

## BAB II LANDASAN TEORI

### A. DESKRIPSI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

#### 1. Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah

Pemimpin memiliki peran yang dominan dalam sebuah organisasi, peran yang dominan tersebut dapat mempengaruhi kepuasan dan kualitas kerja, ataupun prestasi suatu organisasi. Kepemimpinan dalam bahasa Inggris tersebut *leadership* berarti “*The qualities that a leader should have*” atau *The qualities of leader*<sup>1</sup>.

Abdul Rahman Saleh mengatakan “kepemimpinan adalah mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, berkaitan dengan proses yang mempengaruhi orang sehingga mereka mencapai sasaran dalam keadaan tertentu”.<sup>2</sup> Dengan itu kemampuan dan keterampilan kepemimpinan dalam pengarahan adalah faktor penting efektivitas mengajar.

Secara bahasa, makna kepemimpinan itu adalah kekuatan atau kualitas seseorang pemimpin dalam mengarahkan apa yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan. Seperti halnya manajemen, kepemimpinan atau *leadership* telah didefinisikan oleh banyak para ahli antaranya adalah Stoner mengemukakan bahwa kepemimpinan manajerial dapat didefinisikan sebagai suatu proses mengarahkan, pemberian

---

<sup>1</sup> Oxford student's dictionary of English, Oxford university press, 2001, H. 374

<sup>2</sup> Abdul Rahman Shaleh, *Psikologi dan Industri*, (Jakarta: Lembaga penelitian UIN, 2006), H. 110

pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang selain berhubungan dengan tugasnya.

*Leadership* atau kepemimpinan dalam pengertian umum menunjukkan suatu proses kegiatan dalam hal memimpin, membimbing, mengontrol perilaku, perasaan serta tingkah laku terhadap orang lain yang ada dibawah pengawasannya.

Wahyudin mengemukakan Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang menggerakkan, mengarahkan, sekaligus mempengaruhi pola pikir, cara kerja setiap anggota agar bersikap mandiri dalam bekerja terutama dalam mengambil keputusan untuk kepentingan percepatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan<sup>3</sup>.

Kepemimpinan merupakan bagian penting manajemen, tetapi tidak sama dengan manajemen. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Manajemen mencakup kepemimpinan tetapi juga mencakup fungsi-fungsi lainnya seperti perencanaan, pengorganisasian, pengawasan dan evaluasi. Manajer adalah orang yang melakukan segala sesuatunya dengan baik dan pemimpin adalah orang yang melakukan hal yang baik.

Kemampuan mempengaruhi orang lain kearah tujuan tertentu yang telah ditentukan merupakan bagian dari indikator keberhasilan seorang pemimpin, dimana pemimpin mampu untuk memberdayakan bawahan sehingga timbul inisiatif untuk berkreasi dalam bekerja dan hasilnya lebih bermakna dengan sekali-kali pemimpin mengarahkan, menggerakkan, dan mempengaruhi anggota bawahannya. Inisiatif

---

<sup>3</sup> Wahyudin, *Kepemimpinan kepala sekolah dalam organisasi pembelajar*, (Bandung: Alfabeta, 2009), H. 121

pemimpin harus direspon sehingga dapat mendorong timbulnya sikap mandiri dalam bekerja dan berani mengambil keputusan dalam rangka percepatan dan penyesuaian pencapaian tujuan organisasi.

Kepemimpinan berusaha untuk membuat perubahan dalam organisasi dengan (1) menyusun visi masa depan dan strategis untuk membuat perubahan yang dibutuhkan, (2) mengkomunikasikan dan menjelaskan visi, dan (3) memotifasi dan member inspirasi kepada orang lain untuk mencapai visi itu<sup>4</sup>. Ada hal-hal lain yang perlu juga diketahui seorang pemimpin sebelum mengadakan kontak dengan orang lain yakni<sup>5</sup>: (1) merencanakan, (2) mengorganisir, (3) mengordinisir, dan (4) mengendalikan pekerjaan.

Kepala sekolah terdiri dari dua kata kepala dan sekolah, kepala dapat berarti ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan sekolah adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberikan pelajaran<sup>6</sup>. Sedangkan Prof. Dr. Sudarman Danim mengatakahkan bahwa kepala sekolah adalah guru yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala sekolah<sup>7</sup>.

Meskipun kepala sekolah merupakan guru yang memiliki tugas tambahan sebagai kepala sekolah namun ia merupakan orang yang paling bertanggung jawab terhadap guru-guru dalam menjalankan tugas untuk mencapai tujuan pendidikan baik

---

<sup>4</sup> Yukl, Gary, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, edisi kelima, (Jakarta: PT. indeks, 2001), H. 7

<sup>5</sup> Eugene Emerson Jennings, Ect. *Kepemimpinan*, (Semarang: PT. Dahara Prize, 1992), H. 8

<sup>6</sup> Wahjo Sumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakara:PT. Raja Grafindo Persanda, 2007), H. 83-84

<sup>7</sup>Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2002), H. 145

itu tujuan Pendidikan Nasional maupun tujuan yang lainnya, kepala sekolah dipilih dan diangkat dari tenaga guru yang telah memiliki masa kerja dan golongan kepangkatan tertentu tanpa memperhatikan latar belakang pendidikan yang dikhususkan baginya.

