situasi. Setiap perintah dan kebijakan ditetapkan tanpa berkonsultasi dengan bawahannya. Anak buah tidak pernah diberi informasi mendetail mengenai rencana dan tindakan yang harus dilakukan. Semua pujian dan kritis terhadap segenap anak buah diberikan atas pertimbangan pribadi pemimpin sendiri.

b. *Laissez faire* (Bebas)

Gaya kepemimpinan ini meletakkan tanggungjawab pengambilan keputusan sepenuhnya dari bawahan. Gaya kepemimpinan ini merupakan lawan dari otokratis dan partisipatif. Komunikasi yang terjadi antara atasan dan bawahan sangat sedikit sekali. Pemimpin menganggap bawahan sudah dewasa dan mapu

mengendalikan semuanya, dari hal ini pemimpin hanya memberikan arahan sedikit saja bahkan tidak ada sama sekali.

Pemimpin praktis tidak memimpin dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semau sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikitpun dalam kegiatan kelompoknya. Semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahan sendiri. Dia merupakan pemimpin simbol, dan biasanya tidak memiliki keterampilan teknis, sebab duduknya sebagai direktur atau pemimpin ketua dewan, komandan atau kepala biasanya diperoleh melalui penyogokan, dan supaya atau sistem nepotisme.

c. Demokratis

Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia, dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya terhadap koordinasi pekerjaan pada bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggungjawab internal (pada diri sendiri) dengan kerjasama yang baik. Kekuatan kepemimpinan demokratis ini bukan terletak pada person (individu pemimpin) akan tetapi kekuatan justru terletak pada partisipasi aktif pada setiap kelompok.

Kepemimpinan demokratis menghargai potensi setiap individu maupun mendengarkan nasehat dan sugesti bawahan. Juga bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing maupun memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat-saat dan kondisi yang tepat. Kepemimpinan demokratis sering disebut sebagai kepemimpinan *group developer*.

Selanjutnya setiap pemimpin mempunyai sifat, kebiasaan, tempramen, watak, kepribadian sendiri yang unik dan khas. Sehingga tingkah laku dan gayanyalah yang membedakan dirinya dengan orang lain. Gaya atau style hidupnya ini pasti akan mewarnai perilaku kepemimpinannya.

Ketiga gaya kepemimpinan di atas masih dominan atau paling sering digunakan oleh seorang pemimpin khususnya kepala sekolah, namun dalam penelitian ini hanya diarahkan fokus pada satu gaya yakni gaya kepemimpinan demokratis.

3. Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan yang sesuai sekarang ini adalah kepemimpinan demokratis. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Soekarto bahwa dengan begitu akan terjadi kerjasama antara kepala sekolah dengan guru dan karyawan lain untuk mencapai tujuan bersama. Segala keputusan diambil melalui musyawarah dan kesepakatan bersama.¹⁰ Kepala sekolah menghargai pendapat para guru dan memberi kesempatan untuk mengembangkan inisiatif dan daya kreatifnya. Kepala sekolah memberikan dorongan kepada guru-guru untuk mengembangkan keterampilannya terkait usaha-usaha mereka dalam mencoba suatu metode yang baru.

Kepala sekolah bersifat bijaksana dalam pembagian tugas dan tanggung jawab. Kepala sekolah bersifat ramah tamah dan selalu bersedia menolong guru dan karyawan lain dengan memberi nasehat, anjuran, dan petunjuk apabila diperlukan. Di bawah kepemimpinannya guru-guru bekerja dengan senang untuk

¹⁰ Soekarto Indrafachrudi, *Bagaimana Memimpin Sekolah yang Efektif*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2006), h. 21.

memajukan pendidikan di sekolah. Semua pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan rencana yang disepakati bersama. Kepala sekolah dianggap sebagai seorang bapak, saudara, atau kakak yang dapat menempatkan diri sesuai dengan kondisi dan keadaan lingkungan. Dengan begitu maka akan dapat menciptakan suasana kekeluargaan yang sehat dan menyenangkan.

Kartini Kartono menyatakan bahwa:

Pemimpin demokratis adalah pembimbing yang baik bagi kelompoknya. Pemimpin menyadari dia memiliki tugas untuk mengkoordinasikan pekerjaan dan tugas dari seluruh anggotanya dengan menekankan rasa tanggung jawab dan kerja sama yang baik kepada setiap anggota.¹¹

Dengan demikian kepala sekolah tahu bahwa sekolah yang dipimpinnya bukanlah masalah pribadi, akan tetapi kekuatan sekolah terletak pada partisipasi aktif setiap anggota. Kepala sekolah mau mendengarkan nasehat dan pendapat semua pihak dan mampu memanfaatkan kelebihan semua orang seefektif mungkin pada waktu yang tepat. Kepala sekolah menyadari bahwa dia tidak mampu bekerja sendiri. Oleh karena itu kepala sekolah memerlukan bantuan dari guru dan komponen pendidikan lainnya. Kepala sekolah membutuhkan dukungan dan partisipasi dari bawahannya, perlu mendapatkan penghargaan dan dorongan dari atasan, serta butuh dukungan moril dari teman sejawat. Dengan demikian, sekolah yang dipimpinnya akan terus berjalan lancar sekalipun saat kepala sekolah sedang tidak berada di sekolah. Sebab otoritas sepenuhnya didelegasikan ke bawah, sehingga semua orang merasa pasti dan aman, juga merasa senang menunaikan tugas-tugasnya.

¹¹ Kartini Kartono. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011), h.188-189.

Pemimpin yang demokratis bisa berfungsi sebagai *katalisator* yang bisa mempercepat proses-proses secara wajar, dan membantu pencapaian objek yang ingin dicapai dengan cara yang paling sesuai dengan kondisi kelompok tersebut. Pemimpin demokratis biasanya dihormati dan dihargai. Dia dianggap sebagai simbol kebaikan dan “orang sendiri”, karena ia bersedia bekerja sama dengan semua anggota kelompok. Semua anggota kelompok selalu ingin bertatap muka serta bertukar pikiran dengan dirinya yang dianggap sangat simpatik. Bentuk-bentuk keberhasilan yang telah dicapai selalu dianggap sebagai hasil dari kerja sama.

Kepemimpinan yang demokratis itu dalam situasi yang normal, keadaannya lebih *superior* daripada kepemimpinan otoriter maupun bebas. Sebab utamanya ialah:

1. Orang bisa menghimpun dan memanfaatkan semua informasi dan kearifan dari semua anggota kelompok, dan
2. Orang tidak menandalkan diri pada kepandaian maupun kemampuan pemimpin saja.

