

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Hakikat Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

1. Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan berasal dari bahasa Inggris “leader” yang berarti pemimpin dan “ leadership” mengandung arti kepemimpinan. Dan kepemimpinan sebagai salah satu fungsi manajemen merupakan hal yang penting untuk mencapai tujuan organisasi. Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan juga gagal, sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan ini. Oleh karena itu kepemimpinan merupakan pusat perhatian manusia. Kepemimpinan sangat dibutuhkan, karena adanya suatu keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu pada manusia. Disatu pihak manusia, manusia terbatas kemampuannya untuk memimpin, sementara dipihak lain ada yang mempunyai kelebihan kemampuan untuk memimpin. Disilah timbulnya kebutuhan akan pemimpin dan kepemimpinan.

Pengertian kepemimpinan. Menurut Driwat dalam Soetopo dan Soemanto. Mengemukakan kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh itu selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud atau tujuan tertentu.¹

¹Soetopo dan Soetomo, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: PT, Bina Aksara, 2000), h, 1.

Berdasarkan pendapat diatas dapat diambil pemahaman bahwa kepemimpinan adalah suatu aktivitas yang memerlukan kemampuan khusus dalam memimpin karena dalam kepemimpinan terdapat berbagai macam karakter bawahan sehingga memerlukan suatu kecermatan dan ketelitian dalam mengambil keputusan agar yang menjadi tujuan dari organisasi dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

Dalam upaya mencapai keberhasilan dalam mempengaruhi orang lain, maka pemimpin harus memiliki tiga kompetensi dasar kepemimpinan, Menurut Siagian yaitu: (1) diagnose, (2) adaptasi, dan (3) komunikasi. Kompetensi diagnose adalah merupakan kognitif untuk memahami kondisi sekarang dan harapan pada masa yang akan datang, dan kompetensi adaptasi adalah kemampuan menyesuaikan perilaku dengan lingkungan, dan kompetensi komunikasi adalah terkait dengan kemampuan menyampaikan pesan agar dapat dipahami orang lain, kemudian ciri-ciri seorang pemimpin dapat dilihat dari tiga pendekatan yaitu: (1) kepemimpinan bawahan, (2) kepemimpinan perilaku, (3) (kepemimpinan situasional.) pendekatan pertama, memandang kemampuan pemimpin sebagai bawahan sejak ia lahir, yakni hanya orang-orang yang berbakat pemimpin yang mampu menjadi pemimpin. Sedangkan pendekatan kedua, kepemimpinan prespektif perilaku, yaitu mempelajari kepemimpinan berdasarkan keterampilan yang dimiliki.²

Berdasarkan dari teori-teori diatas, dapat dibuat suatu sistensi bahwa yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah kemampuan mengarahkan atau mempengaruhi kegiatan sekelompok orang yang dipimpinnya dalam upaya mencapai tujuan melalui tingkah laku dan pengetahuan dan ketelitian dalam mengambil keputusan agar yang menjadi tujuan organisasi dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

²Siagian Sondang. P, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1990), h, 8.

2. Fungsi Kepemimpinan

Kepemimpinan yang efektif akan terwujud apabila dijalankan sesuai dengan fungsinya. Fungsi kepemimpinan itu berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok/organisasi masing-masing, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu. Pemimpin harus berusaha agar menjadi bagian di dalam situasi sosial kelompok/organisasinya.

Pemimpin yang membuat keputusan dengan memperhatikan situasi sosial kelompok organisasinya, akan dirasakan sebagai keputusan bersama yang menjadi tanggung jawab bersama pula dalam melaksanakannya. Dengan demikian akan terbuka peluang bagi pemimpin untuk mewujudkan fungsi-fungsi kepemimpinan sejalan dengan situasi sosial yang dikembangkannya.

Menurut Wuradji fungsi pemimpin adalah: (1) pemimpin berfungsi sebagai koordinator terhadap kegiatan kelompok, (2) pemimpin berfungsi sebagai perencana kegiatan, (3) pemimpin berfungsi sebagai pengambil keputusan, baik karena atas pertimbangannya sendiri maupun setelah mempertimbangkan pendapat kelompoknya, (4) pemimpin berfungsi sebagai tenaga ahli yang secara aktual berperan sebagai sumber informasi dan pengetahuan bagi kelompoknya, (5) pemimpin berfungsi sebagai wakil kelompok dalam urusan luar, yang bertugas mewakili kelompok dalam hubungannya dengan kelompok lain, (6) pemimpin berfungsi sebagai pemberi imbalan dan sanksi, (7) pemimpin berfungsi sebagai mediator, khususnya dalam menyelesaikan konflik internal ataupun perbedaan pendapat diantara para anggotanya, (8) pemimpin berfungsi sebagai teladan yang

dijadikan model perilaku yang dapat diteladani pengikutnya, (9) pemimpin berfungsi sebagai simbol dan identitas kelompok, (10) pemimpin berfungsi sebagai pembenar yang akan mengkritisi terhadap sesuatu yang dianggap tidak benar.³

Fungsi pemimpin pada dasarnya adalah menjalankan wewenang kepemimpinan, yaitu menyediakan suatu sistem komunikasi, memelihara, kesediaan bekerja sama, dan menjamin kelancaran serta kebutuhan organisasi sesuai dengan target yang akan dicapai dalam suatu organisasi.

3. Definisi Gaya Kepemimpinan

Istilah gaya kepemimpinan sering kita jumpai dalam kehidupan sehari-hari, baik dalam bentuk organisasi atau lembaga formal maupun organisasi atau lembaga nonformal. Gaya kepemimpinan dapat dilihat dari segi perilaku dan sifat yang dimunculkannya. Gaya kepemimpinan (*leadership style*) merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba untuk mempengaruhi perilaku orang lain.

Dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya. “ Menurut Erdiyanti gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seseorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin

³Wuradji, *The Educational Leadership (Kepemimpinan Transformasional)*, (Yogyakarta: Gama Media, 2009), h, 11.

bertindak, dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinan”⁴

Banyak terdapat pengertian tentang gaya kepemimpinan yang ditemukan oleh para ahli, yang pada dasarnya gaya kepemimpinan akan ditentukan oleh berbagai faktor yaitu dari segi latar pengetahuan, nilai, dan pengalaman dari pemimpin tersebut.⁵ Pemimpin yang menilai bahwa kepentingan organisasi harus lebih didahulukan dari kepentingan individu akan memiliki kecenderungan untuk memiliki gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pekerjaan. Demikian pula sebaliknya, pemimpin yang dibesarkan dalam lingkungan yang menghargai perbedaan relasi antarmanusia akan memiliki kecenderungan untuk bergaya kepemimpinan yang berorientasi pada orang-orang.

4. Bentuk-Bentuk Gaya Kepemimpinan

Kepala sekolah selaku pemimpin harus mampu mempengaruhi tingkah laku bawahannya, baik staf maupun guru. Aktifitas keorganisasian sekolah tidak akan berjalan sesuai harapan jika kepala sekolah tidak memiliki pengaruh terhadap bawahannya. Sugesti atau proses mempengaruhi orang agar mau mengikuti apa yang dikatakan, maka hal itu dapat diterapkan melalui gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba untuk mempengaruhi orang lain seperti yang dilihat. Dalam hal ini persepsi menyamakan persepsi antara orang yang akan mempengaruhi dengan orang yang dipengaruhi. Dengan

⁴Erdiyanti, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Kendari: CV. Shadrah, 2009), h. 157.

⁵Tisnawati sule Dan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Prenada Media, 2006), h, 260.

demikian fokus dalam penelitian ini diarahkan pada ketiga gaya kepemimpinan tersebut.

1. Gaya kepemimpinan Otokratis

Otokratis berasal dari kata *oto* yang berarti berdiri sendiri, dan *kratos* yang berarti pemerintah. Jadi otokratis berarti mempunyai sifat memerintah dan menentukan sendiri. Dalam kepemimpinan yang otokratis, pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota kelompoknya. Kewajiban bawahan hanyalah mengikuti dan menjalankannya, tidak boleh membantah ataupun memberikan saran.

Pemimpin yang otokratis tidak menghendaki rapat-rapat atau musyawarah. Berkumpul atau rapat berarti menyampaikan intruksi-intruksi, setiap perbedaan pendapat diantara anggota-anggota kelompok diartikan sebagai kepicikan, perkembangan atau pelanggaran disipilin terhadap perintah ataupun intruksi yang telah ditetapkannya. Dalam tindakannya ia tidak dapat diganggu gugat. Kekuasaan yang berlebihan ini dapat menimbulkan sifat menyerah dan tanpa kritik. Dominasi yang berlebihan ini akan menimbulkan sifat apatis dan sifat agresif pada anggota kelompok terhadap pemimpinnya.