Dalam memangku jabatan sebagai kepala sekolah maka sebaiknya memiliki tiga keterampilan diantaranya adalah:

1. Keterampilan teknis (*tehikal skill*)

Keterampilan ini meliputi pengetahuan khusus tentang keuangan, penjadwalan, pembelajaran, konstruksi dan pemeliharaan fasilitas.

2. Keterampilan dalam melakukan hubungan kemanusiaan (*human skill*)

Keterampilan ini diperlukan agar hubungan antara kepala sekolah dengan guru-guru dapat terjalin dengan baik dan suasana manusiawi kepala sekolah dituntut untuk dapat bekerja lebih efektif dan efisien dengan bawahan dalam hal ini guru-guru serta seluruh staf tata usaha.

3. Keterampilan konseptual (*conceptual skill*)

Keterampilan konseptual ini berkaitan dengan cara kepala sekolah memandang. Kepala sekolah sebagai proses kerja administrasi yang mengaitkan dengan unsur-unsur perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi. Dan inti kegiatan-kegiatan adalah pengambilan keputusan karena di tangan kepala sekolah kebijakan-kebijakan dapat diambil melalui kesepakatan musyawarah dengan para dewan guru dan staf tata usaha.

Jadi kepala sekolah adalah guru yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala sekolah serta memiliki beberapa keterampilan diantaranya keterampilan teknis (*technical skill*), keterampilan dalam melakukan hubungan kemanusiaan (*human skill*), dan keterampilan koseptual (*conceptual skill*).

Berdasarkan definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah proses yang dilakukan kepala sekolah untuk mempengaruhi guru-guru serta staf tata usaha (bawahannya) agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditentukan secara efektif dan efisien.

Menurut Daryanto, fungsi dan tanggung jawab kepala sekolah sebagai pemimpin diantaranya:

- a) Kepala sekolah sebagai penanggung jawab.  
Kepala sekolah tidak hanya bertanggung jawab atas kelancaran jalannya sekolah secara teknis akademis saja, tetapi segala kegiatan, keadaan lingkungan sekolah dengan kondisi dan situasinya serta hubungan dengan masyarakat sekitarnya merupakan tanggung jawabnya pula. Inisiatif dan kreatif yang mengarah pada perkembangan dan kemajuan sekolah adalah merupakan tugas dan tanggung jawab kepala sekolah.
- b) Kepala sekolah sebagai pimpinan sekolah.  
Perumus tujuan kerja dan pembuat kebijaksanaan sekolah dan pengatur tata kerja (mengorganisasi sekolah) yang mencakup: (1) mengatur pembagian tugas dan wewenang, (2) mengatur petugas pelaksana, dan (3) menyelenggarakan kegiatan (mengkoordinasikan).
- c) Kepala sekolah sebagai supervisor.  
Tugas kepala sekolah sebagai supervisor berarti bahwa ia harus meneliti, mencari dan menentukan syarat-syarat mana saja yang diperlukan bagi kemajuan sekolahnya. Kepala sekolah harus dapat meneliti syarat-syarat mana saja yang telah ada dan tercukupi, dan mana yang kurang maksimal.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup>Daryanto, *Evaluas Pendidikan*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2001), H.80

Berdasarkan pandangan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa jalannya roda organisasi terdapat kepemimpinan yang efektif, yang dapat mengarahkan dan membina perilaku organisasional dan administrasi sehingga terwujud perilaku yang kondusif untuk mengerahkan segala kemampuan untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan sebelumnya. Kepemimpinan kepala sekolah yang ditetapkan sebagai indikator dalam penelitian ini adalah kepala sekolah sebagai penanggung jawab, pimpinan sekolah dan supervisor.

## **2. Fungsi Kepemimpinan Kepala sekolah**

Menurut Wahjosumidjo kepala sekolah sebagai seorang pemimpin dalam praktik sehari-hari harus selalu berusaha memperhatikan dan mempraktekan delapa fungsi kepemimpinan didalam kehidupan sekolah<sup>9</sup>.

- 1) Menciptakan kebersamaan diantara guru dan orang-orang yang menjadi bawahannya.
- 2) Menciptakan rasa aman didalam lingkungan sekolah sehingga para guru dan orang-orang yang menjadi bawahan dalam menjalankan tugasnya mereka merasa aman, bebas dari perasaan gelisah, kekhawatiran, serta memperoleh jaminan keamanan (*providing security*).
- 3) Memberi saran, anjuran dan sugesti untuk memelihara serta meningkatkan semangat para guru, staf dan siswa, rela berkorban demi menumbuhkan rasa kebersamaan dalam melaksanakan tugas masing-masing.