Di bawah kepemimpinan demokratis pasti terdapat disiplin kerja dan ketepatan kerja yang jauh lebih tinggi daripada kedua tipe kepemimpinan lainnya. Alasannya karena kelompok itu sendiri yang mendominasi suasana. Tekanan sosial dan kontrol sosial yang diberikan oleh setiap anggota kelompok kepada sesama anggota lainnya memaksa semua anggota untuk bertingkah laku sesuai dengan norma kelompok.

Kartini Kartono menyatakan bahwa biasanya kepemimpinan demokratis berlangsung mantap dengan gejala-gejala sebagai berikut.

- a. Organisasi dengan segenap bagian-bagiannya berjalan lancar, sekalipun pemimpin tersebut tidak ada di kantor.
- b. Otoritas sepenuhnya didelegasikan ke bawah dan masing-masing orang menyadari tugas serta kewajibannya sehingga mereka merasa senang, puas, pasti, dan rasa aman dalam melaksanakan setiap tugas kewajibannya.
- c. Diutamakan tujuan-tujuan kesejahteraan pada umumnya.
- d. Pemimpin berfungsi sebagai katalisator untuk mempercepat dinamisme dan kerja sama demi pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang paling cocok dengan jiwa kelompok dan situasinya.¹²

Dijelaskan lebih lanjut oleh Sudarwan Danim, adapun ciri-ciri kepemimpinan demokratis antara lain:

- a. Beban kerja organisasi menjadi tanggung jawab bersama,
- b. Pimpinan menganggap bawahan sebagai komponen pelaksana, dan secara integral harus diberi tugas dan tanggung jawab,
- c. Disiplin, tetapi tidak kaku, jika ada masalah diselesaikan bersama,
- d. Memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap bawahan dengan tidak melepaskan tanggung jawab pengawasan, dan
- e. Komunikasi bersifat terbuka dan dua arah.¹³

¹² *Ibid*, h. 86

¹³ Sudarwan Danim, *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*, (Jakarta: Rineka Cipta. 2004), h.76.

Sondang P. Siagian menyatakan bahwa pemimpin yang demokratis memiliki sifat-sifat sebagai berikut.

- a. Dalam menggerakkan bawahan bertitik tolak dari anggapan bahwa manusia merupakan makhluk yang paling mulia di dunia.
- b. Senang menerima saran, pendapat dan kritik dari bawahan.
- c. Mengutamakan kerja sama dalam mencapai tujuan.
- d. Memberikan kebebasan kepada bawahan tetapi juga tetap membimbingnya.

Dari beberapa pendapat di atas, penulis menyimpulkan ciri-ciri kepemimpinan demokratis adalah beban kerja ditanggung bersama, mau menerima pendapat, kritik dan saran, bawahan dianggap sebagai komponen pelaksana, disiplin tapi tidak kaku, melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, Percaya kepada bawahan dengan tetap melakukan pengawasan, komunikasi dua arah, ada kerjasama dengan guru, mengutamakan kepentingan bersama, memberi kesempatan pada guru untuk mengembangkan inisiatif dan daya kreatifnya, bersifat bijaksana dalam pembagian tugas dan tanggung jawab, bersifat ramah tamah, selalu bersedia menolong guru dan karyawan lain. mampu menciptakan suasana kekeluargaan yang sehat dan menyenangkan, menganggap keberhasilan yang dicapai sebagai hasil kerja sama, dihormati dan dihargai, dan memperlakukan orang-orang yang dipimpinnya sebagai teman kerja.

Berdasarkan ciri-ciri yang ada, maka dapat dikatakan bahwa pemimpin dengan tipe ini biasanya dihormati dan disegani, karena mampu mengembangkan, memelihara, dan menjaga kewibawaan, dengan dasar hubungan manusiawi yang efektif. Pemimpin memperbolehkan bawahannya untuk mengembangkan kreativitas dan daya inovasi yang mereka miliki. Apabila kreativitas dan inovasi yang dihasilkan tersebut justru membuat timbulnya masalah, maka pemimpin akan menegur bawahan dan meluruskan kesalahan penyebab terjadinya masalah

tersebut. Dengan begitu diharapkan bawahan tidak melakukan kesalahan yang sama dan menjadi lebih bertanggung jawab

4. Deskripsi Kepala Sekolah

Menurut Wahjosumidjo, kepala sekolah didefinisikan sebagai “seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran”.¹⁴

Ahli lain mendefinisikan kepala sekolah merupakan personel sekolah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan sekolah. Kepala sekolah mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolah yang dipimpinnya. Kepala sekolah tidak hanya bertanggung jawab secara teknis akademis saja, akan tetapi segala kegiatan, keadaan lingkungan sekolah dengan kondisi dan situasinya, serta hubungan dengan masyarakat sekitar merupakan tanggung jawabnya pula.¹⁵

Inisiatif dan kreatif yang mengarahkan kepada perkembangan dan kemajuan sekolah adalah merupakan tugas dan tanggung jawab kepala sekolah. Kepala sekolah harus bekerja sama dengan para guru yang dipimpinnya, dengan orang tua murid serta pihak pemerintah setempat.

Kepala sekolah tidak hanya sebagai orang yang memiliki otoritas untuk memimpin, akan tetapi juga sebagai penunjang utama dalam rangka terciptanya

¹⁴Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahanya*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada), 2003, h. 83

¹⁵Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2005), h. 80

akuntabilitas keberhasilan guru dalam pencapaian prestasi siswa sesuai dengan apa yang telah direncanakan.

Tugas dan tanggung jawab yang pertama dari para pemimpin di sekolah adalah menciptakan sekolah menjadi semakin efektif, dalam arti menjadi semakin bermanfaat bagi sekolah itu sendiri dan bagi masyarakat luas penggunanya.

Sekolah sebagai sistem adalah sekolah yang memberdayakan seluruh komponen yang ada di dalamnya secara terpadu, satu sama lain yang saling berkaitan erat dan mendorong kegiatan sekolah untuk mencapai tujuan antara lain, input, proses dan output.

Kepemimpinan merupakan salah satu elemen penting dalam mencapai, mempertahankan dan meningkatkan kinerja bawahan, maka kepemimpinan kepala sekolah yang baik harus dapat mengupayakan peningkatan kinerja guru. Dalam hal ini, kepemimpinan kepala sekolah sangat penting. Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengarahkan tenaga pendidik yang ada dalam sekolah tersebut. Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Hal tersebut menjadi lebih penting sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala sekolah yang menghendaki dukungan kinerja yang efektif dan efisien.

