

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Deskripsi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

1. Definisi Gaya Kepemimpinan

Menurut Mahdi bahwa “Gaya adalah tarikan atau dorongan yang memiliki arah, gaya terdiri atas gaya sentuh dan gaya tak sentuh, gaya sentuh adalah gaya yang terjadi akibat sentuhan langsung.”¹ kepemimpinan dapat diartikan:

Sebagai usaha Kepala Sekolah dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan staf sekolah agar dapat bekerja secara efektif dalam rangka mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran yang telah ditetapkan.²

Kepala sekolah sebagai seseorang yang diberi tugas untuk memimpin sekolah, bertanggung jawab atas tercapainya tujuan, peran, dan mutu pendidikan di sekolah. Dengan demikian agar tujuan sekolah dapat tercapai, maka kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya memerlukan suatu gaya dalam memimpin, yang dikenal dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah. Menurut Purwanto bahwa:

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara atau teknik seseorang dalam menjalankan suatu kepemimpinan. 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. Dalam hal ini usaha menselaraskan persepsi diantara orang

¹ Mahdi, Definisi Gaya, (online) (<http://balgis-mahdi.blogspot.com>, diakses, 7 November 2017) 2017

² H. Burhanuddin, et. al, (Editor), *Manajemen Pendidikan (Wacana, Proses dan Aplikasinya di Sekolah) Cet, I*, (Malang: Penerbit Universitas Negeri Malang, 2002), h. 134

yang akan mempengaruhi perilaku dengan yang akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.³

Sedangkan menurut Heidjrachman dan S. Husnan “gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu”⁴. Dikemukakan pula bahwa sifat-sifat pribadi kepemimpinan yang efektif meliputi:

1. Memiliki kematangan spiritual, mental, sosial dan fisik
2. Menunjukkan pribadi keteladanan
3. Memiliki kewibawaan dan keunggulan
4. Memiliki keuletan dan kerajinan
5. Memiliki kejujuran
6. Memiliki motivasi yang kuat untuk memimpin
7. Memiliki disiplin yang kuat
8. Memiliki identitas yang integritas diri
9. Memiliki rasa tanggung jawab yang penuh
10. Berjiwa merakyat, dan
11. Memiliki kemampuan teknis memimpin antara lain kemampuan dalam: a). berkomunikasi baik lisan maupun tulisan, b). menyusun rencana kegiatan, c). melaksanakan, mengawasi dan meneliti kegiatan, d). mendinamisasikan sumber-sumber penunjang, e). menguasai materi, f). membuat keputusan secara tepat, dan g). mengatur pembagian kekuasaan dan wewenang.⁵

Oleh karena itu, kemampuan menahan diri, mengendalikan emosi, memahami emosi orang lain, memiliki ketahanan menghadapi kegagalan, bersikap sabar, memiliki motivasi yang tinggi, kreatif, empatik, toleran, hendaknya diperhatikan dalam proses pendidikan kita. Tak ayal lagi SDM dan manajemen pendidikan seyogyanya berorientasi pada upaya optimalisasi terhadap aspek multidimensi dari potensi siswa.

³ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 1997), h. 48.

⁴ Heidjrachman, H. Suad., *Manajemen Personalia*, (Yogyakarta : Bpfe, 2002), h. 224.

⁵ H. M. Ahmad Rohani, et. al, *Pedoman Penyelenggaraan Administrasi Pendidikan Sekolah*, Jakarta, Bumi Aksara, 1991), h. 92-93

Dalam konteks demikian, usaha pendidikan menghendaki pelibatan integral seluruh komponen pendidikan, baik formal, informal maupun non formal. Al-Qur'an telah menggambarkan definisi dan makna kepemimpinan dalam surah An-Nisa : 59.

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اطِيعُوْا اللّٰهَ وَاَطِيعُوْا الرَّسُوْلَ وَاُوْلٰى الْاَمْرِ مِنْكُمْ ط فَإِن تَنٰزَعْتُمْ فِيْ شَيْءٍ فَرُدُّوْهُ اِلَى اللّٰهِ وَالرَّسُوْلِ ...

Artinya : *“Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan Rasul-Nya dan Ulii Amri diantara kamu, karena jika kami berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah kepada Allah (Al-Qur'an) dan Rasul (Sunnah-Nya)...”*⁶

Mereka yang ada dalam posisi kepemimpinan adalah muslim yang memiliki keistimewaan mental dan kemampuan jasmaniah serta derajat rohaniah. Akan tetapi tidak dapat dipertahankan seorang pemimpin dalam posisinya apabila kemampuan jasmani dan mentalnya lemah.

2. Definisi Kepala Sekolah

Wahjosumidjo mendefinisikan “kepala sekolah sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah, di mana diselenggarakan proses belajar-mengajar”⁷. Lebih lanjut dikemukakan bahwa sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah harus mampu menjadi figur penengah dan sumber informasi bagi bawahannya serta sebagai pemecah masalah yang terjadi di sekolah yang dipimpinnya.

⁶ Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Jakarta: Proyek Pengadaan Kitab Suci Al-Qur'an Departemen Agama, 1999), h. 128.

⁷ Wahjosumidjo., *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002), h. 83

Hal ini juga di pertegas James M. Black pada *Manajemem: a Guide to Executive Command* dalam Sadili Samsudin yang mengungkapkan bahwa :seorang pemeimpin harus memiliki kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu”⁸. Menurut Wahjosumidjo, mengatakan bahwa :

Sekolah merupakan organisasi yang kompleks dan unik, organisasi yang kompleks karena di dalam sekolah terdapat sumber daya–sumber daya yang saling terkait, sedangkan sebagai organisasi yang unik karena sekolah menjadi tempat proses belajar–mengajar dan pembudayaan kehidupan umat manusia.⁹

Tujuan sekolah akan tercapai dengan pemimpin yang mampu mendayagunakan sumber daya-sumber daya tersebut agar dapat dimanfaatkan semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, tanpa seorang pemimpin sekolah tidak akan bisa berhasil. Kepala sekolah merupakan orang terpenting di suatu sekolah, sebab merupakan kunci bagi pengembang dan peningkatan suatu sekolah, jika kepala sekolah, guru, karyawan dan seluruh stakeholder sekolah itu berfungsi dengan baik, terutama kalau prestasi siswa dapat mencapai maksimal.