---

<sup>9</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan kepala sekolah*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2007), H. 106

- 4) Bertanggung jawab memenuhi dan menyediakan dukungan yang diperlukan oleh para guru.
- 5) Sebagai katalistor, dalam arti mampu menimbulkan dan menggerakkan semangat para guru, staf dan siswa dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- 6) Selalu menjaga keterampilan dan integritas sebagai kepala sekolah, selalu terpercaya, dihormati baik sikap, prilaku maupun perbuatannya.
- 7) Membangkitka semangat, percaya diri terhadap para guru sehingga mereka menerima dan memahami tujuan sekolah secara antusias, bekerja secara bertanggung jawab kearah tercapainya tujuan sekolah (*inspiring*).
- 8) Selalu dapat memperhatikan, menghargai apapun yang dihasilkan oleh para mereka yang menjadi tanggung jawabnya.

Koontz memberikan definisi fungsi kepemimpinan sebagai berikut<sup>10</sup>:

*The function of leadership, therefore, is to induce or persuade all subordinates of followers to contribute willingly to organizational goals in accordance with their maximum capability.*

Dari definisi diatas, agar para bawahan dengan penuh kemauan serta sesuai dengan kemampuan secara maksimal berhasil mencapai tujuan organisasi, pemimpin harus mampu membujuk dan meyakinkan bawahan.

---

<sup>10</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2007), H. 105

Hal ini berarti, apabila seorang kepala sekolah ingin berhasil menggerakkan para guru, staf dan para siswa berperilaku dalam mencapai tujuan sekolah, oleh karena itu kepala sekolah harus:

- a) Menghindari diri dari sikap dan perbuatan yang bersifat memaksa atau bertindak keras terhadap para guru.
- b) Melahirkan kemauan untuk bekerja dengan penuh semangat dan percaya diri terhadap para guru.

Aan Komariah menjelaskan bahwa keberadaan pemimpin yang menjalankan fungsi kepemimpinannya dalam menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi di sekolah dengan menetapkan tujuan secara utuh (*firm and purposeful*), mendayagunakan bawahan melalui pendekatan partisipatif (*a participative approach*), dan didasari oleh kemampuan kepemimpinan secara profesional (*the leading professional*)<sup>11</sup>.

Kepala sekolah sebagai memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga pendidik, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Kepala sekolah memerlukan orang-orang yang mampu memimpin sekolah dan profesional dalam bidang pendidikan, namun kenyataan dilapangan membuktikan bahwa tidak semua kepala sekolah memenuhi kriteria yang telah ditentukan, tetapi lebih mengutamakan pada golongan ataupun strata jabatan yang dijalani melalui masa kerja yang telah diberikan.

Sebagai seorang pemimpin kepala sekolah harus memiliki sikap profesional serta mampu mendayagunakan sumberdaya sekolah dan memiliki harapan yang tinggi terhadap kemajuan sekolah. Pemimpin organisasi sekolah dalam hal ini kepala

---

<sup>11</sup> Aan komariah, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta:PT. Bumi Aksara, 2005), H. 40



sekolah sebagai aktifis pendidikan setidaknya mempunyai ciri-ciri (1) mampu mengambil keputusan, (2) mempunyai kemampuan hubungan interaksi bersama, (3) mempunyai keahlian dalam berkomunikasi, (4) mampu memberikan motivasi kerja kepada bawahan<sup>12</sup>.

### 3. Pendekatan Kepemimpinan

Beberapa pendekatan kepemimpinan yang diklasifikasikan sebagai pendekatan-pendekatan kesifatan, perilaku, dan situasional. Pendekatan *pertama* memandang kepemimpinan sebagai suatu kombinasi sifat-sifat yang tampak atau mengfokuskan pada karakteristik pemimpin seperti kepribadian, motivasi, nilai, dan keterampilan. Yang mendasari pendekatan ini adalah asumsi bahwa beberapa orang memiliki bakat memimpin yang memiliki ciri tertentu yang tidak dimiliki orang lain. Teori kepemimpinan yang paling awal mengatakan bahwa keberhasilan manajerial disebabkan oleh kemampuan luar biasa seperti memiliki energi yang tidak kenal lelah, intuisi pengelolaan, pandangan pada masa depan, dan kekuatan untuk membujuk yang tidak dapat ditolak. Pendekatan *kedua* bermaksud untuk mengidentifikasi perilaku-perilaku pribadi dalam berhubungan dengan bawahannya. Kedua pendekatan ini mempunyai anggapan bahwa seorang individu yang memiliki sifat-sifat tertentu atau memperagakan perilaku-perilaku tertentu akan muncul sebagai pemimpin dalam situasi kelompok apapun dimana ia berada.

---

<sup>12</sup> Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran*, (Bandung: Alfabeta, 2009), H. 63

Pendekatan *ketiga* yaitu pendekatan situasional yang mengfokuskan pada kesesuaian antara perilaku pemimpin dengan karakteristik situasional.<sup>13</sup> Pandangan ini menganggap bahwa kondisi yang menentukan efektifitas kepemimpinan bervariasi dengan situasi yakni tugas-tugas yang dilakukan, keterampilan dan pengharapan bawahan, lingkungan organisasi, pengalaman masa lalu pemimpin dengan bawahan dan sebagainya. Pandangan ini telah menimbulkan pendekatan *contingency* pada kepemimpinan yang bermaksud untuk menetapkan faktor-faktor situasional yang menentukan seberapa besar efektivitas situasi gaya kepemimpinan tertentu. Situasi yang mendesak perlunya kehadiran pemimpin apabila (1) keadaan kacau (*chaos*) tidak menentu dan kelompok tidak mampu mengatasi konflik yang disebabkan oleh faktor internal dan eksternal organisasi, (2) anggota organisasi secara perorangan ataupun kelompok belum mampu mengambil keputusan penting untuk mencapai tujuan organisasi, (3) perubahan lingkungan organisasi yang cepat sehingga kelompok tidak mampu mengendalikan keadaan terutama dalam menangkap pesan dari perubahan yang belum pernah terjadi sebelumnya, (4) munculnya *competitor* baru yang dapat menggeser peran kelompok.<sup>14</sup>