Kepala sekolah juga harus bertindak sebagai manager dan pemimpinnya yang efektif. Sebagai manager ia harus mampu mengatur agar semua potensi sekolah dapat berfungsi secara optimal. Hal ini dapat dilakukan jika kepala sekolah mampu melakukan fungsi-fungsi manajemen dengan baik, meliputi:

1. Perencanaan
2. Pengorganisasian
3. Pengarahan
4. Pengawasan.¹⁶

Kepala sekolah sebagai pelaksana suatu tugas yang syarat dengan harapan dan pembaharuan. Kemas cita-cita mulia pendidikan kita secara tidak langsung diserahkan kepada kepala sekolah. Optimisme orang tua yang terkondisikan pada kepaercayaan menyekolahkan putra-putrinya pada sekolah tertentu tidak lain berupa fenomena mengggantungkan cita-citanya pada kepala sekolah.

Sekolah sebagai suatu komunitas pendidikan membutuhkan figur pemimpin yang dapat mendayagunakan semua potensi yang ada dalam sekolah untuk suatu visi dan misi sekolah. Pada level ini, kepala sekolah sering dianggap satu atau identik, bahkan secara begitu saja, dikatakan bahwa wajah sekolah ada pada kepala sekolahnya.

Disimpulkan bahwa seorang kepala sekolah adalah motor penggerak yang senantiasa mempengaruhi, mendorong dan mengarahkan orang-orang yang dipimpinnya supaya mereka mau bekerja dengan penuh semangat dan kepercayaan dalam rangka mencapai tujuan.

Oleh karena itu, kepala sekolah seharusnya dapat memandu, menuntun, membimbing, memberi atau membangun motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan komunikasi yang baik sehingga mampu membawa para bawahan untuk mencapai tujuan yang direncanakan.

¹⁶ Abdullah al-Hadza, *Dimensi Kordinat dalam Manajemen Pendidikan Nasional*, (Makasar: PT. Umitoha Ukhuwah Grafika, 2006), h. 39

5. Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Demokratis

Peran dari seorang pemimpin dalam sebuah lembaga formal, sebelumnya terfokus pada sikap dan perilaku dalam memimpin dan memenej organisasi dan perangkat organisasi yang dipimpinnya. Perilaku sikap dan pola kepemimpinan selanjutnya diaplikasikan tidak hanya terbatas dalam lembaga tersebut saja, akan tetapi diaplikasi dalam interaksi dengan sosial kemasyarakatan dimana ia berada.

Kepemimpinan kepala sekolah yang demokratis sangat penting sebab sekolah merupakan organisasi atau wadah dimana didalamnya terdapat berbagai macam pengetahuan serta organisasi yang menjadi tempat untuk membina dan mengembangkan sumber daya manusia dan semua itu memerlukan seorang kepala sekolah yang mampu memimpin, mengorganisasikan dan mengerdalikan agar dapat mencapai tujuan yang ditetapkan.

Seorang kepala sekolah yang memberikan kebebasan setiap guru dalam berpendapat tanpa membedakan apalagi memaksakan kehendaknya, akan sangat memberikan suatu perubahan kinerja yang senantiasa dapat menimbulkan suatu keterampilan mengajar, ekspresi penerapan ilmu yang berpengaruh baik terhadap peningkatan kualiatas anak didik.

Kepemimpinan kepala sekolah yang demokratis dan kinerja terhadap produktivitas kerja guru, dalam kesimpulannya dinyatakan bahwa secara simultan antara kepemimpinan demokratis, motivasi dan kualitas komunikasi berpengaruh terhadap produktivitas kinerja guru, sehingga kepala sekolah sebagai pemimpin dituntut untuk:

1. Bertanggung jawab dan memiliki loyalitas tinggi terhadap bawahannya sehingga guru sebagai bawahan akan menyadari tujuan dari pendidikan

sekolah yang ditetapkan, sehingga meningkatkan semangat dan kinerja guru dalam proses pencapaian tujuan sekolah.

2. Agar guru melaksanakan tugas-tugas dengan penuh kesadaran, maka setiap kepala sekolah bertanggung jawab untuk menyediakan segala fasilitas, berbagai peraturan dan suasana yang mendukung kegiatan.
3. Kepala sekolah juga harus mampu memahami motivasi para guru, mengapa mereka bersikap dan berperilaku baik bersifat pasif maupun reaksi yang tidak mendukung.
4. Kepala sekolah harus selalu tampak sebagai sosok yang selalu dihargai, dipercaya, diteladani, dituruti segala perintahnya. Sehingga kepala sekolah sebagai pemimpin betul-betul merupakan sumber inspirasi bawahan.
5. Kepala sekolah harus selalu menjaga, memelihara keseimbangan antara guru sehingga tercipta suasana keseimbangan antara guru.
6. Kepala sekolah harus menyadari bahwa esensi kepemimpinan adalah kepengikatan artinya kepemimpinan tidak akan terjadi apabila tidak didukung oleh bawahan (guru).
7. Membicarakan bimbingan, mengadakan koordinasi kegiatan, mengadakan pengendalian atau pengawasan dan mengadakan pembinaan agar masing-masing guru memperoleh tugas yang wajar dalam beban dan hasil usaha bersama.
8. Untuk mengatasi permasalahan, mata rantai pengelolaan kepala sekolah yang sebenarnya sangat menentukan terciptanya kepala sekolah yang profesional.¹⁷

Berdasarkan fungsi dan tanggung jawab yang diemban begitu banyak, dengan demikian seorang kepala sekolah dituntut untuk membekali diri dengan pengetahuan serta keterampilan dalam melakukan aktifitas sebagai seorang pemimpin, sehingga dalam mengaplikasikan sikap perilaku kepemimpinan tersebut kepada guru dapat mencapai sasaran dan sesuai dengan tujuan dan hasil yang maksimal.

Produktivitas sekolah dapat meningkat dengan signifikan apabila penerapan sikap kepemimpinan yang demokratis seorang kepala sekolah dijadikan pedoman dalam melakukan kepemimpinan karena sangat mempengaruhi unsur-

¹⁷Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik Dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT. Grafindo Persada,2003), h.118.

unsur bawahan yang dipimpinnya, terutama dikalangan guru sebab merekalah yang terlibat secara langsung dalam proses pendidikan.

Perilaku kepemimpinan demokratis kepala sekolah dapat diukur melalui indikator:

1. Proses pengambilan keputusan
2. Proses komunikasi antara kepala sekolah dengan guru.
3. Penerimaan kreatifitas atau inisiatif guru
4. Penerimaan kritik dan saran dan pendapat dari guru.
5. Sifat pemberian tugas.
6. Kepala sekolah bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas.¹⁸

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin dalam lembaga pendidikan formal, harus memiliki perilaku yang baik berkaitan dengan perilaku interpersonal atau perilaku hubungan.