Menurut Gibson dalam Sudarwan Danim, yang mengemukakan bahwa “keberhasilan sekolah banyak ditentukan oleh kapasitas kepala sekolahnya di samping adanya guru-guru yang kompeten di sekolah itu. Dengan demikian keberadaan kepala sekolah sangat penting dalam menentukan keberhasilan

⁸ Sadili Samsudin., *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Bandung: CV Pustaka Setia, 2006), h.287

⁹ Sadili Samsudin., *Manajemen Sumber Daya Manusia...* h. 81

sekolah”¹⁰. Kepala sekolah merupakan pejabat formal di sekolah, dikarenakan pengangkatannya melalui suatu proses dan prosedur yang didasarkan atas peraturan yang berlaku. Hal ini dapat ditunjukkan dengan adanya kualifikasi dan kompetensi yang diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI No 13 Tahun 2007

Tentang Standar Kepala Sekolah, diantaranya:

- a. Kualifikasi Umum Kepala Sekolah/Madrasah adalah sebagai berikut:
 - 1) Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (DIV) kependidikan atau non kependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi.
 - 2) Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggitingginya 56 tahun.
 - 3) Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali di Taman Kanak-kanak/Raudhatul Athfal (TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA, dan d. Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non-PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.
- b. Kualifikasi Khusus Kepala Sekolah Dasar/ MI meliputi:
 - 1) Berstatus sebagai guru Sekolah Dasar/MI.
 - 2) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru Sekolah Dasar/MI, dan
 - 3) Memiliki sertifikat kepala Sekolah Dasar/MI yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.
 - 4) Sedangkan kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah diantaranya kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial.¹¹

Berdasarkan deskripsi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah merupakan seorang tenaga fungsional (guru) yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang

¹⁰ Sudarwan Danim., *Motivasi, Kepemimpinan, dan Efektivitas Kelompok*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), h. 145

¹¹ Depdiknas., *Permendiknas No 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah*. Jakarta: Balai Pustaka, 2007.

menerima pelajaran yang diangkat dengan keputusan oleh badan yang berwenang, kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan, siapapun yang akan diangkat menjadi kepala sekolah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan-persyaratan tertentu seperti latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat dan integritas.

3. Tugas dan Tanggung Jawab Kepala Sekolah

Kepala sekolah merupakan jabatan tertinggi dari suatu organisasi sekolah, ia mempunyai peranan yang sangat vital dalam mengembangkan institusi yang dipimpinnya. Dinas pendidikan menetapkan tugas dan peranan kepala sekolah dalam melaksanakan pekerjaannya, yaitu sebagai *educator*, *manajer*, *administrator*, dan *supervisor*. Dalam perkembangan berikutnya peranan kepala sekolah tersebut bertambah menjadi "*educator*, *manajer*, *administrator*, *supervisor*, *leader*, *innovator*, *figure* dan *mediator*".¹²

Begitu banyaknya tugas, fungsi dan peran kepala sekolah tersebut menuntut kepala sekolah untuk memiliki kemampuan dan pengalaman yang lebih dibanding bawahannya atau guru. Sehingga pengangkatan kepala sekolah tidak dapat dilakukan sembarangan. Salah satu tugas berat kepala sekolah adalah harus dapat berperan sebagai manajer atau kata lain seorang kepala sekolah harus mempunyai kemampuan manajerial yang memadai. Menurut Robbins dalam Soebagio Atmodiwirio, "kemampuan (*ability*) merujuk ke suatu kapasitas individu untuk mengerjakan

¹² Enco Mulyasa., *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2003), h.97

berbagai tugas dalam suatu pekerjaan”¹³ dan Yulk dalam Soebagio Atmodiwirio, mengemukakan bahwa, “kemampuan dapat diartikan Kemampuan atau *skill* menuju kepada kemampuan dari seseorang untuk melakukan berbagai jenis kegiatan kognitif atau diperlukan dengan suatu cara yang efektif”¹⁴. Demikian pula Siagian mengemukakan bahwa “Manajerial *skill* adalah keahlian menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik”.¹⁵ Jadi dapat disimpulkan bahwa kemampuan manajerial adalah kemampuan untuk menggerakkan orang lain dalam memanfaatkan sumber-sumber yang ada dalam mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Ukuran seberapa efisien dan efektifnya seorang manajer adalah seberapa baik dia menetapkan rencana dalam mencapai tujuan yang memadai, kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci keberhasilan organisasi. Kepala sekolah sebagai manajer pada jalur pendidikan formal dituntut memiliki kemampuan manajemen dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya agar mampu mencapai tujuan proses belajar mengajar secara keseluruhan. Menurut Wahjosumidjo mengemukakan bahwa deskripsi tugas dan tanggung kepala sekolah dapat dilihat dari dua fungsi, yaitu

Kepala sekolah sebagai administrator dan sebagai supervisor. Kepala sekolah sebagai administrator di sekolah mempunyai tugas dan tanggung jawab atas seluruh proses manajerial yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan terhadap seluruh bidang garapan yang menjadi tanggung jawab sekolah. Bidang garapan manajemen tersebut dapat meliputi bidang personalia, siswa, tata usaha, kurikulum, keuangan, sarana dan

¹³ Soebagio Atmodiwirio., *Manajemen Pelatihan*. (Jakarta: PT. Ardadizya Jaya, 2002), h. 100

¹⁴ *Ibid.*, h. 100

¹⁵ Sondang P. Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), h. 63

prasarana, hubungan sekolah dan masyarakat serta unit penunjang lainnya. Kemudian kepala sekolah sebagai supervisor berkaitan dengan kegiatan-kegiatan pelayanan terhadap peningkatan kemampuan profesionalisme guru dalam rangka mencapai proses pembelajaran yang berkualitas.¹⁶

Untuk dapat melakukan tugas dan tanggung jawab tersebut, kepala sekolah perlu memiliki berbagai kemampuan yang diperlukan. Menurut Crudy dalam Soebagio Atmodiwirio, Kemampuan manajerial adalah:

Kemampuan untuk memanej sekolah, mengorganisasikan orang dan sumber, mempergunakan tenaga-tenaga yang baik dan teknik kehumasan yang baik, memanfaatkan komunikasi yang efektif dalam menghadapi beraneka macam subjek yang berkepentingan, seperti orang tua murid atau siswa dan guru.¹⁷

Sedangkan dalam penelitiannya yang berjudul *Identifikasi Faktor-faktor Kemampuan Manajerial yang Diperlukan dalam Implementasi School Based Management dan Implikasinya terhadap Program Pembinaan Kepala Sekolah*. Akdon dalam Soebagio Atmodiwirio, menyebutkan bahwa “kemampuan manajerial adalah seperangkat keterampilan teknis dalam melaksanakan tugas sebagai manajer sekolah untuk memperdayagunakan segala sumber yang tersedia untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien”.¹⁸

Berdasarkan dua pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah adalah seperangkat keterampilan yang dimiliki oleh kepala sekolah dalam upaya untuk mengelola sekolah dengan

¹⁶ Wahjosumidjo., *Kepemimpinan Kepala Sekolah...* h. 4

¹⁷ Soebagio Atmodiwirio., *Manajemen Pelatihan...* h. 107

¹⁸ Soebagio Atmodiwirio., *Manajemen Pelatihan...* h. 107

memanfaatkan berbagai sumber daya yang ada untuk diarahkan pada pencapaianmtujuan sekolah yang telah ditetapkan.