Ketiga pendekatan kepemimpinan tersebut dapat digambarkan secara kronologis sebagai berikut:<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2006), H. 88

<sup>14</sup> Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran*, (Bandung: Alfabeta, 2009), H. 124

<sup>15</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen Edisi Kedua*, (Yogyakarta: BPFE, 2000), H. 295

Sifat-sifat → Perilaku → Situasional → Contingency

**Bagan 2.1** pendekatan kepemimpinan

Pendekatan lainnya adalah organisasi, pengikut pendekatan ini memandang kepemimpinan sebagai suatu hubungan fungsional antara pemimpin, bawahan dan organisasi.

Pendekatan pemimpin berdasarkan sifat berkeyakinan bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh karakteristik yang dimiliki pemimpin seperti intelektualitas yang tinggi, hubungan interaksi antara manusia, kemampuan bersosialisasi, keadaan fisik yang kuat, imajinator, kekuatan rohani yang tinggi, kesabaran, memiliki kemauan untuk berkorban dan kemauan bekerja keras.

Pendekatan perilaku tentu mencoba untuk menentukan langkah-langkah yang harus dilakukan para pemimpin dalam melaksanakan tugasnya. Kepemimpinan memiliki perilaku yang kompleks dan tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang paling tepat bagi setiap pemimpin yang bekerja pada setiap kondisi.

Dalam tulisannya Wahyudi mengutarakan secara umum terdapat tiga pendekatan atau gaya kepemimpinan yaitu: (1) pendekatan kepemimpinan menurut sifat (*Traits model*), (2) pendekatan kepemimpinan berdasarkan teori perilaku (*Behavioral model*), (3) pendekatan kepemimpinan menurut teori kontigensi (*Contingency*). Pendekatan berdasarkan sifat mengkaji tentang perangai dan kemampuan yang menandai karakteristik pemimpin yang berhasil dan yang tidak berhasil. Pendekatan berdasarkan perilaku memusatkan perhatian pada tindakan yang

dilakukan pemimpin didalam melaksanakan pekerjaan manajerial. Selanjutnya pada pendekatan kontingensi mengkaji kesesuaian antara perilaku pemimpin dengan karakteristik situasional terutama tingkat kematangan bawahan. Pendekatan situasional mengasumsikan bahwa kondisi (*situation*) yang menentukan efektivitas pemimpin bervariasi menurut situasi, kematangan atau kedewasaan bawahan.

## **B. DESKRIPSI KINEJA GURU**

### **1. Pengertian Kinerja**

Dari aspek bahasa kinerja dapat diartikan sebagai suatu yang dicapai atau prestasi yang diperlihatkan, atau kemampuan kerja.<sup>16</sup> Sedangkan dari aspek istilah, kinerja merupakan kualitas kerja yang dimiliki dan diaktualisasikan oleh seseorang yang dapat dijadikan standar ukur kemampuan dan profesionalisme.<sup>17</sup>

Banyak pandangan ahli mengenai istilah kinerja yang kesemuanya mempunyai visi yang agak berbeda tetapi, secara prinsip mereka setuju bahwa kinerja mengarah pada suatu upaya dalam rangka mencapai prestasi yang baik. Menurut Hasibun mengatakan bahwa “kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu”. Sedangkan menurut Sulistryorini bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok

---

<sup>16</sup>Poer darmita, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta, Balai Pustaka, 1976), H. 503

<sup>17</sup>*Ibid*, H. 639

orang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya serta kemampuan untuk mencapai tujuan dan standar yang telah ditetapkan.<sup>18</sup>

Pengertian tersebut, secara implisit menggambarkan bahwa kinerja merupakan prestasi kerja yang dapat menjadi ukuran kemampuan dan profesionalisme seseorang dalam menjalankan tugasnya. Aritonang berpendapat:

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal tidak melanggar moral maupun etika.<sup>19</sup>

Berdasarkan pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang sesuai dengan peran dan tugasnya dalam periode tertentu yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari organisasi dimana seseorang tersebut bekerja.

## 2. Pengertian Guru

Guru merupakan jabatan atau profesi yang memerlukan keahlian dan syarat khusus dimana seorang guru harus menguasai seluk beluk pendidikan dan pengajaran dengan berbagai pengetahuan lain yang perlu dibina dan dikembangkan melalui masa pendidikan tertentu atau prajabatan.