B. Deskripsi Kinerja Guru

1. Definisi Guru

Guru sebagai salah satu komponen pendidikan yang tugasnya tidak dapat diwakilkan atau dibantu oleh unsur lain di dalam pelaksanaan proses pembelajaran dan merupakan suatu profesi yang membutuhkan kemampuan khusus untuk dapat mengarahkan seseorang memahami apa yang diajarkan. Gurulah yang menentukan keberhasilan pembelajaran, karena fungsi utama guru adalah merancang, mengelola, melaksanakan dan mengevaluasi pembelajaran. Guru adalah kondisi yang diposisikan sebagai posisi terdepan dan posisi sentral didalam pelaksanaan proses pembelajaran.

¹⁸ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, (Yogyakarta: PT. Gadjah Mada University Press, 2002), h. 94.

Menurut departemen pendidikan dan kebudayaan, “guru adalah seorang yang mempunyai gagasan yang harus diwujudkan untuk kepentingan anak didik, sehingga menunjang hubungan sebaik-baiknya dengan anak didik, sehingga menjunjung tinggi mengembangkan dan menerapkan keutamaan menyangkut agama, kebudayaan.” Sedangkan Menurut undang-undang sistem pendidikan nasional, “pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik dan perguruan tinggi.¹⁹

Tugas pendidik secara umum adalah mengupayakan perkembangan seluruh potensi anak didik, baik potensi psikomotorik, kognitif, maupun afektif dan potensi tersebut harus dikembangkan. Dalam pendidikan di sekolah, tugas guru adalah mendidik dalam bentuk mengajar, sebagian dalam membentuk dorongan, memuji, menghukum, memberi contoh, membiasakan, dan lain-lain yang diperkirakan menghasilkan pengaruh positif bagi pendewasaan anak. Sedangkan tugas guru dalam bidang kemanusiaan di sekolah harus dapat menjadikan dirinya sebagai orang tua ke dua bagi peserta didiknya. Ia harus menarik simpati, sehingga ia menjadi idola para muridnya. Pelajaran apapun yang dilakukannya hendaknya dapat menjadi motivasi muridnya dalam belajar. Bila seorang guru sudah tidak menarik, maka kegagalan pertama ialah tidak akan dapat menanamkan benih pengajarannya itu kepada muridnya. Para murid akan enggan berhadapan pada guru yang tidak menarik, sehingga pelajaran sulit diserap.

Dalam undang-undang No.14 tahun 2005 tentang guru dan dosen pada pasal 1 ayat 1 menyatakan bahwa guru adalah:

¹⁹ Syafrudin Nurdin, *Guru Profesional Dalam Implementasi Kurikulum, Quantum Teaching* (Jakarta: Reneka Cipta, 2005), h. 7

Pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah.²⁰

Menurut Oemar Hamalik bahwa: “Guru mengemban tugas-tugas sosial kultural yang berfungsi mempersiapkan generasi muda, sesuai dengan cita-cita bangsa. Demikian pula masalah guru di negeri kita dapat dikatakan mendapat titik sentral dalam dunia pendidikan”.²¹

Dari beberapa uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa guru adalah orang berdiri di depan kelas dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini pada jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah.

2. Kinerja Guru

Kinerja adalah kegiatan yang dijalankan oleh tiap-tiap individu dalam kaitannya untuk mencapai tujuan yang sudah direncanakan.

Menurut Rivai kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance* yang didefinisikan sebagai hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu untuk melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.²²

Pendapat tentang kinerja guru tersebut di atas senada dengan Mangkunegara, Anwar A yang menyatakan bahwa Kinerja (prestasi kerja) adalah

²⁰ Undang-Undang No.14 tahun 2005 tentang guru dan dosen, (Jakarta: PP.Panca Bhakti, 2006), h.3.

²¹ Oemar Hamalik, *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2004), h. 19.

²² Arifin Ahmad, Muhamad. *Kinerja Guru Pembimbing Sekolah Menengah Umum, Desertasi Doktor* (Jakarta: UNJ, 2004.), h.14.

hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Lebih lanjut Mulyasa juga mendefinisikan kinerja sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja atau unjuk kerja.²³ Sejalan dengan hal tersebut, menurut pendapat Sedarmayanti dalam Suharsaputra, bahwa pengertian kinerja menunjuk pada ciri-ciri atau indikator sebagai berikut: "Kinerja dalam suatu organisasi dapat dikatakan meningkat jika memenuhi indikator-indikator antara lain: kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kecakapan, dan komunikasi yang baik.

Berdasarkan beberapa definisi yang dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya selama periode tertentu sesuai standar kompetensi dan kriteria yang telah ditetapkan untuk pekerjaan tersebut. Kinerja seorang tidak dapat terlepas dari kompetensi yang melekat dan harus dikuasai. Kompetensi merupakan bagian penting yang dapat menentukan tingkat kemampuan dalam melaksanakan tugas seseorang yang merupakan hasil kerja dan dapat diperlihatkan melalui suatu kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kecepatan dan komunikasi yang baik.

Kinerja guru merupakan proses pembelajaran sebagai upaya mengembangkan kegiatan yang ada menjadi kegiatan yang lebih baik, sehingga tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dicapai dengan baik melalui suatu kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru sesuai dengan target dan tujuan.

Menurut A. Tabrani Rusyan dkk, Kinerja guru adalah melaksanakan proses pembelajaran baik dilakukan di dalam kelas maupun di luar kelas di samping mengerjakan kegiatan-kegiatan lainnya, seperti mengerjakan administrasi

²³Mulyasa, E, *Kurikulum Berbasis Kompetensi: Konsep, Karakteristik, dan Implementasi*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004), h.236.

sekolah dan administrasi pembelajaran, melaksanakan bimbingan dan layanan pada para siswa, serta melaksanakan penilaian.²⁴

Mitrami Alam juga memberikan defenisi tentang kinerja guru bahwa:

Kinerja guru sebagai suatu prestasi kerja yang dicapai oeh guru dalam melaksanakan program pembelajaran pada umumnya di tentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah pada hakekatnya adalah sumber semangat bagi guru, oleh sebab itu kepala sekolah harus selalu membangun semangat, percaya diri terhadap para guru sehingga mereka menerima dan memahami tujuan sekolah antusias, bekerja secara bertanggung jawab ke arah tercapainya tujuan sekolah.²⁵

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja seorang guru sangat dipengaruhi perilaku kepemimpinan seorang kepala sekolah, sehingga kepemimpinan kepala sekolah hendaknya selalu menjadi teladan dan memberikan penutan bagi guru sehingga guru dalam melaksanakan tugas akan termotivasi dan dapat mencapai tujuan pendidikan sesuai dengan apa yang diharapkan.