Menurut Katz dalam Soebagio Atmodiwirio, menyebutkan bahwa:

Kemampuan manajerial itu meliputi *technical skill* (kemampuan teknik), *human skill* (kemampuan hubungan kemanusiaan), dan *conceptual skill* (kemampuan konseptual). Kemampuan teknik adalah kemampuan yang berhubungan erat dengan penggunaan alat-alat, prosedur, metode dan teknik dalam suatu aktivitas manajemen secara benar (*working with things*).¹⁹

Menurut Payol dalam Soebagio Atmodiwirio, bahwa dalam rangka pelaksanaan tugas manajerial paling tidak diperlukan tiga macam bidang keterampilan, yakni:

1. Kemampuan tekhnis, yaitu kemampuan manusia untuk menggunakan prosedur, tekhnis, dan pengetahuan mengenai bidang khusus.
2. Kemampuan manusiawi, yaitu kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memahami, memotivasi, sebagai individu atau kelompok.
3. Keterampilam konseptual, yaitu kemampuan untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan semua kepentingan dan aktivitas organisasi.²⁰

Peranan kepala sekolah sebagai manajer sangat memerlukan ketiga macam kemampuan di atas. Agar kepala sekolah dapat secara efektif melaksanakan fungsinya sebagai manajer maka harus memahami nilai-nilai yang terkandung di dalam ketiga kemampuan di atas dan mampu mewujudkannya ke dalam tindakan atau perilaku. Adapun nilai-nilai yang terkandung di dalam ketiga kemampuan tersebut sebagai berikut:

¹⁹ Soebagio Atmodiwirio., *Manajemen Pelatihan...* h. 7

²⁰ Soebagio Atmodiwirio., *Manajemen Pelatihan...* h. 7

- a. Kemampuan teknis yaitu: menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur, dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus dan kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus tersebut.
- b. Kemampuan manusiawi merupakan kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerja sama, kemampuan untuk memahami isi hati, sikap, dan motif orang lain, kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif, sehingga mampu menciptakan kerja sama yang efektif, kooperatif, praktis, dan diplomatis, dan mampu berperilaku yang dapat diterima kemampuan untuk menciptakan dan membina hubungan baik, memahami dan mendorong orang lain sehingga mereka bekerja secara sukarela, tidak ada paksaan dan lebih produktif (*working with people*).
- c. Kemampuan konseptual adalah kemampuan mental untuk mengkoordinasikan, dan memadukan semua kepentingan serta kegiatan organisasi. Dengan kata lain, kemampuan konseptual ini terkait dengan kemampuan untuk membuat konsep (*working with ideas*) tentang berbagai hal dalam lembaga yang dipimpinnya yaitu kemampuan berpikir rasional, cakap dalam berbagai macam konsepsi, mampu menganalisis berbagai kejadian serta mampu memahami berbagai kecenderungan, mampu mengantisipasi perintah, dan mampu mengenali dan memahami bermacam-macam masalah sosial.

Peraturan Menteri No 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, kemampuan manajerial kepala sekolah meliputi:

1. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
2. Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
3. Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.
4. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif.
5. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
6. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
7. Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
8. Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah.
9. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
10. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
11. Mengelola keuangan sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
12. Mengelola ketatausahaan dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah.
13. Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah.
14. Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
15. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.
16. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.²¹

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kemampuan manjerial kepala sekolah adalah kapasitas yang dimiliki oleh seorang kepala sekolah dalam mengelola organisasi dan sumber daya yang ada, guna mencapai tujuan organisasi yang mencakup:

²¹ Depdiknas., Permendiknas No 13 Tahun 2007 *Tentang Standar Kepala Sekolah*. Jakarta: Balai Pustaka, 2007.

- a. Kemampuan merencanakan dengan indikator yaitu mampu menyusun dan menerapkan strategi, dan mampu mengefektifkan perencanaan.
- b. Kemampuan mengorganisasikan dengan indikator yaitu mampu melakukan departementalisasi, membagi tanggung jawab dan mampu mengelola personil.
- c. Kemampuan melakukan evaluasi terhadap kinerja guru dengan indikator mampu melakukan pengawasan, mengelola, dan mampu mengendalikan operasional.
- d. Kemampuan dalam memimpin sekolah dengan indikator yaitu mampu mengambil keputusan, dan mampu menjalin komunikasi.

4. Bentuk Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan merupakan faktor yang paling penting dalam kegiatan mempengaruhi, menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mereka mau bekerja dengan penuh semangat dan kepercayaan dalam rangka mencapai tujuan yang diharapkan, kegiatan tersebut yang dalam rangka mencapai tujuan, maka pemimpin harus bisa memainkan perannya seoptimal mungkin, diantaranya mampu beberapa gaya kepemimpinan seorang tidak bersifat *fixed* artinya seorang yang menduduki jabatan pimpinan kapasitas untuk membaca situasi yang dihadapinya meskipun penyesuaian itu hanya bersifat sementara. Dalam kepemimpinan ada tiga unsur yang saling berkaitan yaitu “Unsur manusia, unsur sarana dan unsur tujuan”.²² Untuk dapat melaksanakan ketiganya unsur tersebut secara seimbang, seorang pemimpin harus

²² M. Ngalim, Purwanto, M.P, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1998), h. 48

memiliki pengetahuan atau kecakapan dan keterampilan yang diperlukan dalam melaksanakan kepemimpinannya. Pengetahuan dan keterampilan ini dapat diperoleh dari pengalaman belajar secara teori ataupun pengalaman didalam praktek selama menjadi pemimpin, namun secara tidak disadari seorang pemimpin dalam memperlakukan ketiga unsur tersebut dalam rangka menjalankan kepemimpinan menurut caranya sendiri. Dan cara-cara yang digunakan merupakan pencerminan dari sifat-sifat dasar kepribadian seorang pemimpin walaupun pengertian ini tidak mutlak. Cara atau teknik seseorang dalam menjalankan suatu kepemimpinan disebut tipe atau gaya kepemimpinan.

Adapun gaya-gaya kepemimpinan yang pokok, atau dapat juga disebut ekstrim menurut M. Ngalim Purwanto, ada tiga yaitu sebagai berikut : “1).Kepemimpinan yang otokratis,2). Kepemimpinan yang laissez faire, 3). Kepemimpinan demokratis”.²³

Adapun penjelasan masing-masing gaya kepemimpinan tersebut adalah sebagai berikut :

a. Gaya kepemimpinan otokratis

Dalam kepemimpinan otokratis, pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggota kelompoknya. Baginya, pemimpin adalah menggerakkan, memaksa bawahannya kekuasaan pemimpin yang otokratis hanya dibatasi Undang-Undang. Penafsiran sebagai pemimpin tidak lain adalah menunjukkan perintah.