Guru juga merupakan *creator* proses belajar mengajar. Ia adalah orang yang akan mengembangkan suasana bebas bagi siswa untuk mengkaji apa yang menarik

---

<sup>18</sup>Sulistyorini, *Hubungan Antara Kepemimpinan Manajerial Kepala Sekolah Dan Iklim Organisasi Dengan Kinerja Guru*, 2001, ( Jakarta: Jurnal Pendidikan Ilmu Pendidikan: 28(1) 62-70

<sup>19</sup>Aritonang, *Pengaruh Disiplin Kerja Dan Komentensi Kerja Guru*, (Jakarta: Jurnal Pendidikan, 2005), H. 4

minatnya, mengekspresikan ide-ide dan kreativitasnya dalam batas norma-norma yang ditegakkan secara konsisten.

Dalam pengertian sehari-hari guru dapat diartikan sebagai orang yang melakukan tugas untuk mengajarkan ilmu kepada siswa atau peserta didik dalam suatu tempat dan waktu tertentu. Menurut Barnawi dan Mohammad Arifin tugas guru meliputi mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi hasil pembelajaran siswa. Sedangkan menurut Dedy Supriadin menyatakan bahwa:

guru sebagai suatu profesi di Indonesia baru dalam taraf sedang tumbuh (*emerging profession*) yang tingkat kematangannya belum sampai pada yang telah dicapai oleh profesi-profesi lainnya, sehingga guru dikatakan sebagai profesi yang setengah-setengah atau semi profesional.<sup>20</sup>

Sedangkan menurut Uno Hamzah mendefinisikan guru adalah sebagai berikut: dalam proses pendidikan guru merupakan tenaga profesional yang mempunyai tanggung jawab untuk mendidik, dengan demikian Uno Hamzah mengatakan bahwa:

Guru adalah orang dewasa yang secara sadar bertanggung jawab dalam mendidik, mengajar, dan membimbing peserta didik. Guru bertugas sebagai tenaga profesional maka guru harus ikut dalam menentukan kebijakan pendidikan di dalam kelas atau sekolah melalui kegiatan perencanaan, pelaksanaannya, sesuai dengan pandangan tentang administrasi kelas atau sekolah yang harus dikelola melalui usaha kerja bersama.<sup>21</sup>

Berdasarkan uraian-uraian di atas merupakan gambaran tentang tugas guru, peran dan kinerja guru yang merupakan landasan dalam mengabdikan profesinya.

<sup>20</sup>Supriadin, *Mengangkat Citra Dan Mertabt Guru*, (Yogyakarta, 1999) H. 27

<sup>21</sup>Uno Hamzah, *Teori Motivasi dan Pengukuran*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), H. 99-100

Guru yang profesional tidak hanya mengetahui, tetapi betul-betul melaksanakan apa-apa yang menjadi tugas dan perannya.

### 3. Pengertian Kinerja Guru

Kinerja guru merupakan suatu prestasi kerja yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan program pembelajaran pada umumnya ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah dan serta kebijakan pemerintah terhadap pemberian insentif yang cukup terhadap guru. Uzer Usman menyatakan bahwa kinerja guru dalam proses pembelajaran meliputi: sebagai demonstrasi, pengelola kelas, mediator, fasilitator, inovator serta sebagai evaluator.<sup>22</sup>

Sebagai demonstrasi, guru harus menguasai materi pelajaran yang akan diajarkan. Sebagai pengelola kelas, guru harus menciptakan suasana belajar yang menyenangkan. Sebagai mediator, guru hendaknya memiliki pengetahuan dan pemahaman yang baik tentang media pembelajaran, sebagai fasilitator, guru hendaknya mampu mengusahakan sumber pembelajaran. Sebagai inovator, guru harus mampu mengusahakan sumber pembelajaran. Sebagai evaluator, guru harus mampu melakukan penilaian kegiatan pembelajaran dengan baik.

Kinerja guru sangat penting untuk diperhatikan dan dievaluasi karena guru mengemban tugas profesional, artinya tugas-tugas hanya dikerjakan dengan kompetensi khusus yang diperoleh melalui program pendidikan. Guru memiliki tanggung jawab yang secara garis besar dapat dikelompokkan yaitu:

1. Guru sebagai pengajar,

---

<sup>22</sup>Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2001) h. 9

2. Guru sebagai pembimbing, dan
3. Guru sebagai administrator kelas.<sup>23</sup>

Dari pendapat di atas dapat diasumsikan bahwa kinerja guru adalah suatu prestasi atau hasil kerja yang telah dicapai oleh guru dalam melaksanakan program pembelajaran yang telah disusun secara terencana dan terarah dalam melaksanakan tugas-tugas sebagai pengajar, pendidik dan bidang bagi siswa dengan rasa penuh tanggung jawab.

Dari berbagai pendapat yang telah dikemukakan di atas, maka dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa kinerja guru yang baik dapat dilihat melalui tinjauan bagaimana proses pembelajaran berlangsung, tinjauan karakteristik guru, serta kompetensi pengajar yang meliputi: persiapan yang dilakukan guru dalam mengajar, penggunaan media dan metode pembelajaran yang tepat, pengelolaan kelas, komunikasi dalam pembelajaran, serta pelaksanaan evaluasi.