Kinerja guru dalam proses pembelajaran adalah meliputi :

1. Sebagai Demonstrator
2. Sebagai Pengelola kelas
3. Sebagai Mediator
4. Sebagai Fasilitator
5. Sebagai Inovator
6. Sebagai Evaluator.²⁶

Dikatakan sebagai demonstrator, bahwa seorang guru telah mampu menguasai dan mampu mengaplikasikan materi pelajaran yang diajarkan sehingga siswa dapat dengan mudah memahami dan mengerti maksud dan tujuan pembelajaran yang disajikan oleh guru.

²⁴Tabrani Rusyan dkk. *Upaya Meningkatkan Budaya Kinerja Guru*, (Cianjur: CV. Dinamika Karya Cipta, 2000), h. 17.

²⁵Mitrami Alam, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Pustaka,1995), h. 109.

²⁶ WahjoSumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teori dan Permasalahanya*, (Jakarta. PT. Grafindo Persada, 2002), h. 10

Sebagai pengelola kelas, guru diharuskan mampu menciptakan suasana belajar yang menyenangkan sehingga siswa yang mengikuti proses pembelajaran pembelajaran akan lebih termotivasi dan antusias dalam mengikuti pelajaran yang disajikan. Sebagai mediator, yaitu guru dituntut untuk dapat menggunakan media pembelajaran dengan baik dan benar dan penggunaan waktu yang efektif dan seefisien mungkin sehingga siswa memahami pokok pelajaran yang berkaitan dengan media yang digunakan sesuai dengan target waktu yang ditetapkan.

Untuk mencapai hasil belajar yang ideal guru kemampuan para pendidik teristimewa guru dalam membimbing belajar murid-muridnya amat dituntut.²⁷ Sehingga dalam hal peningkatan kemampuan minat dan bahan belajar siswa, guru dituntut dapat memfasilitasi siswa dalam pengadaan bahan belajar sehingga setiap siswa dapat dengan mudah mengakses materi yang sedang dipelajarinya. Sebagai inovator dan evaluator, guru hendaknya mampu menciptakan inovasi belajar yang efektif dan mampu memberikan penilaian kegiatan yang baik.

Menjadi seorang guru bukanlah pekerjaan yang mudah dan gampang, akan tetapi suatu pekerjaan yang amat sulit untuk diemban dan dipertanggungjawabkan, bukan saja di dunia akan tetapi juga di akhirat kelak. Kinerja atau kerja guru bukan saja menyampaikan materi kepada siswa, akan tetapi seorang guru harus mempunyai keterampilan, kemampuan khusus dan mencintai pekerjaannya serta menjaga kode etik dan kewibawaan sebagai pendidik. Seorang guru harus dapat menjadi motivator, inspirator, pembimbing

²⁷ Muhibbin Syah, *Psikologi Belajar*, (Jakarta, Rajawali Pers), h. 61

untuk siswa. Untuk itu dibutuhkan komitmen bagi para guru dalam mencintai dan memahami pekerjaannya, sehingga akan menghasilkan kinerja yang optimal.

3. Sistem penilaian Kinerja Guru

Penilaian kinerja guru seringkali didesain untuk melayani dua tujuan, yaitu : untuk mengukur kompetensi guru dan mendukung pengembangan profesional.

Sistem penilaian kinerja guru hendaknya memberikan manfaat sebagai umpan balik untuk memenuhi berbagai kebutuhan di kelas (*classroom needs*), dan peluang untuk mengembangkan teknik-teknik baru dalam pengajaran, serta mendapatkan saran (konseling) dari kepala sekolah atau guru lainnya untuk membuat berbagai perubahan di dalam kelas.

Untuk mencapai tujuan tersebut, seorang evaluator pertama kali harus dapat menyusun prosedur spesifik dan menetapkan standar. Penetapan standar hendaknya dikaitkan dengan :

- a. Keterampilan-keterampilan dalam mengajar
- b. Bersifat seobyektif mungkin
- c. Komunikasi secara jelas dengan Guru sebelum evaluasi dilaksanakan dan ditinjau ulang setelah selesai dievaluasi, dan
- d. Dikaitkan dengan pengembangan profesional guru

Para evaluator hendaknya mempertimbangkan aspek keragaman keterampilan pengajaran yang dimiliki Guru. Jika para evaluator menggunakan berbagai sumber informasi tentang kinerja guru, maka mereka dapat memberikan penilaian secara lebih akurat.

Beberapa prosedur yang dapat digunakan oleh evaluator, diantaranya :Pertama, Mengobservasi kegiatan kelas (*observe classroom activities*). Ini merupakan bentuk umum untuk mengumpulkan data dalam menilai kinerja guru. Tujuan observasi kelas adalah untuk memperoleh gambaran secara representatif tentang kinerja guru di dalam kelas. Kendati demikian, untuk memperoleh tujuan ini, evaluator dalam menentukan hasil penilaian tidak cukup dengan waktu yang relatif sedikit atau hanya satu kelas. Oleh karena itu observasi dapat dilaksanakan secara formal dan direncanakan atau secara informal dan tanpa pemberitahuan terlebih dahulu sehingga dapat diperoleh informasi yang bernilai (*valuable*). Kedua, Meninjau kembali rencana pengajaran dan catatan – catatan dalam kelas. Rencana pengajaran dapat merefleksikan sejauh mana guru dapat memahami tujuan-tujuan pengajaran. Peninjauan catatan-catatan dalam kelas, seperti hasil test dan tugas-tugas merupakan indikator sejauhmana guru dapat mengkaitkan antara perencanaan pengajaran , proses pengajaran dan testing (evaluasi).

Ketiga, Memperluas jumlah orang-orang yang terlibat dalam evaluasi. Jika tujuan evaluasi untuk meningkatkan pertumbuhan kinerja guru maka kegiatan evaluasi sebaiknya dapat melibatkan berbagai pihak sebagai evaluator, seperti: siswa, rekan sejawat, dan tenaga administrasi. Bahkan *self evaluation* akan memberikan perspektif tentang kinerjanya. Namun jika untuk kepentingan pengujian kompetensi, pada umumnya yang bertindak sebagai evaluator adalah Kepala Sekolah atau Pengawas.

Guru-guru yang berkeinginan untuk meningkatkan pengajarannya biasanya sangat berhasrat untuk memahami bagaimana pandangan Guru lain dan

Siswa terhadap dirinya. Memang, dalam proses evaluasi pandangan-pandangan mereka yang terlibat dalam keseharian kiranya tidak bisa diabaikan begitu saja.