²³ M. Ngalim, Purwanto, M.P, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan...* h. 48

Kewajiban bawahan atau anggota-anggotanya hanyalah mengikuti dan menjalankan. Dalam kepemimpinan ini anggota staf harus menerima segala instruksi yang telah dibuat oleh pimpinan mereka tidak memperoleh kebebasan untuk mempertimbangkan baik buruknya tugas yang dibebankan padanya.

Pemimpin yang otokratis tidak menghendaki rapat-rapat, berkumpul atau rapat hanyalah berarti untuk menyampaikan instruksi-instruksi. Setiap perbedaan pendapat diantara anggota-anggota kelompoknya diartikan sebagai kepicikan, pembangkang atau pelanggaran disiplin terhadap perintah atau instruksi yang ditetapkannya. Dalam kegiatan kepemimpinan ini, bawahan tidak diberi kesempatan untuk berinisiatif untuk mengeluarkan pendapatnya. Gaya kepemimpinan ini dalam penerapannya biasanya tidak mempertimbangkan rasionya, bertindak sekehendak hatinya seperti ini, Allah telah memperingatkan dalam Al-Qur'an surah Al-Maidah ayat 49 sebagai berikut :

وَأَنِ احْكُم بَيْنَهُم بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ وَأَحْذَرَهُمْ أَنْ يَفْتِنُوكَ عَنْ بَعْضِ مَا أَنْزَلَ اللَّهُ إِلَيْكَ فَإِنْ تَوَلَّوْا فَاعْلَمُوا أَنَّمَا يُرِيدُ اللَّهُ أَنْ يُصِيبَهُمْ بِبَعْضِ ذُنُوبِهِمْ وَإِنَّ كَثِيرًا

مِّنَ النَّاسِ لَفَاسِقُونَ ﴿٤٩﴾

Artinya : “Dan hendaklah kamu memutuskan perkara di antara mereka menurut apa yang diturunkan Allah, dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu mereka. Dan berhati-hatilah kamu terhadap mereka, supaya mereka tidak memalingkan kamu dari sebahagian apa yang telah diturunkan Allah kepadamu. Jika mereka berpaling (dari hukum yang telah diturunkan Allah), maka ketahuilah bahwa sesungguhnya Allah menghendaki akan menimpakan mushibah kepada mereka disebabkan sebahagian dosa-dosa

*mereka. Dan sesungguhnya kebanyakan manusia adalah orang-orang yang fasik.”*²⁴

Dilingkungan pendidikan khususnya pada lembaga pendidikan formal atau sekolah, setiap kepemimpinan otokratis tampak dari ucapan pimpinan atau kepala sekolah, seperti ungkapan “Sekolah Saya”, atau “Guru Saya”, atau “Anak Buah Saya”, dan sebagainya yang kesemuanya itu menunjukkan manifestasi dan sikap berkuasa yang bersifat diktator.

b. Gaya kepemimpinan *laissez faire*

Kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari kepemimpinan yang otokratis. Dalam kepemimpinan ini, pemimpin berkedudukan sebagai simbol, karenanya dalam realitas kepemimpinan dilakukan dengan memberikan kebebasan sepenuhnya terhadap orang yang dipimpin untuk berbuat dan mengambil keputusan secara perseorangan, puncak pimpinan dalam menjalankan kepemimpinan hanya sekedar penasehat, dengan memberikan kesempatan bertanya bila dianggap perlu.

Dengan demikian sepanjang orang yang dipimpin merasa mampu mengambil keputusan dan melaksanakannya sendiri, maka pimpinan tidak akan berfungsi. Kebebasan diberikan menurut kemauan orang-orang yang dipimpin, tidak terarah sehingga perwujudan kerja menjadi simpang siur. Wewenang menjadi tidak jelas dan tanggung jawab menjadi kacau, kepemimpinan seperti ini kurang tepat dilaksanakan dalam lembaga pendidikan secara murni dalam kepemimpinan setiap anggota

²⁴ Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahannya...* h. 297.

kelompok bergerak sendiri-sendiri, sehingga semua aspek manajemen administrasi tidak dapat diwujudkan dan dikembangkan.

c. Gaya kepemimpinan demokratis

Pemimpin yang bergaya demokratis menafsirkan kemampuannya bukan sebagai diktator, melainkan sebagai pemimpin ditengah-tengah anggota kelompoknya. Hubungan dengan anggota-anggota kelompok bukan sebagai majikan terhadap buruhnya, melainkan sebagai saudara diantara teman-teman dan rekan sekerjanya. Pemimpin yang demokratis selalu berusaha menstimulasi anggota-anggotanya agar bekerja secara kooperatif untuk mencapai tujuan bersama. Dalam tindakan dan usaha-usahnya, ia selalu berpangkal kepada kepentingan dan kebutuhan kelompoknya dan mempertimbangkan kesanggupan serta kemampuan kelompoknya.

Dalam melaksanakan tugasnya, ia mau menerima dan bahkan mengharapkan pendapat dan saran-saran dari kelompoknya, juga kritik-kritik yang membangun dari para anggota diterimanya sebagai umpan balik dan dijadikan bahan pertimbangan dalam tindakan-tindakan berikutnya. Ia mempunyai kepercayaan terhadap diri sendiri dan menaruh kepercayaan pula pada anggota-anggotanya bahwa mereka mempunyai kesanggupan bekerja dengan baik dan bertanggung jawab. Pemimpin yang demokratis selalu berusaha memupuk rasa kekeluargaan dan persatuan, ia senantiasa membangun semangat anggota-anggota kelompok dalam menjalankan dan mengembangkan daya kerjanya.

Wahjosumidjo mengemukakan empat pola perilaku kepemimpinan yang lazim disebut gaya kepemimpinan yaitu perilaku instruktif, konsultatif, partisipatif, dan delegatif, perilaku kepemimpinan tersebut masing-masing memiliki ciri-ciri pokok, yaitu:

1. Perilaku instruktif; komunikasi satu arah, pimpinan membatasi peranan bawahan, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan menjadi tanggung jawab pemimpin, pelaksanaan pekerjaan diawasi dengan ketat,
2. Perilaku konsultatif; pemimpin masih memberikan instruksi yang cukup besar serta menentukan keputusan, telah diharapkan komunikasi dua arah dan memberikan supportif terhadap bawahan, pemimpin mau mendengar keluhan dan perasaan bawahan tentang pengambilan keputusan, bantuan terhadap bawahan ditingkatkan tetapi pelaksanaan keputusan tetap pada pemimpin,
3. Perilaku partisipatif; kontrol atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan antara pimpinan dan bawahan seimbang, pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, komunikasi dua arah makin meningkat, pemimpin makin mendengarkan secara intensif terhadap bawahannya, keikutsertaan bawahan dalam pemecahan dan pengambilan keputusan makin bertambah,
4. Perilaku delegatif; pemimpin mendiskusikan masalah yang dihadapi dengan bawahan dan selanjutnya mendelegasikan pengambilan keputusan seluruhnya kepada bawahan, bawahan diberi hak untuk menentukan langkah-langkah bagaimana keputusan dilaksanakan, dan bawahan diberi wewenang untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan keputusan sendiri.²⁵

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan kemampuan dari seorang kepala sekolah dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahan dalam suatu organisasi atau lembaga sekolah guna tercapainya tujuan sekolah.