#### **4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru**

Secara umum faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dapat dibagi dalam dua perbedaan yaitu faktor yang berasal dari dalam diri manusia (intrinsik) seperti: mental, kemampuan fisik, sikap, umur, dan kepribadian. Sedangkan faktor yang berasal dari luar diri manusia (ekstrinsik) seperti: tingkat kemasyarakatan, etnis, dan pengalaman.

Uzer Usman menyatakan bahwa beberapa faktor yang juga turut mempengaruhi kinerja guru yaitu:

---

<sup>23</sup>Denis S, *Inovasi Pendidikan*, (Bandung:CV. Pustaka Setia, 2002) H. 245



1. Faktor individu meliputi kemampuan dan keterampilan, pengetahuan, latar belakang lingkungan demokratis
2. Faktor psikologis terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi
3. Faktor organisasi terdiri dari sumber daya, hubungan kerja sama, insentif, struktur dan desain pekerjaan.<sup>24</sup>

Keberhasilan guru dalam menjalankan tugas merupakan bentuk dan indikator kinerja yang baik. Dalam konsep ini, kinerja guru merupakan faktor yang penting dalam mencapai tujuan pendidikan Nasional. Sehingga salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan adalah dengan meningkatkan kinerja guru. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Lembaga Pendidikan dan Tenaga Kependidikan, menurut Aritonang terungkap bahwa upaya-upaya yang dapat dilakukan dalam meningkatkan kinerja guru adalah:

1. Pelatihan dan pendidikan guru yang secara khusus dititik beratkan untuk memperbaiki kinerja guru.
2. Peningkatan kesempatan dan peluang pengembangan kompetensi guru, reorganisasi dan rekonseptual seluruh kebijakan yang mengarah pada peningkatan profesionalisme guru.
3. Rekrutmen yang ketat terhadap calon guru.
4. Peningkatan kesejahteraan guru melalui promosi jabatan dan peningkatan anggaran pendidikan menyangkut gaji, jaminan kesehatan, jaminan hari tua, dan lain sebagainya.<sup>25</sup>

Temuan penelitian di atas menjelaskan bahwa, peningkatan kinerja guru harus dimulai dari sistem rekrutmen calon guru yang ketat, artinya calon guru yang diterima sebagai pendidik adalah mereka yang memiliki standar kualifikasi tertentu,

<sup>24</sup>Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2001) h. 35

<sup>25</sup>Aritonang, *Pengaruh Disiplin Kerja Dan Koptensi Kerja Guru*, (Jakarta: Jurnal Pendidikan,2005), H. 15

sehingga ketika menjalankan fungsi dan tugasnya sebagai pendidik di sekolah dapat ia jalankan secara baik.

Aspek lain yang dapat dilakukan sebagai upaya peningkatan kinerja guru adalah dengan peningkatan wawasan dan keterampilan mengajar, melalui berbagai kegiatan ilmiah, seperti pelatihan, mengikuti kegiatan seminar, *woshop* yang dititik beratkan pada kemampuan dan keterampilan sebagai tenaga pendidik dalam hal ini peningkatan kinerja guru.

Jika guru dapat meningkatkan kinerjanya secara optimal maka, permasalahan yang harus diselesaikan secara komprehensif yang menyangkut dengan semua aspek yang terkait yaitu aspek kualifikasi, kualitas, pembinaan, training, profesi, manajemen, kesejahteraan gurudan fasilitas.<sup>26</sup>

Dalam mengukur kinerja guru paling tidak ada tiga aspek atau dimensi yang bisa dinilai yaitu:

- a. Aspek perencanaan program pembelajaran
- b. Aspek pelaksanaan dan pengelolaan pembelajaran
- c. Aspek pengukuran hasil pembelajaran.

Oleh karena itu, dari tiga aspek atau dimensi tersebut kemudian dijabarkan melalui indikator-indikator tertentu yang secara operasional dapat dinilai oleh setiap orang termaksud penilaian siswa terhadap gurunya.

Jadi, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah terletak pada penampilan guru itu sendiri, baik itu dari penampilan kemampuan akademik

---

<sup>26</sup>Hasniati Gani Ali, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Quantum Teaching, 2008), H. 109

maupun kemampuan profesionalisme menjadi guru. Artinya, seorang guru mampu mengelola pengajaran di dalam kelas dan mendidik siswa di luar kelas dengan sebaik-baiknya.

### **C. HASIL PENELITIAN RELEVAN**

Permasalahan yang diangkat dalam penelitian penulis adalah hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru di SMA Negeri 1 Tomia.

Sebelumnya telah ada peneliti yang telah melaksanakan penelitian yang variabel-variabelnya sama atau sedikit berbeda dengan variabel penulis. Pada bagian ini tidak memungkinkan penulis untuk menampilkan dan menyebutkan hasil penelitian rekan-rekan sebelumnya satu persatu. Namun, ada beberapa hasil penelitian akan dikemukakan yang erat kaitannya dengan masalah yang diteliti oleh penulis. Hal ini dimaksudkan sebagai acuan awal dan sekaligus rujukan peneliti untuk melihat hasil yang dicapai oleh peneliti sebelumnya, dengan demikian maka terlihat kedudukan dan posisi penelitian penulis dengan penelitian rekan-rekan yang dilakukan pada tempat dan waktu yang berbeda.