Pemimpin yang bertipe demikian dipandang sebagai orang yang memberikan perintah dan mengharap pelaksanaannya secara dokmatis dan selalu positif. Dengan segala kemampuan, ia berusaha menakut-nakuti bawahannya dengan jalan memberi hukuman tertentu bagi yang berbuat negatif, dan hadiah untuk seorang bawahan yang bekerja dengan baik.

Beberapa penjelasan diatas telah menjelaskan kepemimpinan yang memiliki gaya otokratis dimana semua keputusan berada ditangannya. Sehingga seorang bawahan hanya mematuhi saja perintah dari pemimpin, maka dengan demikian pengertian gaya otokratis, gaya kepemimpinan yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh, segala pembagian tugas dan pembagian tugas dipegangnya sedangkan bawahan hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan.

Adapun ciri-ciri dari pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan otokratis itu antara lain:

- a. menganggap organisasi sebagai pemilik pribadi;
- b. mengidentikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi;
- c. menganggap bawahan sebagai alat semata-mata;
- d. tidak mau menerima kritik, saran, dan pendapat;
- e. terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya;
- f. menggunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan;⁶

2. Gaya kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan Demokratis adalah suatu kemampuan dalam mempengaruhi orang lain agar dapat bersedia untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan dengan berbagai cara atau kegiatan yang dapat dilakukan dimana ditentukan bersama antara bawahan dan pimpinan.

Pemimpin yang demokratis selalu berusaha menstimulus anggotanya agar bekerja secara kooperatif untuk mencapai tujuan bersama. Dalam tindakan dan usaha-usahnya, ia selalu berpangkal pada kepentingan dan kebutuhan kelompok dan mempertimbangkan kesanggupan dan kemampuan kelompoknya. Dalam

⁶Siagian (1989) <http://kabar-pendidikan.blogspot.com/2011/04/gaya-dan-tipe-kepemimpinan-kepala.html> diakses tanggal 10 januari 2017

melaksanakan tugasnya ia mampu menerima dan mengharapkan saran serata kritik dari kelompoknya. Juga kritik-kritik yang sifatnya membangun dari para anggota yang diterimanya sebagai umpan balik dan dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam tindakan-tindakan berikutnya. Ia mempunyai kepercayaan terhadap diri sendiri dan menaruh kepercayaan pula kepada bawahan bahkan meraka mempunyai kesanggupan dengan baik dan bertanggung jawab. Pemimpin yang demokratis selalu berusaha memupuk rasa kekeluargaan dan persatuan. Ia senantiasa berusaha membangun semangat anggota kelompok dalam menjalankan dan mengembangkan kinerja.

Bila di sekolah dilaksanakan kepemimpinan pendidikan yang bersifat demokratis, maka ini merupakan hasil interaksi kelompok dimana setiap orang dipandang memiliki potensi dan dapat memberikan sumbangan prosedur kooperatif yang bisa dimanfaatkan secara luas. Pemimpin-pemimpin yang mengusahakan perbaikan dalam pengajaran selalu mencari jalan untuk mengembang potensi kepemimpinan yang terdapat pada orang lain.

Dalam tipe kepemimpinan seperti ini seorang pemimpin selalu mengikut sertakan seluruh anggota kelompoknya dalam mengambil keputusan dalam mengambil keputusan, kepala sekolah yang demikian akan selalu menghargai pendapat atau kreasi anggotanya atau guru-gurunya yang ada dibawahannya dalam rangka membina sekolahnya. Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin lebih mementingkan kepentingan bersama dari pada kepentingan sendiri, sehingga terciptalah hubungan kerja sama yang baik dan harmonis, saling bantu membantu di dalam melaksanakan tugas sehari-hari barang tentu dengan terciptanya suasana

kerja yang sehat ini baik. Tata usaha dan kepala sekolah bekerja dengan kegembiraan dan kesenangan hati untuk memajukan rencana pendidikan di sekolah.

Berdasarkan beberapa penjelasan diatas, maka seorang kepala sekolah diharuskan untuk dapat menciptakan situasi belajar mengajar yang baik untuk mempertinggi moral guru-guru, sehingga mereka dapat menjalankan tugasnya dengan baik dan bertanggung jawab karena moral dan akhlak yang tercermin lewat tingkah laku guru-guru tersebut sangatlah penting artinya dan juga menentukan terhadap jalannya proses belajar mengajar.

Adapun ciri-ciri kepemimpinan yang dimiliki gaya kepemimpinan demokratis menurut IOA dalam zulkifli adalah sebagai berikut:

- a. Wewenang pemimpin tidak mutlak
- b. Pimpinan bersedia melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan
- c. Keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan
- d. Komunikasi berlangsung timbal balik, baik yang terjadi diantara pimpinan dan bawahan maupun sesama bawahan
- e. Pengawasan terhadap sikap, tingkahlaku, perbuatan atau kegiatan para bawahan dilakukan secara wajar
- f. Prsakarsa dapat datang dari pimpinan atau bawahan
- g. Banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran pertimbangan atau pendapat
- h. Pujian dan kritik seimbang
- i. Terdapat suasana saling percaya, saling hormat menghormati dan saling menghargai
- j. Tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul bersama pimpinan dan bawahan.⁷

Berdasarkan ciri-ciri diatas maka jelas seorang pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan demokratis tentunya akan membawa organisasi kepada tujuan yang telah dirumuskan melalui visi dan misi organisasi. Dimana

⁷Zulkifli Musthan, *Gaya Kepemimpinan Madrasah Dan Motivasi Kerja Guru Pada Madrasah Aliyah Di Sulawesi Tenggara, Makassar; Yayasan Fatiyah, 2004, h, 23.*

ketika ada suatu permasalahan seorang pemimpin selalu mengikutsertakan bawahan sebagai suatu kesatuan yang utuh. Dalam gaya kepemimpinan demokratis, anggota memiliki peranan yang lebih besar. “ pada kepemimpinan ini seorang pemimpin hanya menunjukkan sasaran tersebut, anggota yang ditentukan”⁸ selain itu anggota juga diberi keleluasaan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya, sehingga orang yang dipimpin memiliki motivasi diri untuk berkembang. Maka dengan demikian kepemimpinan demokratis adalah pemimpin yang mempunyai kemampuan mempengaruhi anggotanya untuk bersedia bekerjasama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan memberi wewenang secara luas kepada para bawahan, dan setiap ada permasalahan selalu mengikutsertakan bawahan sebagai suatu tim yang utuh.

Keuntungan kepemimpinan Demokratis adalah peningkatan semangat kelompok serta dukungan kepada keputusan akhir dan putusan-putusan yang lebih baik melalui informasi dan ide-ide yang sama dimiliki oleh para anggota.

3. Gaya kepemimpinan *laissez faire*

Dalam kepemimpinan ini, pemimpin tidak banyak berusaha untuk menjalankan control atau pengaruh terhadap para anggota kelompok. Kepada para anggota ada diberikan tujuan-tujuan, tetapi umumnya lebih banyak berfungsi selaku anggota kelompok.

Istilah kepemimpinan *laissez faire* secara konsep sebenarnya tidak konsisten. Akan tetapi walaupun begitu, telah dipakai untuk menandai perilaku orang-orang dalam posisi-posisi kedudukan, yang sering mengambil sikap vasif

⁸<http://docs.google.com/groups/31414706/440369325/name/GAYA+definisi+gaya+kepemimpinan+demokratis.html> diakses tanggal 15 januari 2017

terhadap masalah-masalah kelompok atau organisasi. Kepemimpinan ini dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh kepada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing. Semua kebijaksanaan, menjadi hak sepenuhnya dari orang yang dipimpin, seluruh kegiatan tersebut berlangsung tanpa dorongan, bimbingan dan pengaruh dari pemimpin.

Kepemimpinan seperti ini sebenarnya pemimpin yang tidak memberikan kepemimpinannya kepada yang dipimpinnya. Namun dapat diartikan membiarkan orang-orang berbuat kehendaknya, pemimpin yang termasuk tipe ini sama sekali tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan bawahannya. Dengan demikian, akan mudah terjadi kekacauan dan tingkat keberhasilan organisasi yang dipimpin dengan gaya kepemimpinan seperti ini semata-mata didasarkan karena kesadaran dan dedikasi dari beberapa anggota kelompok bukan karena pengaruh dari pemimpin.