²⁵ Wahjosumidjo., *Kepemimpinan Kepala Sekolah...* h. 449-450.

B. Deskripsi Kinerja Guru

1. Definisi Kinerja Guru

Guru sebagai salah satu komponen ini dalam pendidikan, dalam situasi tertentu tugasnya tidak dapat diwakilkan atau dibantu oleh unsur lain seperti media teknologi, akan tetapi media tidak dapat menggantikan posisi guru pendidikan, karena mendidik adalah pekerjaan profesional, oleh karena itu guru sebagai pelaku utama pendidikan merupakan pendidik profesional. Dalam Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen pada pasal 1 ayat 1 menyatakan bahwa guru adalah :

Pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.²⁶

Menurut Oemar Hamalik bahwa: “Guru mengemban tugas-tugas sosial kultural yang berfungsi mempersiapkan generasi muda, sesuai dengan cita-cita bangsa. Demikian pula masalah guru di negeri kita dapat dikatakan mendapat titik sentral dalam dunia pendidikan”²⁷. Sebagai pendidik profesional guru tidak saja dituntut melaksanakan tugasnya secara profesional tetapi juga harus memiliki pengetahuan dan kemampuan yang profesional pula. Sebagai tenaga profesional yang bekerja melaksanakan fungsi dan tujuan pendidikan sekolah, guru harus memiliki

²⁶ Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 *Tentang Guru dan Dosen*. (Jakarta: Bp. Panca Bhakti, 2006), h. 3.

²⁷ Oemar Hamalik. *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*. (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2004), h. 19.

kompetensi-kompetensi dasar yang memadai agar mampu melaksanakan tugasnya dengan baik, tanpa mengabaikan kemungkinan adanya perbedaan tuntutan kompetensi profesional yang disebabkan adanya perbedaan lingkungan sosial kultural dari setiap institusi sebagai indikator.

Melihat dari definisi guru kita dapat mengetahui bahwa, guru sangat menentukan kualitas sumber daya manusia kedepan karena guru yang baik adalah guru yang bisa memberikan contoh, teladan, serta bisa di tiru dan di gugu, karena dengan melihat era globalisasi seperti sekarang ini dimana manusia terus mengikuti perkembangan zaman dengan di iringi canggihnya teknologi maka disnilah peran guru untuk bagaimana mengakses semua dengan baik dan benar.

Kinerja merupakan perilaku atau respon yang menghasilkan sesuatu, artinya, munculnya kinerja merupakan akibat, dari adanya suatu pekerja yang dilakukan seseorang. Dalam hal ini kinerja lebih menekankan pada kegiatan yang dapat disaksikan berupa hasil atau produk sesuai tujuan yang ditetapkan dalam bentuk nyata dan dapat dilihat. Kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance* yang berasal dari kata *to perform*, artinya menampilkan atau melaksanakan. Menurut Mangkunegara bahwa :

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Tinggi rendahnya kinerja pekerja berkaitan erat dengan sistem pemberian penghargaan yang diterapkan oleh lembaga/organisasi tempat mereka bekerja. Pemberian penghargaan yang tidak tepat dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja seseorang.²⁸

²⁸Anwar Prabu Mangkunegara. *Evaluasi Kinerja SDM*. (Bandung: Refika Aditama, 2005), h.67

Bernardin dan Rusel dalam Wukir menyatakan “*performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specific time period*”.²⁹ Kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Gibson dalam Uha, bahwa “kinerja seseorang ditentukan oleh kemampuan dan motivasinya untuk melaksanakan pekerjaan. Selanjutnya dikatakan pelaksanaan pekerjaan ditentukan oleh interaksi kemampuan dan motivasi”.³⁰ Menurut Rivai, Veitsal dan Basri bahwa: “Kinerja adalah kesediaan seseorang atau sekelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya, sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan”.³¹

Wibowo dalam Abdullah, menyebutkan bahwa :

Kinerja itu berasal dari kata *performance* yang berarti hasil pekerjaan atau prestasi kerja. Namun perlu pula dipahami bahwa kinerja itu bukan sekedar hasil pekerjaan atau prestasi kerja, tetapi juga mencakup bagaimana proses pekerjaan itu berlangsung.³²

Guru merupakan tenaga profesional di mana ia dituntut untuk berupaya semaksimal mungkin menjalankan profesinya sebaik mungkin. Sebagai seorang profesional maka tugas guru sebagai pendidik, pengajar dan pelatih hendaknya dapat

²⁹Wukir. *Manajemen Sumberdaya Manusia dalam Organisasi Sekolah*. (Yogyakarta: Multi Pressindo, 2013), h.97.

³⁰ Ismail N. Uha. *Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Kinerja, Proses Terbentuk, Tumbuh Kembang, Dinamika, dan Kinerja Organisasi*. (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2013), h. 213

³¹Rivai dan Basri. *Performance Appraisal, System Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), h. 309

³² H.M. Ma'ruf Abdullah. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2014), h.3

berimbang kepada siswanya. Seorang guru hendaknya dapat meningkatkan terus kinerjanya yang merupakan modal bagi keberhasilan pendidikan.

Kinerja guru merupakan faktor yang amat menentukan bagi mutu pendidikan, yang akan berdampak pada kualitas lulusan setelah menyelesaikan sekolah. Menurut Wirawan bahwa: “kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu”.³³

Kinerja guru yang dicapai harus berdasarkan standar kemampuan profesional selama melaksanakan kewajiban sebagai guru di sekolah. Kinerja guru yang baik tentunya tergambar pada penampilan mereka baik dari penampilan kemampuan akademik maupun kemampuan profesi menjadi guru artinya mampu mengelola pengajaran di dalam kelas dan di luar kelas dengan sebaik-baiknya.

Kinerja guru memiliki spesifikasi tertentu. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi atau kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru. Kinerja guru yang dicapai harus berdasarkan standar kemampuan profesional selama melaksanakan kewajiban sebagai guru di sekolah. Kinerja guru yang baik tentunya tergambar pada penampilan mereka baik dari penampilan kemampuan akademik maupun kemampuan profesi menjadi guru artinya mampu mengelola pengajaran di dalam kelas dan di luar kelas dengan sebaik-baiknya.