Pertama kajian kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru sebagai variable dependen (terikat) yang sangat urgen artinya berkaitan dengan penelitian penulis, untuk itu penulis melihat penelitian yang dilakukan oleh Dzulfadhli, dengan judul penelitian: hubungan kepemimpinan kepala sekolah dengan motivasi kerja guru di SMA Hasanuddin Lagoa Jakarta Utara. Hasil penelitiannya mengungkapkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan Pembina, penggerak, pendorong terhadap prestasi guru dalam menunaikan tugas kerja dan untuk meningkatkan atau merubah

profesionalisme kerja guru kearah yang lebih baik.<sup>27</sup>Peneliti tertarik dengan judul penelitian ini, guna untuk dijadikan sebagai salah satu gambaran awal peneliti dalam menyusun proposal penelitian. Walau pun demikian penelitian saudara Dzulfadhli lebih banyak mengfokuskan pada objek kajian dengan variabel penelitiannya tentang kepemimpinan kepala sekolah dengan motivasi kerja guru di SMA Hasanuddin Lagoa Jakarta Utara.

Kemudian penelitian yang diteliti oleh Erni, Mahasiswa STAIN Kendari 2013. Penelitiannya yang berjudul pengaruh pemberian insentif terhadap kinerja guru di MTsN2 Kendari Kota Kendari. Dengan rumusan masalah apakah ada pengaruh positif dan signifikan pemberian insentif terhadap kinerja guru. Adapun perbedaan dari judul penelitian saya yaitu Variabel X, penelitian saudari Erni adalah pemberian insentif sedangkan saya adalah kepemimpinan kepala sekolah, hanya saja variabel Y yang sama dan tempat penelitiannya yang membedakan. Atas dasar tersebut peneliti tertarik untuk mengambil judul hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru di SMA Negeri 1 Tomia karna pada penelitian saudara Irfan diungkap bahwa hasil dari pemberian insentif dapat meningkatkan kinerja guru.

Selanjutnya kajian yang tidak kalah pentingnya dalam rangka melihat kajian-kajian penelitian yang relevan, mengutip penelitian Mardiah, dalam sebuah

---

<sup>27</sup><http://repository.uinjkt.ac.id/dspace/bitstream/123456789/1373/1/100531-DZULFADHLI-FITK.pdf>

penelitiannya pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap efektivitas mengajar guru di SMK 3 Kendari.<sup>28</sup>

Penelusuran terhadap karya sebagai hasil penelitian sebelumnya mengenai variabel penelitian yang dianggap perlu, penelitian ini dilakukan tepatnya di SMAN 1 Tomia. Meskipun demikian, dalam melakukan penelitian ini nantinya hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya menjadi bahan yang amat berharga bagi penulis, terutama dalam rangka menambah khasanah keilmuan dan cakrawala pengalaman yang ditemukan oleh peneliti sebelumnya, begitu juga sumber yang membahas mengenai variabel yang mempunyai kemiripan dan bahkan kesamaan yang belum diungkap di sini, menjadi bahan yang sangat berguna sehingga penulis memberikan penghargaan yang setinggi-tingginya.

#### **D. KERANGKA PIKIR**

Kerangka berpikir penelitian merupakan kerangka yang mendasari operasional penelitian yang merupakan sejumlah asumsi, konsep, dan proposisi yang diyakini kebenarannya sehingga dapat mengarahkan alur berpikir dalam pelaksanaan penelitian. Sama halnya dengan kerangka konseptual yang memiliki peran sebagai *theoretical perspective* dan *a systematic sets of beliefs*, penetapan batas-batas penelitian, dan berfungsi sebagai *theoretical leads* dalam menemukan dan mengembangkan hipotesis dan proposisi berdasarkan pengalaman empirik.