Pemimpin demikian biasanya mempunyai ketergantungan yang besar pada anggota kelompok untuk menentukan tujuan-tujuan dan alat-alat atau cara mencapainya. Pemimpin pada gaya ini menganggap bahwa peranan mereka sebenarnya sebagai orang yang berusaha memberikan kemudahan kerja para pengikut, utamanya dengan menyampaikan informasi kepada orang-orang yang dipimpinnya, serta sebagai penghubung dengan lingkungan yang diluar kelompok.

Adapun ciri-ciri kepemimpinan yang dimiliki gaya kepemimpinan *laissez-faire* menurut Universitas IOA dalam Zulkifli adalah ssebagai berikut :

- a. Pimpinan melimpah wewenang sepenuhnya kepada bawahan
- b. Keputusan lebih banyak dibuat oleh bawahan

- c. Kebijaksanaan lebih banyak dibuat oleh bawahan
- d. Pemimpin hanya berkomunikasi apabila diperlukan oleh bawahan
- e. Prakarsa selalu datang dari bawahan
- f. Hamper tiada pengarahan dari pimpinan
- g. Peranan pimpinan sangat sedikit dalam kegiatan kelompok
- h. Tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul oleh orang perorang.⁹

B. Peran Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin

1. Definisi kepala Sekolah

Kepala sekolah berasal dari dua kata yaitu “Kepala” dan “Sekolah” kata kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. sedang sekolah adalah sebuah lembaga dimana tempat menerima dan memberi pelajaran.

Jadi kepala sekolah dapat diartikan adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Kepala sekolah juga merupakan jabatan kepemimpinan yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan. Siapa pun yang akan diangkat menjadi kepala sekolah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan-persyaratan tertentu seperti: latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat dan integritas.¹⁰

Oleh sebab itu, kepala sekolah pada hakikatnya adalah pejabat formal, sebab pengangkatannya melalui proses dan prosedur yang didasarkan atas

⁹Mustham.Gaya, h, 24.

¹⁰ Wahjosumidjo, *kepemimpinan kepala sekolah:Tinjauan Teori dan Permasalahan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003), h, 81.

peraturan yang berlaku. Secara sistem jabatan formal dapat diuraikan melalui berbagai pendekatan yaitu: pengangkatan, pembinaan dan tanggung jawab.

Keberhasilan sekolah tergantung dari kepala sekolah, sebagaimana yang diungkapkan oleh Muhammad Arsyad “ kepala sekolah merupakan tokoh kunci keberhasilan sekolah.¹¹

Kepala sekolah juga merupan personil sekolah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan sekolah, kepala sekolah mempunyai tanggung jawab penuh untuk penyelenggaraan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan yang dipimpinnya dengan dasar pancasila. Sebagaimana Daryanto yang bertujuan untuk:

1. Meningkatkan ketakwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa
2. Meningkatkan kecerdasan dan keterampilan
3. Mempertinggi budi pekerti
4. Memperkuat kepribadian
5. Mempertebal semangat kebangsaan dan cinta tanah air.¹²

Kepala sekolah tidak hanya saja bertanggung jawab atas kelancaran secara teknis akademik saja, akan tetapi segala kegiatan, keadaan lingkungan sekolah dengan kondisi dan situasi.

2. Tugas Dan Tanggung Jawab Kepala Sekolah

Kedudukan kepala sekolah adalah kedudukan yang cukup sulit pada satu pihak ia adalah seorang atasan karena dia diangkat oleh atasan. Tetapi pada lain pihak, ia adalah wakil guru-guru atau stafnya. Ia adalah suara dan keinginan guru-guru dan para staf. Sebagai seorang atasan ia mempunyai tanggung jawab sebagai tangan kanan atasan untuk membina sekolah, guru-guru serta anggota staf yang

¹¹Muhammad Arsyad, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, <http://www.tendik.org/> diakses Tanggal 19 januari 2017

¹²Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Solo: Rineka Cipta, 1996), h, 80.

lainnya. Dan sebagai wakil guru-guru ia harus mampu menerjemahkan aspirasi-aspirasi dan keinginan-keinginan mereka. Jadi disimpulkan bahwa kedudukan kepala sekolah adalah “kedudukan tengah” antara atasan dan staf.

Dalam kedudukan yang demikian itu, kepala sekolah mengemban tugas pokoknya yaitu membina dan mengembangkan sekolahnya secara terus-menerus sesuai dengan perkembangan dan tantangan zaman. Untuk melaksanakan tugas ini ada tiga jalan yang harus ditempuh yaitu. “pembinaan sarana dan prasarana administratif, pembinaan staf dalam kemampuan profesinya, pembinaan diri sendiri dalam kepemimpinannya”¹³

1. Kepada Atasan

Seorang kepala sekolah mempunyai atasan, yaitu atasan langsung atasan yang lebih tinggi. Karena kedudukannya yang terkait kepada atasan/sebagai bawahan, maka seorang kepala sekolah harus:

- a. Wajib loyal dan melaksanakan apa yang digariskan oleh atasan;
- b. Wajib berkonsultasi atau memberikan laporan mengenai pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawabnya ;
- c. Wajib selalu memelihara hubungan yang harmonis antara kepala sekolah dan atasan.

2. Kepada sesama rekan kepala sekolah atau instansi terkait

- a. Wajib memelihara hubungan kerjasama yang baik dengan para kepala sekolah yang lain;

¹³Lazaruth, *op, cit.*, h, 20-21.

- b. Wajib memelihara hubungan kerja sama yang sebaik-baiknya dengan lingkungan baik dengan instansi terkait maupun tokoh-tokoh masyarakat dan BP3.

3. Kepada Bawahan

Kepada sekolah berkewajiban menciptakan hubungan yang sebaik-baiknya dengan para guru, staf dan siswa sebab esensi dari kepemimpinan adalah pengikut.

Peran kepala sekolah sebagai pejabat formal, secara singkat dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Kedudukan sebagai pejabat formal, kepala sekolah diangkat dengan surat keputusan oleh atasan yang mempunyai kewenangan dalam pengangkatan sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang berlaku.
- b. Sebagai pejabat formal memiliki tugas dan tanggung jawab yang jelas serta hak-hak dan sanksi yang perlu dilaksanakan dan dipatuhi.
- c. Sebagai pejabat formal kepala sekolah mempunyai atasan langsung, atasan yang lebih tinggi memiliki bawahan; sebagai pejabat formal kepala sekolah mempunyai kepangkatan gaji dan karir.
- d. Sebagai pejabat formal kepala sekolah berkewajiban dan bertanggung jawab atas keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuan/misinya.

3. Fungsi Kepala Sekolah

Dalam usaha meningkatkan mutu sekolah seorang kepala sekolah dapat memperbaiki dan mengembangkan fasilitas sekolah, misalnya gedung,

perlengkapan dan peralatan, keuangan, sistem pencatatan, kesejahteraan dan lain-lain. Yang semuanya itu tercakup dalam bidang administrasi pendidikan.

Usaha peningkatan mutu dapat dilakukan dengan cara meningkatkan mutu guru dan seluruh staf sekolah, misalnya melalui rapat, diskusi, seminar, observasi kelas, penataran, perpustakaan dan sebagainya. Kegiatan-kegiatan demikian ini dapat digolongkan pada kegiatan supervisi.

Peningkatan dalam bidang administrasi dan supervisi saja belum merupakan jaminan atau keberhasilan peningkatan mutu pendidikan disekolah. Ada faktor lain yang tidak kalah pentingnya yaitu masalah kepemimpinan. Peningkatan mutu dapat berjalan dengan baik apabila guru-guru bersifat terbuka, kreatif dan memiliki semangat kerja yang tinggi. Semua itu hanya dapat terjadi apabila mereka berada dalam suatu suasana kerja yang menyenangkan, aman dan menantang.

Kemudian kepala sekolah dalam melakukan peningkatan profesionalisme guru, kepala sekolah harus menjalankan fungsinya sebagai berikut:

1. Kepala Sekolah Sebagai Pendidik (*Educator*)

Proses pendidikan selain secara khusus dilaksanakan melalui sekolah, dapat juga dilaksanakan diluar sekolah, melalui keluarga dan masyarakat. Oleh sebab itu seorang yang dapat dikatakan sebagai educationist benar-benar mengetahui (*one well versed in educational theory and metho; professional educator*).