Kinerja guru merupakan suatu kecakapan dalam menumbuhkan rasa percaya diri untuk tampil dan dapat diakui oleh pihak lainnya. Kemampuan guru yang diperoleh baik aspek kognitif, afektif dan psikomotornya harus dapat dimanfaatkan hasilnya dalam memecahkan permasalahan yang terjadi di

³³ Wirawan. *Budaya dan Iklim Organisasi Teori Aplikasi dan Penelitian*. (Jakarta: Salemba Empat, 2009), h. 5.

lingkungan sekolah dan di lingkungan yang ditempati. Kemampuan kinerja guru tersebut berperilaku dapat dinilai dan dapat diketahui dan cara berpikir, bertindak, dan memahami sesuatu masalah yang ada.³⁴

Peningkatan kinerja guru merupakan kegiatan manajemen organisasi dalam menata personil sekolah, sehingga guru sebagai *leading sector* dapat memberikan kontribusi positif terhadap mutu sekolah dan mutu Pendidikan secara umum. Berkenaan dengan kepentingan penilaian terhadap kinerja guru.

2. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja Guru

Untuk mengetahui keberhasilan kinerja perlu dilakukan evaluasi atau penilaian kinerja. Penilaian kinerja ini menjadi penting sebagai *feedback* sekaligus sebagai *follow up* bagi perbaikan kinerja selanjutnya. Sikula dalam Hasibuan, menyatakan “penilaian kinerja adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dan ditunjukkan untuk pengembangan”.³⁵ Pendapat lain dikemukakan oleh Yoder dalam Hasibuan, yang mendefinisikan “penilaian kinerja merupakan prosedur yang formal dilakukan di dalam organisasi untuk mengevaluasi pegawai dan sumbangan serta kepentingan bagi pegawai”.³⁶

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja pada dasarnya adalah evaluasi hasil kerja seseorang atau sekelompok orang melalui penilaian kemampuan seseorang atau sekelompok orang dalam melaksanakan

³⁴ Yusnidar. *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada MAN Model Banda Aceh*. Jurnal Ilmiah Didaktika, Vol. XIV No.2 Hal.320-349, 2014, h. 336.

³⁵ Hasibuan Malayu S. P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), h.87

³⁶ Hasibuan Malayu S. P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*... h. 88

tanggung jawabnya dalam mencapai tujuan organisasi, yang dibandingkan dengan standar kinerja yang telah ditetapkan.

Menurut Riggio bahwa: “aspek-aspek yang diukur dalam penilaian kinerja karyawan atau pegawai pada sebuah organisasi secara umum mencakup beberapa hal diantaranya prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, serta kerja sama”.³⁷

Untuk lebih jelasnya, maka aspek-aspek tersebut akan diuraikan sebagai berikut:

a. Prestasi kerja

Prestasi kerja berkaitan dengan segala sesuatu yang diperoleh karyawan atau pegawai dengan membudayakan segala potensi yang dimiliki. Prestasi kerja dapat dilihat dari kecakapan, keterampilan, kesungguhan kerja, dan hasil kerja. Seorang pegawai yang memiliki kecakapan, keterampilan, kesungguhan kerja, dan hasil kerja yang tinggi akan menghasilkan prestasi kerja yang tinggi. Tinggi rendahnya kecakapan, keterampilan, kesungguhan kerja, dan hasil kerja seorang pegawai akan mempengaruhi kinerjanya.

b. Tanggung jawab

Tanggung jawab seorang karyawan atau pegawai berkaitan dengan upaya-upaya yang dilakukan untuk menjalankan pekerjaannya. Tanggung jawab seorang karyawan dapat diukur dari pelaksanaan tugas, dedikasi yang dimiliki, serta kemampuannya untuk bertanggung jawab terkait dengan semua pekerjaan yang dipercayakan kepadanya selama waktu berlangsung.

³⁷ Riggio, Ronald E. *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. (New Jersey: NJ. Prentice Hall, 2003), h. 64

c. Ketaatan

Ketaatan karyawan atau pegawai berkaitan dengan disiplin yang dimilikinya dalam menjalankan pekerjaannya. Disiplin ini dilihat dari ketepatan waktu kerja, penggunaan jam kerja, dan kepatuhan terhadap semua aturan yang berlaku dalam sebuah organisasi. Ketaatan juga berkaitan dengan sikap sopan santun selama bekerja. Ada kalanya karyawan menunjukkan sikap yang kurang sopan pada saat bekerja. Hal ini dapat menjadi salah satu indikator karyawan yang kurang bertanggung jawab.

d. Kejujuran

Dalam bekerja setiap karyawan dituntut untuk bersikap jujur. Kejujuran dalam hal ini dimaksudkan dengan keikhlasan dalam melaksanakan pekerjaan yang diserahkan kepadanya.

e. Kerjasama

Kerjasama merupakan salah satu faktor penting yang harus dimiliki setiap karyawan-karyawan yang tidak mampu bekerja sama dengan orang lain merupakan cerminan ketidak mampuannya dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja.

Penilaian kinerja bermanfaat untuk mengetahui secara keseluruhan kondisi dari suatu organisasi, hal ini dapat terlihat dari kondisi karyawan atau pegawai yang tercermin dari hasil penilaian kinerja. Adapun tujuan dari diadakannya penilaian kinerja menurut Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah adalah:

- a. Untuk mengetahui tujuan dan sasaran manajemen dan pegawai.
- b. Memotivasi pegawai untuk memperbaiki kinerja.

- c. Mendistribusikan *reward* dari organisasi/instansi yang dapat berupa penambahan gaji/upah dan promosi yang adil.
- d. Mengadakan penelitian manajemen personalia.³⁸

Sedangkan menurut Hasibuan tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Sebagai dasar pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektifitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan.
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja.
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan informasi kerja yang baik.
- g. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan (*supervisor manager, administrator*) untuk mengobservasi perilaku bawahan (*subordinate*) supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya.
- h. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan dan kelemahan-kelemahan di masa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- i. Sebagai kriteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
- j. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personel dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan.
- k. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- l. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan (*job description*)³⁹

Dari kedua pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja memiliki tujuan yaitu memberikan *feedback* bagi pegawai (guru), serta dapat dipergunakan sebagai pertimbangan penentuan sistem *reward*, sebagai pertimbangan

³⁸ Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teoridan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009), h. 227

³⁹ Hasibuan Malayu S. P. *Manajemen Sumber Daya Manusia...* h.89

promosi serta sebagai sumber informasi tentang kebutuhan pelatihan dan pengembangan guru.

Selain tujuan yang disebutkan di atas, penilaian kinerja juga memiliki manfaat khususnya bagi organisasi dan guru itu sendiri. Manfaat penilaian kinerja menurut

Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah sebagai berikut:

- a. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
- b. Perbaikan kinerja
- c. Kebutuhan latihan dan pengembangan
- d. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, dan perencanaan tenaga kerja
- e. Untuk kepentingan penelitian kepegawaian.⁴⁰

Selain itu penilaian kinerja diuraikan oleh Sedarmayanti akan memberikan kegunaan sebagai berikut:

- a. Peningkatan prestasi kerja
- b. Kesempatan bekerja adil
- c. Penyesuaian kompensasi
- d. Mengetahui kesalahan dasar pekerja
- e. Penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.⁴¹

Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa manfaat penilaian kinerja dapat diklasifikasikan menjadi dua yaitu bagi organisasi (sekolah) dan bagi guru itu sendiri. Bagi guru, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan, dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karir. Bagi organisasi atau sekolah sendiri, hasil penilaian tersebut sangat penting

⁴⁰ Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah. *Manajemen Sumber Daya Manusia...* h. 277

⁴¹ Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. (Bandung: Mandar Maju, 2001), h. 23

artinya dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari proses dari manajemen sumber daya manusia secara efektif.