Konferensi pasca observasi dapat memberikan umpan balik kepada guru tentang kekuatan dan kelemahannya. Dalam hal ini, beberapa hal yang harus diperhatikan oleh evaluator :

- 1) Penyampaian umpan balik dilakukan secara positif dan bijak.
- 2) Penyampaian gagasan dan mendorong untuk terjadinya perubahan pada guru
- 3) Menjaga derajat formalitas sesuai dengan keperluan untuk mencapai tujuan-tujuan evaluasi (*maintain a level of formality necessary to achieve the goals of the evaluation*)
- 4) Menjaga keseimbangan antara pujian dan kritik
- 5) Memberikan umpan balik yang bermanfaat secara secukupnya dan tidak berlebihan.

Upaya untuk mengaitkan evaluasi kinerja guru dengan pengembangan profesi memang bukanlah pekerjaan yang gampang, baik untuk kepala sekolah, evaluator dan terutama guru itu sendiri. Walaupun demikian, ada beberapa jawaban yang sederhana bahwa evaluasi kinerja guru dapat digunakan dalam :

- a. Bekerja sama dengan guru-guru untuk menata secara khusus tujuan yang dapat dicapai.
- b. Menyajikan kritik membangun dan dukungan memperbaiki kelemahan dan mengembangkan kekuatan.

- c. Menginventarisasi guru-guru yang berpengalaman untuk diminta bantuannya dalam meningkatkan kinerja guru-guru yang kurang berpengalaman

4. Indikator Penilaian Kinerja Guru

Terkait dengan penilaian kinerja guru, *Georgia Departemen of Education* telah mengembangkan *teacher permormance assessment instrument* yang selanjutnya dimodifikasi oleh Depdiknas menjadi Alat Penilaian Kemampuan Guru (APKG). Adapun kemampuan guru yang dinilai meliputi: rencana pembelajaran (RPP), prosedur pembelajaran, dan hubungan antar pribadi.²⁸

Indikator penilaian kinerja guru dilakukan terhadap tiga pembelajaran di kelas, yaitu:

a. Perencanaan program kegiatan pembelajaran

Tutik Rachmawati dan Daryanto mengemukakan bahwa tahap ini berhubungan dengan kemampuan guru menguasai bahan ajar. Kemampuan ini dapat dilihat dari cara atau proses penyusunan program kegiatan pembelajaran, yaitu mengembangkan silabus dan RPP. Komponen yang ada di dalam silabus yaitu:

1. identitas silabus,
2. standar kompetensi,
3. kompetensi dasar,
4. indikator,
5. materi pembelajaran,
6. kegiatan pembelajaran,
7. penilaian,
8. alokasi waktu, dan
9. sumber pembelajaran.

Penjabaran lebih rinci dan spesifik dari silabus terdapat dalam RPP yang merupakan program pembelajaran jangka waktu singkat. Komponen-komponen dalam RPP adalah sebagai berikut ini.

²⁸ Tutik Rachmawati dan Daryanto, *Penilaian Profesi Guru dan Angka Kreditnya*. Yogyakarta: Gava Media, 2013), h. 121.

- 1) Identitas RPP
- 2) Standar kompetensi
- 3) Kompetensi dasar
- 4) Indikator
- 5) Tujuan pembelajaran
- 6) Materi pembelajaran
- 7) Metode pembelajaran
- 8) Langkah-langkah kegiatan
- 9) Alat dan sumber pembelajaran
- 10) Penilaian²⁹

b. Pelaksanaan kegiatan pembelajaran

Merupakan inti penyelenggaraan pendidikan yang ditandai oleh adanya kegiatan pengelolaan kelas, penggunaan media maupun sumber mengajar, dan penggunaan metode serta strategi pembelajaran.

1) Pengelolaan kelas

Kemampuan ini meliputi: kemampuan menciptakan suasana kondusif, kemampuan memupuk kerja sama dan disiplin peserta didik, dan pengaturan *setting* tempat duduk peserta didik.

2) Penggunaan media dan sumber belajar

Kemampuan ini meliputi: kemampuan menguasai sumber belajar yang tidak hanya dari buku tetapi juga dari sumber lain, kemampuan untuk

²⁹ *Ibid.*, h.121

menggunakan media yang sudah tersedia maupun objek nyata yang ada di sekolah, serta kemampuan guru dalam mendesain/membuat media.

3) Penggunaan metode pembelajaran

Kemampuan ini meliputi: kemampuan untuk memilih metode yang sesuai, kemampuan untuk menggunakan metode yang sesuai dengan materi, kemampuan untuk menggunakan multi metode atau menggabungkan beberapa metode.

c. Evaluasi pembelajaran

Merupakan kegiatan yang bertujuan untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan pembelajaran. Pendekatan yang dapat digunakan untuk melakukan evaluasi adalah melalui penilaian acuan norma dan penilaian acuan patokan. Hal lainnya yang harus dikuasai adalah menyusun alat evaluasi

Selain itu, hal lain yang harus diperhatikan adalah pengolahan dan penggunaan hasil belajar. Hal yang harus diperhatikan dalam penggunaan hasil belajar yaitu:

- a. Jika sebagian kecil peserta didik tidak memahami bagian-bagian tertentu dari materi pelajaran, guru tidak perlu memperbaiki program pembelajaran, cukup dengan memberikan remedial.
- b. Jika sebagian besar peserta didik tidak memahami bagian-bagian tertentu dari materi pelajaran, guru perlu memperbaiki program pembelajaran, khususnya pada bagian yang sulit dipahami.

Mengacu pada hal di atas, maka frekuensi kegiatan pengembangan pembelajaran dapat dijadikan indikasi kemampuan guru dalam mengolah dan menggunakan hasil belajar. Adapun kegiatan-kegiatan tersebut adalah:

- 1) Kegiatan remedial, dan
- 2) Kegiatan perbaikan program pembelajaran.

Berdasarkan teori di atas, penulis mengembangkan indikator kinerja guru yaitu Perumusan tujuan pembelajaran, Pemilihan dan pengorganisasian bahan belajar/materi pelajaran, Pemilihan media/alat pembelajaran, Skenario atau kegiatan pembelajaran, Pemilihan sumber belajar, Kemampuan membuka pelajaran, Pengelolaan kelas, Penggunaan media, Sikap guru dalam proses pembelajaran, Kemampuan menutup kegiatan pembelajaran, Penilaian hasil belajar, dan Tidak lanjut hasil penilaian.

5. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Dalam sebuah organisasi dalam hal ini sekolah, setiap individu (guru) mempunyai karakter yang berbeda-beda, demikianpun dengan kinerjanya juga berbeda-beda. Kepala madrasah seyogyanya memahami akan perbedaan-perbedaan tersebut dengan megupayakan agar kinerja guru dapat maksimal. Di sebagian besar organisasi khususnya madarasah, kinerja karyawan dalam hal ini guru, merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi.

Faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja guru diantaranya tingkat pendidikan guru, supervisi pengajaran, program penataran, iklim yang kondusif, sarana dan prasarana, kondisi fisik dan mental guru, gaya kepemimpinan kepala sekolah, jaminan kesejahteraan, kemampuan manajerial kepala sekolah dan lain-lain.³⁰

³⁰<http://sabrinfauza.Wordpress.Com/2010/04/05/Faktor-Faktor-Yang-Mempengaruhi-Kinerja-Guru/>. diakses pada tanggal 15 Februari 2016.

Tingkat pendidikan guru akan sangat mempengaruhi baik tidaknya kinerja guru karena selama menjalani pendidikannya seseorang akan menerima banyak masukan baik berupa ilmu pengetahuan maupun keterampilan yang akan mempengaruhi pola berpikir pelakunya. Ini berarti jika tingkat pendidikan seseorang itu lebih tinggi maka makin banyak pengetahuan serta keterampilan yang diajarkan kepadanya sehingga besar kemungkinan kinerjanya akan baik karena didukung oleh bekal keterampilan dan pengetahuan yang diperolehnya.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja guru adalah supervisi pengajaran yaitu serangkaian kegiatan membantu guru dalam mengembangkan kemampuannya. Kepala sekolah bertugas memberikan bimbingan, bantuan, pengawasan dan penelitian pada masalah-masalah yang berhubungan dengan pengembangan pengajaran berupa perbaikan program dan kegiatan belajar mengajar. Sasaran supervisi ditujukan kepada situasi belajar mengajar yang kemungkinan terjadinya tujuan pendidikan secara optimal.

Kinerja guru juga dipengaruhi oleh program penataran yang diikutinya. Untuk memiliki kinerja yang baik, guru dituntut untuk memiliki kemampuan akademik yang memadai dan dapat mengaplikasikan ilmu yang dimilikinya kepada para siswa untuk kemajuan hasil belajar siswa. Hal ini menentukan kemampuan guru dalam menentukan cara penyampaian materi dan pengelolaan interaksi belajar mengajar. Untuk itu guru perlu mengikuti program-program penataran.

Iklim yang kondusif disekolah juga akan berpengaruh pada kinerja guru, diantaranya: pengelolaan kelas yang baik yang menunjuk pada pengaturan siswa

maupun pengaturan fasilitas. Selain itu hubungan antara pribadi yang baik antara kepala sekolah, guru, siswa dan karyawan sekolah akan membuat suasana sekolah menyenangkan dan merupakan salah satu sumber semangat bagi guru dalam melaksanakan tugasnya.

Agar guru memiliki kinerja yang baik maka harus didukung oleh kondisi fisik dan mental yang baik pula. Guru yang sehat akan dapat menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik. Oleh karenanya faktor kesehatan harus benar-benar diperhatikan. Begitu pula kondisi mental guru, bila kondisi mentalnya baik dia akan mengajar dengan baik pula.

Tingkat pendapatan dapat mempengaruhi kinerja guru agar guru benar-benar berkonsentrasi mengajar disuatu sekolah maka harus diperhatikan tingkat pendapatannya dan juga jaminan kesejahteraan lainnya seperti pemberian intensif, kenaikan pangkat/gaji berkala, asuransi kesehatan dan lain-lain.

Peningkatan kinerja guru dapat dicapai apabila guru bersikap terbuka, kreatif, dan memiliki semangat kerja yang tinggi. Suasana kerja yang demikian ditentukan oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah, yaitu cara kepala sekolah melaksanakan kepemimpinan disekolahnya.

Kemampuan manajerial kepala sekolah akan mempunyai peranan dalam meningkatkan kinerja guru. Sekolah sebagai lembaga pendidikan formal merupakan suatu pola kerjasama antara manusia yang saling melibatkan diri dalam satu unit kerja(kelembagaan). Dalam proses mencapai tujuan pendidikan, tidak bisa terlepas dari kegiatan administrasi. Kegiatan administrasi sekolah mencakup pengaturan proses belajar mengajar, kesiswaan, personalia, peralatan

pengajaran, gedung, perlengkapan, keuangan, serta hubungan masyarakat. Dalam proses administrasi terdapat kegiatan manajemen yang meliputi kemampuan membuat perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Bila kepala sekolah memiliki kemampuan manajerial yang baik, ini akan mendukung pelaksanaan tugas guru dan peningkatan kinerjanya.

Kinerja guru didalam organisasi sekolah pada dasarnya ditentukan oleh kemampuan dan kemauan guru dalam ikut serta mendukung proses belajar mengajar. Faktor ini merupakan potensi guru untuk dapat melaksanakan tugas-tugasnya untuk mendukung kebutuhan sarana pendidikan di sekolah.

Dalam meningkatkan kinerja, Burhanudin mengemukakan bahwa usaha-usaha meningkatkan kinerja kerja adalah:

1. Memperhatikan dan memenuhi tuntutan pribadi dan organisasi
2. Informasi jabatan dan tugas setiap anggota organisasi
3. Pelaksanaan pengawasan dan pembinaan secara efektif terhadap para anggota organisasi di sekolah.
4. Penilaian program staf sekolah dalam rangka perbaikan dan pembinaan serta pengembangan secara optimal.
5. Menerapkan kepemimpinan yang demokratis.³¹

C. Penelitian Yang Relevan

Penelitian yang relevan merupakan penelitian-penelitian yang pernah dilakukan pada masa lalu yang berkaitan dengan penelitian penulis. Penelitian

³¹Hidayatullah, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru, <http://pgri-lebak.org/berita/95-faktor-faktor-yang-mempengaruhi-kinerja-guru-html>. Diakses 9 februari 2016.

tentang pengaruh kepemimpinan demokratis kepala sekolah terhadap kinerja guru telah dilakukan sebelumnya pada kajian tertentu yang sama ataupun sedikit berbeda.