Selanjutnya yang dinyatakan bahwa seorang pemimpin pendidikan, ia harus menanamkan, memajukan dan meningkatkan paling tidak empat macam nilai, yaitu; (1) Mental, hal ini berkaitan dengan sikap dan batin dan watak

manusia; (2) Moral, hal ini berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai perbuatan, sikap dan moral yang diartikan sebagai akhlak, budi pekerti dan kesusilaan; (3) fisik, hal ini berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan dan penampilan manusia secara lahiriah; (4) Artistik, hal ini berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan.

Peran kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan mengandung makna bagaimana melakukan pelayanan dan kepada siapa pelayanan itu dilaksanakan. Paling tidak kepala sekolah menghadapi sasaran internal dan eksternal, Internal terfokus pada guru, dan staf, siswa dan kelompoknya, sedangkan eksternal berkaitan dengan orang tua dan masyarakat lainnya.

Berdasarkan Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 0296/U/1996, sebagai landasan penilaian kinerja kepala sekolah, dilaksanakan pada aktivitas guru, bimbingan karyawan, mengembang staf, mengikuti perkembangan iptek dan memberi contoh mengajar.

2. Kepala Sekolah Sebagai Manejer

Pada hakikatnya manajemen adalah proses perencanaan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan usaha anggota-anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi. Dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

Menurut Wahjosumidjo. Seorang kepala sekolah merupakan seorang perencana, organisator, pemimpin, dan seorang pengendali. Keberadaan kepala sekolah sebagai manajer pada suatu sekolah sangat diperlukan, sebab di dalam sekolah berkembang berbagai macam pengetahuan, sumber daya manusia yang mempunyai beraneka ragam kemampuan, dan sumber daya non manusia yang semuanya merupakan pendukung tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh sekolah sehingga memerlukan kepala sekolah yang mampu untuk merencanakan,

mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan agar sekolah dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.¹⁴

Pidarta menambahkan bahwa:

Kepala sekolah harus mampu memahami dan mewujudkan kedalam tindakan dan perilaku nilai-nilai yang terkandung dalam keterampilan-keterampilan tersebut. Untuk melaksanakan keterampilan konsep, Kepala Sekolah dituntut untuk: (1) selalu belajar dari pekerjaan sehari-hari terutama dari cara kerja para bawahan, (2) melakukan observasi secara terencana tentang kegiatan-kegiatan manajemen, (3) banyak membaca tentang hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan yang sedang dilaksanakan, (4) memanfaatkan hasil-hasil penelitian orang lain, (5) berfikir untuk masa yang akan datang, dan (6) merumuskan ide-ide yang di ujicobakan.¹⁵

3. Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Salah satu tugas Kepala sekolah adalah mengelola administrasi sekolah. Tugas ini berkaitan dengan pengelolaan kegiatan pembelajaran dan bimbingan koseling, administrasi siswa, administrasi sarana dan prasarana, serta mengelola administrasi keuangan.

Hal ini sejalan dengan pendapat. E. Mulyasa mengatakan sebagai berikut: kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik kepala sekolah harus mampu mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi keuangan. Kegiatan tersebut harus dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas sekolah.¹⁶

Kemampuan mengelola kurikulum antara lain: berupa penyusunan kelengkapan dan administrasi pembelajaran, penyusunan kelengkapan data administrasi kegiatan praktikum, dan penyusunan kelengkapan dan administrasi kegiatan belajar peserta didik diperpustakaan.

¹⁴Wahjosumidjo. *Kepemimpinan kepala sekolah Tinjauan Teoritik serta Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2010), h, 95.

¹⁵Pidarta Made, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Bina Aksara, 1988), h, 32.

¹⁶E. Mulyasa. *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Rosdakarya, 2002), h,76.

Kemampuan mengelola administrasi kesiswaan antara lain: berupa penyusunan kelengkapan data administrasi ekstrakurikuler dan penyusunan kelengkapan data administrasi hubungan sekolah dengan orang tua siswa.

Kemampuan mengelola administrasi personalia, antara lain: berupa penyusunan kelengkapan data administrasi tenaga guru serta kelengkapan data administrasi tenaga kependidikan non guru, seperti laporan pegawai tata usaha, penjaga sekolah, pustakawan, petugas keamanan dan teknisi.

Kemampuan mengelola sarana dan prasarana antara lain: menyusun kelengkapan administrasi gedung dan ruangan, menyusun data administrasi mobile, menyusun kelengkapan data administrasi buku dan bahan pustaka.

Kemampuan mengelola data administrasi kearsipan antara lain: penyusunan data administrasi surat keluar, menyusun kelengkapan data administrasi surat keputusan, dan penyusunan kelengkapan data administrasi surat edaran.

Kemampuan mengelola administrasi keuangan antara lain: berupa penyusunan administrasi keuangan rutin, penyusunan administrasi keuangan yang bersumber dari orang tua siswa, penyusunan administrasi keuangan yang bersumber dari pemerintah, penyusunan proposal untuk mendapatkan keuangan seperti: bersumber dari dana hibah, dana block grant dan sebagainya.

4. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Sebagai kegiatan utama yang utama persekolahan dalam upaya mencapai tujuannya adalah proses pembelajaran, oleh karena itu, dalam aktivitas organisasi sekolah yang didukung oleh perangkat keras dan lunak bertempu pada pencapaian

efisiensi dan efektivitas pengajaran. Untuk mengetahui hal tersebut perlu dilakukan supervise. Kepemimpinan kepala sekolah sangat berperan dalam mengendalikan keberhasilan kegiatan pendidikan, meningkatkan pelaksanaan administrasi sekolah sesuai dengan pedoman, meningkatkan keterlaksanaan tugas kependidikan sesuai dengan tujuan pendidikan dan mengatur secara professional pendayagunaan serata memelihara sarana dan prasarana pendidikan.

B. Hakikat Kinerja Guru

1. Deskripsi Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.¹⁷ Kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance (Job Performance)*,¹⁸ secara etimologis *performance* berasal dari kata “*to perform* yang berarti menampilkan atau melaksanakan”,¹⁹ sedang kata *performance* berarti “*The act of performing; execution*”(Webster Super New School and Office Dictionary), menurut *Henry Bosley Woolf* *performance* berarti “*The execution of an action*” Sedangkan secara terminology menurut Mangkunegara “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang

¹⁷<http://definisimu.blogspot.co.id/2012/08/definisi-kinerja.html>. diakses rabu, 01 Februari 2017.

¹⁸<http://uharsputra.wordpress.com/pendidikan/pengembangan-kinerja-guru/> diakses rabu, 01 Februari 2017.

¹⁹<http://uharsputra.wordpress.com/pendidikan/pengembangan-kinerja-guru/> diakses rabu, 01 Februari 2017.

dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.²⁰

Dari pengertian kinerja di atas, penulis dapat menarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan suatu kemampuan kerja atau prestasi kerja yang diperlihatkan oleh seorang pegawai untuk memperoleh hasil kerja yang optimal. Dengan demikian istilah kinerja mempunyai pengertian akan adanya suatu tindakan atau kegiatan yang ditampilkan oleh seseorang dalam melaksanakan aktivitas tertentu. Kinerja seseorang akan nampak pada situasi dan kondisi kerja sehari-hari. Aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya menggambarkan bagaimana ia berusaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut *A. Dale Timpe* dalam bukunya *Performance* sebagaimana dikutip oleh *Ch. Suprpto* dikemukakan bahwa “Kinerja adalah akumulasi dari tiga elemen yang saling berkaitan yaitu keterampilan, upaya, dan sifat-sifat keadaan eksternal”.²¹ Keterampilan dasar yang dibawa seseorang ke tempat pekerjaan dapat berupa pengetahuan, kemampuan, kecakapan interpersonal dan kecakapan teknis.

Keterampilan diperlukan dalam kinerja karena keterampilan merupakan aktivitas yang muncul dari seseorang akibat suatu proses dari pengetahuan, kemampuan, kecakapan interpersonal, dan kecakapan teknis. Upaya dapat digambarkan sebagai motivasi yang diperlihatkan untuk menyelesaikan pekerjaan.

²⁰<http://www.majalahpendidikan.com/2011/04/pengertian-kinerja-guru.html>.diakses rabu, 01 Januari 2017.