3. Alat Penilaian Kinerja Guru

Alat Penilaian Kemampuan Guru (APKG). Alat penilaian kemampuan guru, meliputi:

1. Rencana pembelajaran (*teaching plans and materials*),
2. Prosedur pembelajaran (*classroom procedure*), dan
3. Hubungan antar pribadi (*interpersonal skill*). Dimensi atau aspek penilaian terhadap kinerja guru dilakukan terhadap tiga kegiatan pembelajaran dikelas yaitu: (1) perencanaan pembelajaran, (2) pelaksanaan pembelajaran, dan (3) evaluasi pembelajaran.⁴²

Berkaitan dengan kinerja guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar, maka dapat dikemukakan Tugas Keprofesionalan Guru menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2005 pasal 20 (a) Tentang Guru dan Dosen adalah merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran.

a. Perencanaan Pembelajaran

Menurut Muslich bahwa perencanaan pembelajaran adalah rancangan pembelajaran mata pelajaran per unit yang akan diterapkan guru dalam pembelajaran

⁴² Depdiknas. *Pedoman Penilaian Kinerja Guru*. Direktorat Tenaga kependidikan. (Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, 2008), h. 22.

di kelas.⁴³ Lebih lanjut Muslich mengemukakan secara teknis, perencanaan pembelajaran mencakup tujuh komponen, yaitu:

1. Standar kompetensi, kompetensi dasar, dan indikator pencapaian hasil belajar,
2. Tujuan pembelajaran,
3. Materi pembelajaran,
4. Pendekatan dan metode pembelajaran,
5. Langkah-langkah kegiatan pembelajaran,
6. Alat dan sumber belajar, dan
7. Evaluasi pembelajaran.⁴⁴

Menurut Rosyada dalam Suwardi, bahwa :

Perencanaan pembelajaran meliputi rumusan tentang apa yang akan diajarkan, cara mengajar, dan tingkat penguasaan siswa terhadap apa yang diajarkan. Perencanaan pembelajaran memuat materi yang diajarkan dalam kegiatan pembelajaran, strategi pembelajaran, dan evaluasi yang digunakan untuk mengukur keberhasilan pembelajaran.⁴⁵

Perencanaan pembelajaran memiliki peran penting dalam memandu guru untuk melaksanakan tugas dalam melayani kebutuhan belajar siswa. Perencanaan pembelajaran juga dimaksudkan sebagai langkah awal atau persiapan yang harus dilakukan oleh guru sebelum proses pembelajaran berlangsung.

Manfaat perencanaan pembelajaran adalah (1) sebagai petunjuk arah kegiatan dalam mencapai tujuan, (2) sebagai pola dasar dalam mengatur tugas dan wewenang bagi setiap unsur yang terlibat dalam kegiatan, (3) sebagai pedoman kerja bagi setiap unsur, baik guru maupun siswa, (4) sebagai alat ukur efektif tidaknya suatu pekerjaan, sehingga setiap saat dapat diketahui ketepatan dan kelambatan kerja, (5) untuk bahan penyusunan data agar terjadi keseimbangan kerja, dan (6) untuk menghemat waktu, tenaga, alat-alat dan biaya.⁴⁶

⁴³ Masnur Muslich. *KTSP: Pembelajaran Berbasis Kompetensi dan Kontekstual*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), h. 33

⁴⁴ Masnur Muslich. *KTSP: Pembelajaran Berbasis Kompetensi...* h. 33

⁴⁵ Suwardi. *Manajemen Pembelajaran, Mencipta Guru Kreatif dan Berkompetensi*. (Salatiga: STAIN Salatiga Press, 2007), h. 30

⁴⁶ Abdul Majid. *Perencanaan Pembelajaran Mengembangkan Standar Kompetensi Guru*. Cetakan ketiga. (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2010), h. 22

Dalam perencanaan pembelajaran, guru perlu mempersiapkan perangkat pembelajaran yang disusun sebagai dasar atau acuan bagi guru dalam pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan evaluasi secara sistematis. Menurut Enco Mulyasa rencana pelaksanaan pembelajaran adalah rencana yang menggambarkan prosedur dan manajemen pembelajaran untuk mencapai satu atau lebih kompetensi dasar yang ditetapkan dalam standar isi dan dijabarkan dalam silabus⁴⁷. Lebih lanjut Kunandar secara garis besar dapat ditulis langkah-langkah membuat RPP yaitu meliputi beberapa hal:

(1) identitas pelajaran; menuliskan nama mata pelajaran, kelas, semester, dan alokasi waktu, (2) SK atau KD; menuliskan standar kompetensi dan kompetensi dasar sesuai standar, (3) indikator; mengembangkan setiap KD menjadi beberapa indikator, dan indikator menggunakan kata-kata operasional, (4) materi pelajaran; mencantumkan materi pelajaran dan dilengkapi uraiannya yang telah dikembangkan dalam silabus, (5) tujuan pembelajaran; disesuaikan dengan indikator, (6) skenario pembelajaran; langkah-langkah yang harus dilakukan, (7) sumber belajar, dan (8) penilaian, oleh karena itu sebagai seorang guru diwajibkan membuat dan menyusun RPP yang lengkap yang mana memiliki semua unsur seperti yang telah disebutkan sebelumnya.⁴⁸

Berdasarkan pendapat di atas, penulis menetapkan indikator untuk mengukur subvariabel atau dimensi perencanaan pembelajaran, yaitu:

- a) Perumusan tujuan pembelajaran
- b) Penentuan alokasi waktu pembelajaran
- c) Pemilihan materi pembelajaran
- d) Pemilihan metode pembelajaran

⁴⁷ Enco Mulyasa. *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), h. 212

⁴⁸ Kunandar. *Guru Profesional, Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses dalam Sertifikasi Guru*. (Jakarta: Grafindo Persada, 2007), h. 264

e) Pemilihan media dan sumber pembelajaran

f) Pemilihan teknik penilaian pembelajaran.

b. Pelaksanaan Pembelajaran

Pembelajaran pada hakekatnya adalah proses interaksi antara peserta didik dengan lingkungannya, sehingga terjadi perubahan perilaku ke arah yang lebih baik. Dalam melaksanakan pembelajaran, tugas guru yang paling utama adalah mengkondisikan lingkungan agar menunjang terjadinya perubahan perilaku bagi peserta didik.