Penelitian yang relevan dengan penelitian ini diantaranya:

1. “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri Temanggung” yang disusun oleh Vela Miarri Nurma Arimbi pada tahun 2011. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru.³²
2. “Pengaruh Pelaksanaan Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Di SMA Negeri 1 Tikep Kabupaten Muna Barat” yang disusun oleh Juliana pada tahun 2014. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh kesimpulan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara pelaksanaan supervisi kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Tikep Kabupaten Muna Barat.³³

Dari penelitian di atas terdapat kesamaan dengan judul penelitian penulis yaitu sama-sama meneliti tentang kinerja guru (Variabel Y) sedangkan perbedaannya peneliti membahas tentang kepemimpinan demokratis kepala madrasah (Variabel X) dan tempat penelitian yang berbeda. Tempat penelitian penulis berada di MTs Ash-Siddiq Tikep Kecamatan Tikep Kabupaten Muna

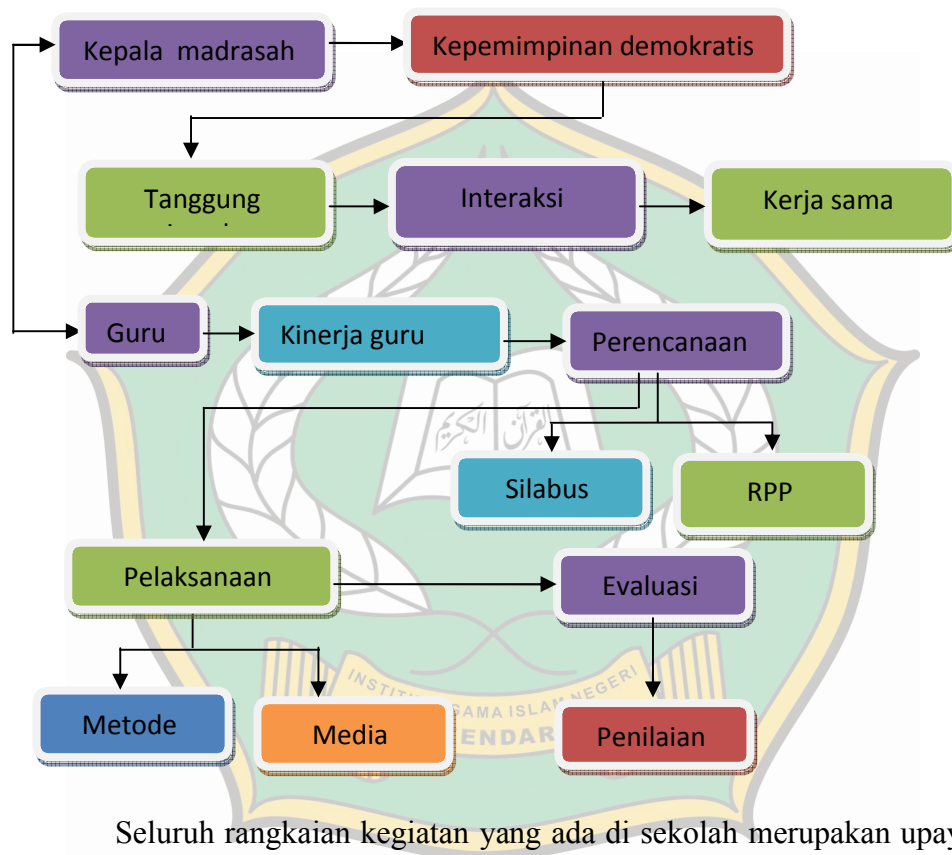
³² Miarri vela nurma arimbi, *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri Temanggung*, Skripsi. MP FIP UNY, 2011).

³³ Juliana, *Pengaruh Pelaksanaan Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Di SMA Negeri 1 Tikep Kabupaten Muna Barat*, (kambara:2014)

Barat. Dimana yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah di MTs As-Shiddiq Tikep Kecamatan Tikep Kabupaten Muna Barat.

D. Kerangka Berpikir

Bagan kepemimpinan demokratis kepala madrasah terhadap kinerja guru di MTs as-shiddiq tikep kecamatan tikep kabupaten muna barat.



Seluruh rangkaian kegiatan yang ada di sekolah merupakan upaya untuk mencapai tujuan sekolah, sehingga hendaknya semua aktivitas organisasi sekolah dikelola secara optimal. Kegiatan pembelajaran merupakan kegiatan utama pendidikan di sekolah dalam rangka mencapai tujuan sekolah. Peranan guru dalam pelaksanaan kegiatan pembelajaran di sekolah merupakan hal yang sangat penting. Baik buruknya kinerja guru akan berpengaruh terhadap kualitas sekolah yang dapat dilihat dari output yang dihasilkan oleh sekolah tersebut.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah kepemimpinan demokratis kepala sekolah. Kepemimpinan demokratis kepala sekolah merupakan kepemimpinan yang di dalamnya terjadi interaksi dinamis antara kepala sekolah dengan guru dan karyawan lain, karena kepala sekolah memberikan kesempatan pada orang-orang yang dipimpin untuk turut berpartisipasi dalam semua kegiatan. Dengan demikian akan tercipta kerjasama yang harmonis serta suasana yang kondusif, sehingga guru maupun karyawan lain menjadi senang untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya. Adanya kerjasama yang harmonis dan rasa senang dalam melaksanakan tugas dapat membangkitkan motivasi kerja maupun kinerja bagi guru dan karyawan yang dipimpinnya.

Tolak ukur dari kinerja guru sendiri meliputi kegiatan yang berkaitan dengan perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan evaluasi pembelajaran. Selain itu motivasi kerja guru sebagai perangsang keinginan dan daya gerak yang menyebabkan seorang guru bersemangat dalam mengajar. Guru yang bersemangat dalam mengajar dapat dilihat dari ketekunannya saat melaksanakan tugas, ulet, tidak mudah menyerah dalam memecahkan masalah, kreatif, dan lain-lain.

Berdasarkan uraian-uraian di atas, dapat dikemukakan bahwa terdapat pengaruh antara kepemimpinan demokratis kepala sekolah terhadap kinerja guru. Atau dengan kata lain semakin tinggi kepemimpinan demokratis kepala sekolah akan semakin tinggi pula kinerja guru.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian kuantitatif yaitu “dengan menggunakan statistik deskriptif dan statistik inferensial”.

Analisis statistik deskriptif adalah suatu bentuk analisis yang dilakukan dengan cara mengumpulkan data yang berupa angka-angka kemudian ditabulasi dalam bentuk distribusi frekuensi dan persentase untuk memberikan gambaran atau deskripsi tentang data yang ada sebagai hasil penelitian.¹

Analisis statistik inferensial dilakukan mengingat bahwa penelitian ini bersifat korelasional karena penelitian ini berusaha untuk mengetahui adanya pengaruh antara variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y) dalam hal ini pengaruh kepemimpinan demokratis kepala sekolah terhadap kinerja guru di MTs Ash-Shiddiq Tipek Kecamatan Tipek Kabupaten Muna Barat.

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di MTs Ash- Shidiq Tipek Kabupaten Muna Barat. Adapun waktu penelitian adalah selama tiga bulan terhitung sejak diterimanya proposal penelitian ini.

¹Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, Dan R & D* (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 147.