²¹<http://www.majalahpendidikan.com/2011/04/pengertian-kinerja-guru.html>.diakses rabu, 01 Januari 2017.

Tingkat keterampilan berhubungan dengan apa yang dapat dilakukan, sedangkan upaya berhubungan dengan apa yang akan dilakukan. Kondisi eksternal adalah faktor-faktor yang terdapat di lingkungannya yang mempengaruhi kinerja. Kondisi eksternal merupakan fasilitas dan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas/kinerja karyawan, interaksi antara faktor internal dengan eksternal untuk menghasilkan sesuatu dengan kualitas tertentu merupakan unsur yang membentuk kinerja.²²

Dalam mencapai tujuan tidak terlepas dari unsur manusia dan unsur non manusia. Oleh karena itu, kinerja yang ditunjukkan oleh unsur-unsur tersebut akan menunjukkan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Sebagai pegawai akan selalu dituntut tentang sejauh mana kinerja pegawai tersebut dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaannya, apakah mereka berkinerja tinggi (memuaskan) atau berkinerja rendah (jelek). Dengan demikian, seorang pegawai dalam penilaian kerja oleh atasannya selalu dihubungkan dengan kinerja.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu kemampuan kerja atau prestasi kerja yang diperlihatkan oleh seseorang dalam memperoleh hasil kerja yang optimal. Sejalan dengan itu menurut Sedarmayanti pengertian kinerja dengan menunjuk pada ciri-cirinya sebagai berikut : “Kinerja dalam suatu organisasi dapat dikatakan meningkat jika memenuhi indikator-

²²<http://www.majalahpendidikan.com/2011/04/pengertian-kinerja-guru.html>.diakses rabu, 01 Januari 2017.

indikator antara lain: Kualitas hasil kerja, Ketepatan waktu, Inisiatif, Kecakapan, Komunikasi yang baik”.²³

2. Bentuk-Bentuk Kinerja Guru

Bentuk Kinerja Guru bisa dilihat dari tugas pokok guru yaitu menyusun program pengajaran, menyajikan program pengajaran, evaluasi belajar, analisis hasil/hasil evaluasi, serta menyusun program perbaikan dan pengayaan.

Indikator penilaian kinerja guru dilakukan terhadap tiga kegiatan pembelajaran dikelas yaitu:

1. Perencanaan program kegiatan pembelajaran.

Tahap perencanaan dalam kegiatan adalah tahap yang berhubungan dengan kemampuan guru menguasai bahan ajar. Kemampuan guru dapat dilihat dari cara atau proses penyusunan program kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru, yaitu mengembangkan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP). Unsur yang terdiri dalam silabus terdiri dari:

- a. Identitas Silabus
- b. Standar Kompetensi (SK)
- c. Kompetensi Dasar (KD)
- d. Materi Pembelajaran
- e. Kegiatan Pembelajaran
- f. Indicator
- g. Alokasi Waktu
- h. Sumber Pembelajaran

²³*Ibid.*

Program pembelajaran dalam waktu singkat sering dikenal dengan istilah RPP, yang merupakan penjabaran lebih rinci dan spesifik dari silabus, ditandai oleh adanya komponen-komponen yaitu:

- a. Identitas RPP
 - b. Standar Kompetensi (SK)
 - c. Kompetensi Dasar (KD)
 - d. Indikator
 - e. Tujuan Pembelajaran
 - f. Materi Pembelajaran
 - g. Metode Pembelajaran
 - h. Langkah-langkah Kegiatan
 - i. Sumber Pembelajaran
2. Pelaksanaan kegiatan pembelajaran

Kegiatan pembelajaran dilaksanakan adalah inti penyelenggaraan pendidikan yang ditandai oleh adanya kegiatan pengelolaan kelas, penggunaan media dan sumber belajar dan penggunaan metode serta strategi pembelajaran. Semua tugas tersebut merupakan tugas dan tanggung jawab guru yang secara optimal dalam pelaksanaannya menuntut kemampuan guru.

- a. Pengelolaan Kelas

Kemampuan menciptakan suasana kondusif di kelas guna mewujudkan proses pembelajaran yang menyenangkan adalah tuntutan bagi seorang guru dalam pengelolaan kelas. Kemampuan guru dalam memupuk kerja sama dan disiplin siswa dapat diketahui melalui pelaksanaan piket kebersihan, ketetapan

waktu masuk dan keluar kelas, melakukan absensi setiap akan memulai proses pembelajaran, dan melakukan pengaturan tempat duduk siswa. Kemampuan lainnya dalam pengelolaan kelas adalah pengaturan ruang atau setting tempat duduk siswa yang akan dilakukan pergantian, tujuannya memberikan kesempatan belajar secara merata kepada siswa.

b. Menggunakan Media Dan Sumber Belajar

Kemampuan lainnya dalam melaksanakan pembelajaran yang perlu dikuasai guru disamping pengelolaan kelas adalah menggunakan media dan sumber belajar, media adalah segala sesuatu yang dapat digunakan untuk menyalurkan pesan atau materi pembelajaran, merangsang pikiran, perasaan, perhatian, dan kemampuan siswa, sehingga dapat mendorong proses pembelajaran. Sedangkan yang dimaksud dengan sumber belajar adalah buku pedoman. Kemampuan menguasai sumber belajar disamping mengerti dan memahami buku teks, seorang guru juga harus berusaha membaca dan mencari buku-buku atau sumber-sumber lain yang relevan guna meningkatkan kemampuan terutama untuk keperluan dan pendalaman materi, dan pengayaan dalam proses pembelajaran. Kemampuan menggunakan media dan sumber belajar tidak hanya menggunakan media audio visual. Tetapi kemampuan guru disini lebih ditekankan pada penggunaan objek nyata yang ada disekitar sekolahnya. Dalam kenyataan di lapangan guru dapat memanfaatkan media yang sudah ada (*by utilization*), seperti globe, peta, gambar dan sebagainya, atau guru dapat mendesain media untuk kepentingan pembelajaran (*by design*) seperti membuat foto, filem, pembelajaran berbasis computer dan sebagainya.

c. Penggunaan Metode Pembelajaran

Kemampuan berikutnya adalah menggunakan metode pembelajaran. Guru diharapkan mampu memilih dan menggunakan metode pembelajaran sesuai dengan materi yang disampaikan. Setiap metode pembelajaran memiliki kelebihan dan kelemahan dilihat dari berbagai sudut, namun yang penting bagi guru metode manapun yang digunakan harus jelas tujuan yang akan dicapai. Karena siswa memiliki *interes* yang sangat heterogen idealnya seorang guru harus menggunakan multi metode, yaitu memvariasikan penggunaan metode pembelajaran di dalam kelas seperti metode ceramah dipadukan dengan Tanya jawab dan penugasan atau metode diskusi dengan pemberian tugas dan seterusnya. Hal ini dimaksudkan untuk menjembatani kebutuhan siswa, dan menghindari terjadinya kejenuhan yang dialami siswa.

d. Evaluasi/Penilaian Pembelajaran

Penilaian hasil belajar adalah kegiatan yang ditunjukkan untuk mengetahui tercapai atau tidaknya pembelajaran yang telah dilakukan. Pada tahap ini seorang guru dituntut memiliki kemampuan dalam menentukan pendekatan dan cara-cara evaluasi, penyusunan alat-alat evaluasi, pengelolaan dan penggunaan hasil evaluasi.

Kemampuan lain yang perlu dikuasai guru pada kegiatan evaluasi atau penilaian hasil belajar adalah menyusun alat evaluasi. Alat evaluasi meliputi: tes tertulis, tes lisan, dan tes perbuatan. Seorang guru dapat menentukan alat tes tersebut sesuai dengan materi yang disampaikan.

Bentuk tes tertulis yang banyak dipergunakan guru adalah ragam benar atau salah, pilihan ganda, menjodohkan, melengkapi, dan jawaban singkat. Tes lisan adalah soal tes yang diajukan dalam bentuk pertanyaan lisan dan langsung dijawab oleh siswa secara lisan. Tes ini umumnya ditunjukkan untuk mengulang atau mengetahui pemahaman siswa terhadap materi pelajaran yang telah disampaikan sebelumnya.