---

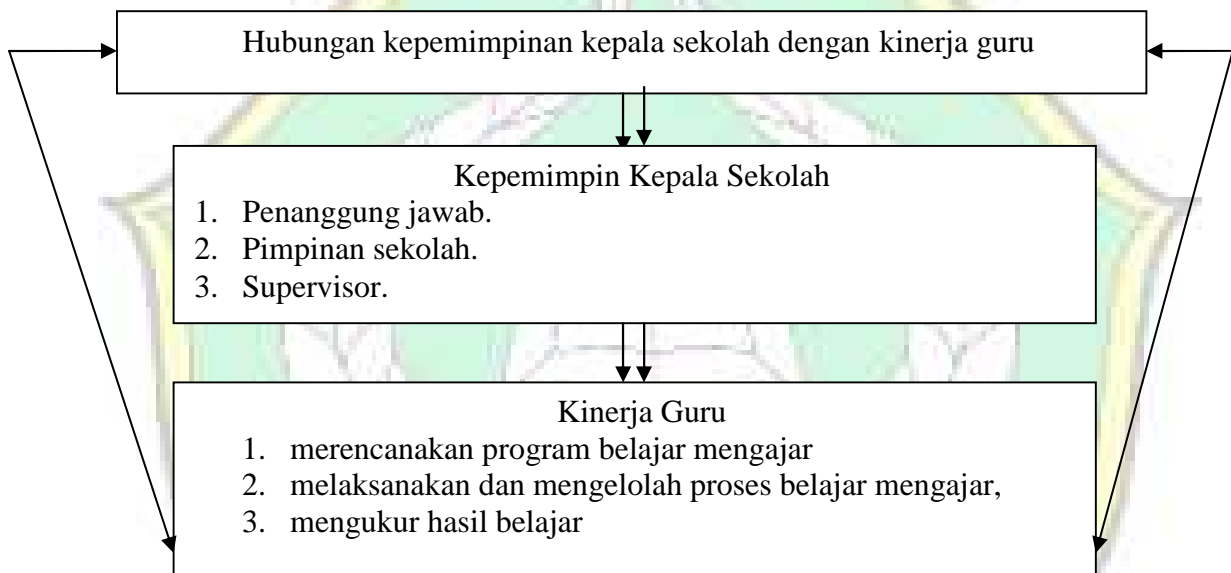
<sup>28</sup>Mardiah Nim: 08010103024, Dalam Sebuah Penelitian *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Efektivitas Mengajar Guru di SMKN 3 Kendari*. (Kendari: STAIN Kendari, 2012).

Kepala sekolah sebagai salah satu penentu berhasil tidaknya lembaga pendidikan yang dibawahinya, oleh karena itu kepala sekolah sebagai pemimpin perlu memiliki beberapa keterampilan dalam menimbulkan kinerja efektif terhadap guru di sekolah agar dapat tercapai efektivitas dalam pembelajaran guna mencapai tujuan bersama, seorang pemimpin harus mampu mendayagunakan guru agar mau dan mampu membuat rencana pembelajaran pendidikan (RPP) yang lebih berkualitas, silabus pembelajaran, program semester serta tahunan, dan mampu melaksanakan evaluasi terhadap apa yang telah diberikan kepada siswa. Akan tetapi tidak dipungkiri adanya fenomena yang menunjukkan masih terdapat kepala sekolah yang dikatakan tidak atau kurang berhasil dalam memimpin sekolah dan bersikap apatis, adanya kepala sekolah yang masih menerapkan gaya kepemimpinan kurang ideal, jabatan dianggap hanya milik sendiri, keputusan dan kebijakan sekolah hanya dia yang berhak memutuskan tanpa menerima kritikan dan saran dari guru maupun pihak lain, sehingga berdampak pada kinerja guru dan berimplikasi terhadap peserta didik.

Kepala sekolah yang baik hendaknya menyadari akan tanggung jawabnya dalam melaksanakan fungsinya. Tugas-tugas yang diemban oleh kepala sekolah menuntutnya memiliki keterampilan pada taraf tinggi dalam bidang konsep keadministrasian, kemampuan melakukan hubungan yang baik antara guru dan staf tata usaha serta keterampilan teknis untuk menyelenggarakan tugas-tugas intruksional. Dalam kerangka berpikir inilah sehingga penulis mempunyai dugaan bahwa kepala sekolah SMA Negeri 1 Tomia masih menyadari akan tanggung jawabnya dan menjalankan fungsinya sebagai motivator, penggerak bagi para dewan

guru dan staf tata usaha dalam meningkatkan kinerja mereka demi tercapainya efektivitas dalam pembelajaran di sekolah. Untuk membuktikan dugaan tersebut maka perlu diadakan penelitian apakah ada hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru di SMA Negeri 1 Tomia.

Kerangka pikir dalam penelitian ini merupakan ruang lingkup asumsi-asumsi dan konsep-konsep yang akan tergambar sebagai berikut:



**Bagan 2.2** Kerangka Konseptual Kepemimpinan Kepala Sekolah Dengan Kinerja Guru

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif yang penyajian datanya berupa angka-angka dan menggunakan analisa statistik, biasanya bertujuan untuk menunjukkan hubungan antara variabel, menguji teori dan mencari generalisasi yang mempunyai nilai prediksi.

#### **B. Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di SMA Negeri 1 Tomia. Adapun waktu pelaksanaan penelitian ini dilaksanakan selama kurang lebih tiga bulan yang dihitung sejak di seminarkan dan mendapat izin penelitian hingga rangkum menjadi skripsi (sejak dari bulan Juni sampai dengan bulan Agustus 2017).

#### **C. Variabel Penelitian**

Penelitian ini ada dua variabel yaitu variabel bebas (independen) variabel kepemimpinan kepala sekolah (X) yaitu variabel yang mempengaruhi variabel lain disebut juga variabel predictor, dan variabel terikat (dependen) variabel kinerja guru (Y) yaitu variabel yang dipengaruhi.

#### **D. Populasi dan Sampel Penelitian**

##### **1. populasi**

populasi merupakan jumlah yang ada pada objek atau subjek yang dipelajari meliputi seluruh karakteristik atau sifat yang dimiliki oleh objek atau subjek itu. Sedangkan menurut Burhan Bungin dalam metode penelitian kuantitatif,