Tes perbuatan adalah tes yang dilakukan guru kepada siswa. Dalam hal ini siswa diminta melakukan atau memperagakan sesuatu perbuatan sesuai dengan materi yang telah diajarkan seperti pada mata pelajaran kesenian, keterampilan, olahraga, computer dan sebagainya. Indikasi kemampuan guru dalam menyusun alat-alat ini dapat digambarkan dari frekuensi penggunaan bentuk alat-alat tes secara variatif, karena alat-alat tes yang telah disusun pada dasarnya digunakan sebagai alat penelitian hasil belajar.

Disamping pendekatan penilaian dan penyusunan alat-alat tes hal lain yang harus diperhatikan guru adalah pengolahan dan penggunaan hasil belajar. Ada dua hal yang perlu diperhatikan dalam penggunaan hasil belajar, yaitu:

- a. Jika bagian-bagian tertentu dari materi pelajaran yang tidak dipahami oleh sebagian siswa, guru tidak perlu memperbaiki program pembelajaran, melainkan cukup memberikan kegiatan remedial bagi siswa yang bersangkutan.
- b. Jika bagian-bagian tertentu dari materi pelajaran tidak dipahami oleh sebagian besar oleh siswa, maka diperlukan perbaikan terhadap program

pembelajaran,, khususnya berkaitan dengan bagian-bagian yang sulit dipahami.

Mengacu pada dua hal tersebut, maka frekuensi kegiatan pengembangan pembelajaran dapat dijadikan indikasi kemampuan guru dalam pengolahan dan penggunaan hasil belajar. Kegiatan tersebut meliputi:

- a. Kegiatan remedial, yaitu penambahan jam pelajaran, mengadakan tes , dan menyediakan waktu khusus untuk bimbingan siswa.
- b. Kegiatan perbaikan program pembelajaran, baik dalam program semesteran maupun program satuan pelajaran atau rencana pelaksanaan pembelajaran, yaitu menyangkut perbaikan berbagai aspek yang perlu diganti atau disempurnakan.

Jika disimpulkan maka terdapat tiga kinerja atau unjuk kerja dalam konteks profesi guru adalah kegiatan yang meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran atau KBM, dan melakukan hasil penilaian.

Keberhasilan seorang guru bisa dilihat apabila kriteria-kriteria yang ada telahmencapai secara keseluruhan. Jika kriteria telah tercapai pekerjaan seseorang telah dianggap memiliki kualitas kerja yang baik. Sebagaimana yang disebutkan dalam pengertian kinerja guru, bahwa kinerja guru adalah hasil kerja yang dimiliki oleh seseorang yang berprofesi guru telah dsiebutkan dalam peraturanpemerintah RI No 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan Pasal 28 ayat 3 dan UU Guru dan dosen yang berbunyi, Kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi:

- a. **Kompetensi Pedagogik**
- b. Kompetensi Kepribadian
- c. **Kompetensi Profesional**
- d. **Kompetensi Sosial**²⁴

a. **Kompetensi Pedagogik**

Kompetensi Pedagogik adalah kemampuan pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Sub kompetensi dalam kompetensi Pedagogik dijelaskan dalam UU guru dan dosen Tahun 2005 yaitu sebagai berikut:

1. Memahami peserta didik secara mendalam yang meliputi, memahami peserta didik dengan memanfaatkan prinsip-prinsip perkembangan kognitif, prinsip-prinsip kepribadian, dan mengidentifikasi bekal ajar awal peserta didik.
2. Merancang pembelajaran, termasuk memahami landasan pendidikan untuk kepentingan pembelajaran yang meliputi memahami landasan pendidikan, menerapkan teori belajar dan pembelajaran, menentukan strategi pembelajaran berdasarkan karakteristik peserta didik, kompetensi yang ingin dicapai, dan materi ajar, serta menyusun rancangan pembelajaran berdasarkan strategi yang dipilih.
3. Melaksanakan pembelajaran yang meliputi menata latar (setting) pembelajaran dan melaksanakan pembelajaran yang kondusif.

²⁴Peraturan pemerintah RI Tentang Standar Nasional pendidikan, (jakarta: CV, Eko jaya, 2005), h, 26.

4. Merancang dan melaksanakan evaluasi pembelajaran yang meliputi merancang dan melaksanakan evaluasi (assessment) proses dan hasil belajar secara berkesinambungan dengan berbagai metode, menganalisis hasil evaluasi proses dan hasil belajar untuk menentukan tingkat ketuntasan belajar (mastery level), dan memanfaatkan hasil penilaian pembelajaran untuk perbaikan kualitas program pembelajaran secara umum.
5. Mengembangkan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensinya meliputi memfasilitasi peserta didik untuk pengembangan berbagai potensi akademik, dan memfasilitasi peserta didik untuk mengembangkan berbagai potensi nonakademik.

b. Kompetensi Kepribadian

Kompetensi Kepribadian adalah kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia. Sub kompetensi dalam kompetensi kepribadian meliputi:

1. Kepribadian yang mantap dan stabil meliputi bertindak sesuai dengan norma sosial, bangga menjadi guru, dan memiliki konsistensi dalam bertindak sesuai dengan norma.
2. Kepribadian yang dewasa yaitu menampilkan kemandirian dalam bertindak sebagai pendidik dan memiliki etos kerja sebagai guru.
3. Kepribadian yang arif adalah menampilkan tindakan yang didasarkan pada kemamfaatan peserta didik, sekolah dan masyarakat dan menunjukkan keterbukaan dalam berpikir dan bertindak.

4. Kepribadian yang berwibawa meliputi memiliki perilaku yang berpengaruh positif terhadap peserta didik dan memiliki perilaku yang disegani.
5. Berakhlak mulia dan dapat menjadi teladan meliputi bertindak sesuai dengan norma religius (imtaq, jujur, ikhlas, suka menolong) dan memiliki perilaku yang diteladani peserta didik.

c. **Kompetensi Profesional**

Kompetensi Profesional adalah penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam, yang mencakup penguasaan materi kurikulum mata pelajaran di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materinya, serta penguasaan terhadap struktur dan metodologi keilmuannya.

1. Menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung pelajaran yang dimampu
2. Menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran dan bidang pengembangan yang dimampu.
3. Mengembangkan materi pembelajaran yang dimampu secara kreatif.
4. Mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif.
5. Memanfaatkan TIK untuk berkomunikasi dan mengembangkan diri.

d. Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial adalah kemampuan guru untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.

1. Bersikap inklusif, bertindak obyektif, serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras/kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status sosial keluarga.
2. Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua dan masyarakat.
3. Beradaptasi di tempat bertugas di seluruh wilayah RI yang memiliki keragaman sosial budaya.²⁵

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Menurut Mathis dan Jackson terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individual, yaitu: (1) kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan (bakat, minat, dan faktor kepribadian); (2) tingkat usaha yang dicurahkan (motivasi, etika kerja, kehadiran, dan rancangan tugas); dan (3) dukungan organisasi (pelatihan dan pengembangan, peralatan dan teknologi, standar kinerja, serta manajemen dan rekan kerja). Berdasarkan pendapat Armstrong dan Baron terdapat sembilan elemen yang dijadikan sebagai ukuran kinerja, antara lain: kepemimpinan, kebijakan dan strategi, manajemen sumber daya manusia, sumber daya, proses, kepuasan pelanggan, kepuasan pekerja, dampak pada masyarakat, serta hasil bisnis.²⁶

Selain itu, terdapat pula pendapat Townsend mengenai unsur-unsur yang termasuk ke dalam pengembangan sekolah yang efektif, antara lain: (1) Staf yang berdedikasi dan berkualifikasi; (2) kejelasan tujuan (kebijakan) sekolah; (3)

²⁵Undang-undang RI No 14 Tahun 2005, (Jakarta: Sinar Grafika, 2006), h, 6.

²⁶Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2011), h, 248-249.

kepemimpinan akademis dan administratif; (4) strategi motivasi yang positif; (5) lingkungan yang nyaman dan tertib; (6) iklim sekolah yang positif; (7) identifikasi dini terhadap kesulitan belajar peserta didik; (8) harapan yang selalu meningkat; (9) hubungan sekolah dengan orang tua peserta didik; (10) monitoring kemajuan belajar peserta didik; (11) waktu efektif bertugas; (12) fokus akademis dalam kurikulum; (13) pengembangan staf; (14) guru bertanggung jawab dan berperan dalam perencanaan; (15) pengambilan keputusan berdasarkan sekolah; (16) dukungan dari instansi pendidikan; (17) kesempatan peserta didik untuk berperan dan bertanggung jawab; serta (18) peran serta dewan sekolah dalam seleksi staf senior.²⁷

Luthans berpendapat bahwa dengan membuat mereka puas, karyawan akan bekerja sepenuh hati dan bukan menjadi beban yang harus ditanggung. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap aktualisasi diri dengan menunjukkan keterampilan dan kemampuan untuk menyelesaikan kerja. Karyawan yang tidak merasakan kepuasan akan frustrasi, banyak melamun, mempunyai semangat kerja yang rendah, cepat lelah dan bosan, emosi tidak stabil, sering absen dalam tugas, serta melakukan pekerjaan lain yang berlainan dengan pekerjaannya. Karyawan yang puas akan pekerjaannya mempunyai catatan kehadiran, perputaran yang baik, dan berprestasi.

Apabila dihubungkan dengan kinerja guru, maka terdapat aspek-aspek kinerja guru menurut Suparwoto, dkk. sebagai berikut:

- a. Kuantitas dan kualitas pencapaian tugas-tugas guru baik yang dilakukan individu, kelompok maupun organisasi.

²⁷ Mada Sutapa, *Organisasi Pendidikan*, (Yogyakarta: FIP UNY, 2002), h. 174.

- b. Fungsi kemampuan guru dalam menerima tugas untuk mencapai tujuan.
- c. Tingkat pencapaian tujuan dan interaksi antara tujuan dan kemampuanguru.
- d. Kesuksesan guru dalam melaksanakan suatu pekerjaan.
- e. Hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasyang dibebankan kepadanya berdasarkan kecakapan, pengalaman,kesungguhan, dan ketersediaan waktu.²⁸

Kesimpulan yang dapat diperoleh dari penjelasan tersebut adalah terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kinerja guru, diantaranya faktor internal dan eksternal. Faktor internal berasal dari dalam diri pribadi guru yang bersangkutan, seperti: kepribadian, persepsi, motivasi diri, kemampuan dan keterampilan yang dimiliki, kepuasan diri, dan minat untuk bekerja. Faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja guru meliputi: dukungan antarpersonil, penerimaan di organisasi, pelatihan, kepemimpinan, iklim sekolah, dan imbalan yang diperoleh.

Dari uraian yang diutarakan oleh Townsend serta pendapat Luthans tampak bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya adalah gaya kepemimpinan kepala sekolah. Gaya kepemimpinan mempunyai peran penting dalam membangun sekolah yang bermutu dan dapat mempengaruhi kinerja guru, mempengaruhi proses pembelajaran di kelas, serta berpengaruh pada partisipasi guru pada kegiatan di sekolah.

C. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru

Sekolah merupakan suatu sistem yang terdiri dari berbagai unsur yang membentuk satu kesatuan yang utuh. Didalam sekolah terdapat berbagai macam sistem sosial yang berkembang dari sekelompok manusia yang saling berinteraksi

²⁸ Suparwoto Dkk, *Evaluasi Kinerja Guru IPA SD, SMP, dan SMA Pasca Sertifikasi*, Jurnal Kependidikan, (Nomor 1 Volume 41, 2011), h, 94.

menurut pola dan tujuan tertentu yang saling berhubungan sehingga membentuk perilaku dari hasil hubungan perilaku dari hasil hubungan individu dengan individu maupun dengan lingkungannya.

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu proses dimana seorang individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai suatu tujuan. Untuk itu menjadi seorang pemimpin yang efektif, seorang kepala sekolah harus dapat mempengaruhi seluruh warga sekolah yang dipimpinnya melalui cara-cara yang positif untuk mencapai tujuan pendidikan di sekolah. Keberhasilan organisasi sekolah banyak ditentukan oleh kepala sekolah dalam menjalankan peran dan tugasnya. Peranan adalah seperangkat sikap dan perilaku yang harus dilakukan sesuai dengan posisinya dalam organisasi. Peranan tidak hanya menunjukkan tugas dan hak, tapi juga mencerminkan tanggung jawab dan wewenang organisasi. Sebagaimana yang tertera dalam firman Allah QS. al-Hajj/22:41, sebagai berikut:

الَّذِينَ إِذَا مَكَدْتَهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا
بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ ۗ وَاللَّهُ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ

Terjemahnya:

(yaitu) orang-orang yang jika kami memberikan kedudukan di bumi, mereka melaksanakan salat, menunaikan zakat, dan menyuruh berbuat makruf dan mencegah dari yang mungkar, dan kepada Allah-lah kembali segala urusan.

Idealnya bahwa seorang kepala sekolah mampu berperan sebagai seorang pemimpin. Seorang pemimpin yang baik, adalah mereka yang menyakini bahwa segala kebutuhan dan tujuan orang-orang yang bekerja untuknya diperhatikan. Melalui musyawarah di antara anggota-anggotanya, merumuskan suatu tujuan yang merupakan pedoman bagi seluruh anggota dalam mencapai tujuan organisasi itu.

Dengan demikian, pemimpin itu bekerja dengan berlandaskan kepada kepentingan kelompok, kepentingan pribadi anggota dan memiliki keahlian, pengetahuan yang melebihi kelompok yang dipimpinnya.

Dan gaya kepemimpinan sangat mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahannya. Kepemimpinan suatu organisasi perlu pengembangan staf dan membangun iklim motivasi yang menghasilkan kinerja guru yang baik, maka pemimpin perlu memikirkan kepemimpinannya.

Suradji dan Martono: mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah sikap perilaku pemimpin berdasarkan norma pribadi sesuai nilai-nilai kepribadian yang dianu seorang pemimpin dalam praktik memimpin anak buah agar mampu mempengaruhi pengikut. Selanjutnya dikemukakan bahwa gaya kepemimpinan dapat pula diartikan sebagai norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.²⁹

Berdasarkan pendapat diatas dapat dipahami bahwa seorang pemimpin dalam hal ini adalah kepala sekolah harus mampu mempengaruhi bawahannya untuk menghasilkan kinerja yang baik di sekolah. Kepala sekolah sebagai seorang manajer harus mampu merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan dan mengendalikan usaha atau kegiatan-kegiatan bawahannya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semakin baik penerapan gaya kepemimpinan kepala sekolah maka akan semakin baik pula kinerja guru.

²⁹ Suradji, G, & Martono, E, *Ilmu dan Seni Kepemimpinan*, (Bandung: Pustaka Reka Cipta, 2014), h, 23.

D. Penelitian Relevan

Pokok masalah yang dikaji dalam penelitian ini adalah pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru dengan objek penelitian yang bertempat di SD Negeri Se-kecamatan Wawonii Timur. Kabupaten Konawe Kepulauan.

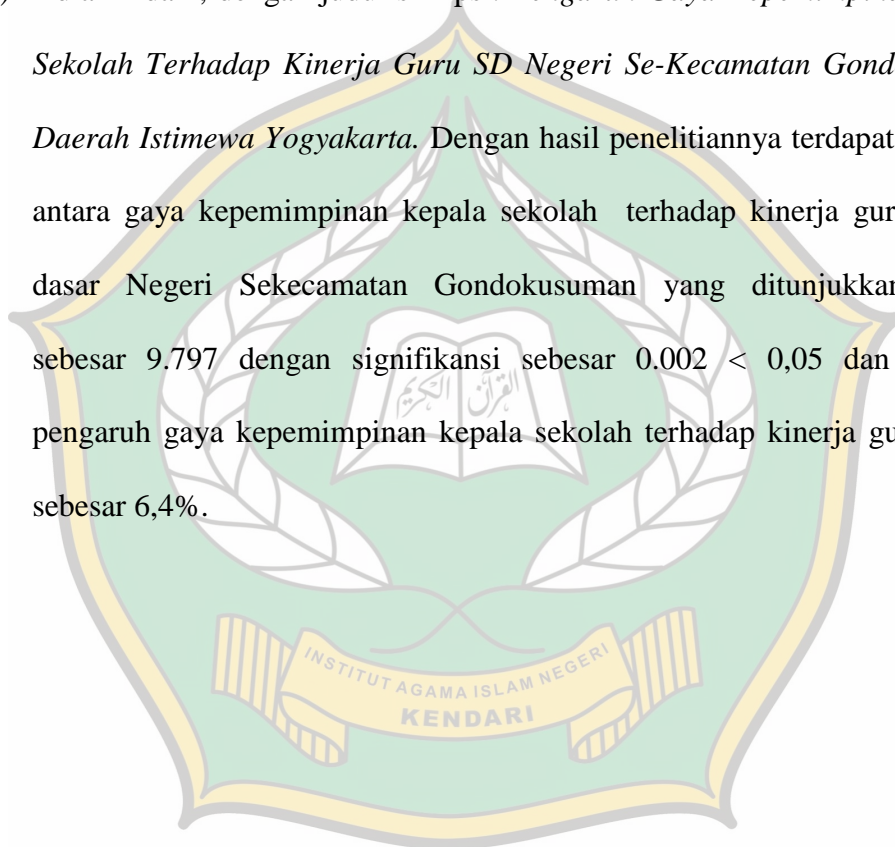
Penelitian tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah, sebenarnya telah banyak dilakukan oleh rekan-rekan mahasiswa pada objek kajian tertentu yang sama ataupun sedikit berbeda, yang tentunya penelitian mereka menjadi sebuah karya yang berbeda dalam menunjang pemahaman dan khasanah keilmuan penulis.

Dalam penelusuran terhadap hasil penelitian mengenai gaya kepemimpinan kepala sekolah, peneliti menemukan beberapa hasil penelitian yang berkaitan atau ada relevansinya dengan judul penelitian penulis diantaranya :

- 1) Megasari, dengan judul Skripsi : *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kerja Guru Sekolah Dasar Negeri Bobolio Kecamatan Wawonii Selatan Kabupaten Konawe Kepulauan*. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SD Negeri Bobolio Berdasarkan hasil penelitian ini dengan menggunakan analisis product moment nilai r hitung lebih besar dari r tabel atau $r_{hitung} = 0,478 > 0,396$ pada taraf signifikan 5%. Dan hasil dari koefisiensi determinasi sebesar 22,48% an ditunjukkan dengan uji t dengan hasil $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $t_{hitung} > 2,069$ atau t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} maka H_a diterima dan H_o ditolak, artinya dari hasil penelitian tersebut terdapat pengaruh

positif dan signifikan gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di SD Negeri Bobolio. Adapun kesamaan dengan judul penelitian ini yaitu sama-sama meneliti tentang gaya kepemimpinan (Variabel X) dan (Variabel Y) kinerja guru, sedangkan perbedaan dari penelitian ini hanya berbeda tempat penelitian.

- 2) Adlan Adam, dengan judul skripsi: *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru SD Negeri Se-Kecamatan Gondokusuman Daerah Istimewa Yogyakarta*. Dengan hasil penelitiannya terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru sekolah dasar Negeri Sekecamatan Gondokusuman yang ditunjukkan dengan sebesar 9.797 dengan signifikansi sebesar $0.002 < 0,05$ dan besarnya pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru adalah sebesar 6,4%.



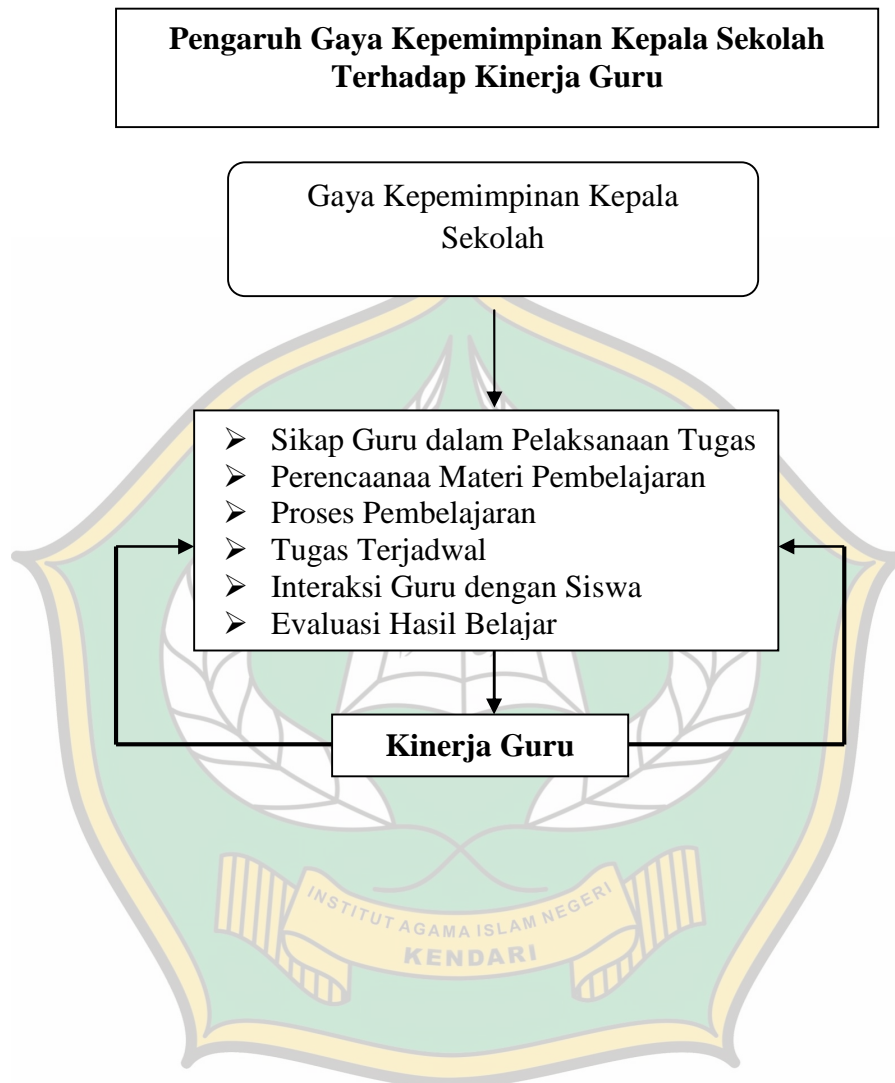
E. Kerangka Berpikir

Gaya kepemimpinan ialah pola-pola perilaku pemimpin yang digunakan untuk mempengaruhi aktivitas orang-orang yang dipimpin untuk mencapai tujuan dalam suatu situasi organisasinya dapat berubah bagaimana pimpinan mengembangkan program organisasinya, menegakan disiplin yang sejalan dengan tata tertib yang telah dibuat, memperhatikan bawahannya dengan meningkatkan kesejahteraannya serta bagaimana pimpinan berkomunikasi dengan bawahannya.

Sedangkan kinerja guru berkaitan dengan perilaku yang dihasilkan seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik dan pengajar ketika mengajar didepan kelas, sesuai dengan kriteria tertentu. Kinerja seseorang Guru akan nampak pada situasi dan kondisi kerja sehari-hari. Kinerja dapat dilihat dalam aspek kegiatan dalam menjalankan tugas dan cara/kualitas dalam melaksanakan kegiatan/tugas tersebut. Kemudian jika gaya kepemimpinan kepala sekolah tidak berjalan dengan baik dan kurang memberikan pengarahan dan motivasi kepada guru-guru di sekolah maka akan menyebabkan kinerja guru rendah. Rendahnya kinerja guru akan berimbas pada buruknya hasil penilaian atau persepsi orang-orang tertentu (kepala sekolah, guru, dan orang tua siswa). Oleh karena itu gaya kepemimpinan kepala sekolah sangat berpengaruh terhadap kinerja guru.

Kerangka Berpikir Pengaruh Gaya Kepmimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru

Gambar 2.1



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan menggunakan analisis Deskriptif dan Inferensial. Penelitian kuantitatif adalah “suatu penemuan pengetahuan yang menggunakan data berupa angka sebagai alat menemukan keterangan mengenai apa yang kita ketahui”.¹ Berdasarkan definisi tersebut, dapat diketahui bahwa penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap Kinerja Guru di SD Negeri Se-kecamatan Wawonii Timur Laut, Kabupaten Konawe Kepulauan melalui data berupa angka-angka yang kemudian diolah secara tepat dan dideskripsikan berdasarkan data yang diperoleh.

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di SD Negeri Se-Kecamatan Wawonii Timur Laut, Kabupaten Konawe Kepulauan, yang mempunyai gaya kepemimpinan yang masih belum terlaksana dengan baik dan kinerja guru yang belum maksimal dan masih terjadi keterlambatan masuk di kelas. Sehingga di SD Negeri Se-Kecamatan Wawonii Timur Laut, mempunyai relevansi dengan kepentingan penelitian.

¹Andi Hakim Nasoetion, *Panduan Berpikir Penelitian Secara Ilmiah Bagi Remaja* (Jakarta: PT. Grasindo, 2002), h, 1.