Dalam pelaksanaan kegiatan pembelajaran, guru harus mampu mengelola kelas dengan baik serta memperhatikan komponen-komponen yang berhubungan atau berpengaruh secara langsung terhadap keefektifan proses pembelajaran. Komponen-komponen tersebut meliputi: (1) “tujuan pembelajaran, (2) bahan pembelajaran, (3) kegiatan belajar mengajar, (4) metode pembelajaran, (5) alat/media pembelajaran, (6) sumber pembelajaran, (7) teknik dan bentuk evaluasi”.⁴⁹

Menurut Kunandar, pelaksanaan pembelajaran meliputi beberapa tahapan yaitu, kegiatan pendahuluan/awal/pembukaan, kegiatan inti, serta kegiatan penutup/akhir dan tindak lanjut.⁵⁰ Guru sebagai pengajar merupakan pencipta kondisi belajar siswa yang didesain secara sengaja, sistematis dan berkesinambungan. Sedangkan siswa sebagai subjek pembelajaran merupakan pihak yang menikmati kondisi belajar yang diciptakan guru. Perpaduan dari kedua unsur manusiawi ini

⁴⁹ Pupuh Faturrohman, & Sobry Sutikno. *Strategi Belajar Mengajar: melalui Penanaman Konsep Umum dan Konsep Islami*. (Bandung: PT Refika Aditama, 2007), h. 13

⁵⁰ Kunandar. *Guru Profesional...* h. 345

melahirkan interaksi edukatif dengan memanfaatkan bahan/sumber belajar sebagai mediumnya. Dalam proses pembelajaran, guru dan siswa saling memengaruhi dan memberi masukan. ”Kegiatan pembelajaran harus merupakan aktivitas yang hidup, sarat nilai, dan memiliki tujuan”.⁵¹

Berdasarkan uraian di atas, penulis menetapkan indikator untuk mengukur subvariabel atau dimensi pelaksanaan pembelajaran, yaitu:

- 1) Kegiatan membuka pembelajaran
 - 2) Penguasaan materi pembelajaran
 - 3) Penerapan metode pembelajaran
 - 4) Pemanfaatan media dan sumber pembelajaran
 - 5) Penggunaan bahasa dalam pembelajaran
 - 6) Kegiatan mengakhiri pembelajaran.
- c. Evaluasi Pembelajaran

Wand dan Brown dalam Sanjaya, mendefinisikan evaluasi sebagai “...refer to the act process to determining the value of something”.⁵² Evaluasi mengacu kepada suatu proses untuk menentukan nilai sesuatu yang dievaluasi. Guba dan Lincoln dalam Sanjaya, mendefinisikan “evaluasi sebagai proses memberikan pertimbangan mengenai nilai dan arti sesuatu yang dipertimbangkan (*evaluand*). Sesuatu yang

⁵¹ Pupuh Faturrohman, & Sobry Sutikno. *Strategi Belajar Mengajar...* h.8

⁵² Wina Sanjaya. *Pembelajaran dalam implementasi kurikulum berbasis kompetensi*. (Jakarta: Prenada Media, 2006), h. 181

dipertimbangkan itu bisa orang, benda, kegiatan, keadaan, atau sesuatu kesatuan tertentu”.⁵³

Berdasarkan ketiga konsep di atas, terdapat dua hal yang menjadi karakteristik evaluasi. *Pertama*, evaluasi merupakan suatu proses. Artinya, dalam suatu pelaksanaan evaluasi terdiri dari berbagai macam tindakan yang harus dilakukan. Dengan demikian evaluasi bukan merupakan hasil atau produk, melainkan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk memberikan makna atau nilai terhadap sesuatu yang dievaluasi. *Kedua*, evaluasi berhubungan dengan pemberian nilai atau arti. Hal ini berarti bahwa evaluasi dapat menunjukkan kualitas yang dinilai.

Menurut Hamalik evaluasi pembelajaran merupakan keseluruhan kegiatan pengukuran (pengumpulan data dan informasi), pengolahan, penafsiran, dan pertimbangan untuk membuat keputusan tentang tingkat hasil belajar yang dicapai peserta didik setelah melakukan kegiatan belajar dalam upaya mencapai tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan.⁵⁴

Ratumanan dan Laurens mengemukakan bahwa evaluasi pembelajaran merupakan suatu proses sistematis dalam menentukan tingkat pencapaian tujuan instruksional. Dalam kegiatan belajar mengajar, evaluasi berfungsi sebagai berikut:

1. Untuk umpan balik bagi siswa dalam mengetahui kemampuan dan kekurangannya sehingga menimbulkan motivasi untuk memperbaiki hasil belajarnya.
2. Memantau kemajuan dan mendiagnosis kesulitan belajar siswa sehingga memungkinkan dilakukannya pengayaan dan remediasi untuk memenuhi kebutuhan siswa sesuai dengan kemajuan dan kesulitannya.
3. Memberikan masukan kepada guru untuk memperbaiki program pembelajaran di kelas.

⁵³ Wina Sanjaya. *Pembelajaran dalam implementasi...* h.181

⁵⁴ Oemar Hamalik. *Manajemen pengembangan kurikulum*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), h. 159

4. Memungkinkan siswa mencapai kompetensi yang telah ditentukan walaupun dengan kecepatan yang berbeda-beda.
5. Memberikan informasi yang lebih komunikatif kepada masyarakat tentang efektifitas pendidikan sehingga meningkatkan partisipasinya.⁵⁵

Yamin mengemukakan bahwa “evaluasi yang dilakukan berguna untuk melihat perubahan kecakapan dalam tingkat pengetahuan, kemahiran dalam keterampilan, serta perubahan sikap dalam satu unit pembelajaran atau dalam program pembelajaran yang telah dilakukan”.⁵⁶ Woolfolk dalam Ratumanan dan Laurens, bahwa:

Dalam kegiatan pembelajaran, evaluasi dapat dilakukan dalam dua bentuk, yaitu evaluasi formatif dan evaluasi sumatif. Evaluasi formatif dilakukan sebelum atau selama program pembelajaran dilakukan, sedangkan evaluasi sumatif dilakukan pada akhir program pembelajaran.⁵⁷

Berdasarkan penjelasan di atas, penulis menetapkan indikator untuk mengukur sub variabel evaluasi pembelajaran, yaitu:

- 1) Evaluasi proses pembelajaran.
- 2) Evaluasi hasil pembelajaran.
- 3) Pemanfaatan hasil evaluasi pembelajaran.

4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Perbedaan kinerja seseorang karyawan dapat terjadi dalam kondisi dan situasi kerja yang sama. Kinerja seseorang sangat dipengaruhi oleh faktor penguasaan

⁵⁵ T.G. Ratumanan, & Theresia Laurens. *Evaluasi hasil belajar yang relevan dengan kurikulum berbasis kompetensi*. (Surabaya: Unesa University Press, 2003), h. 1

⁵⁶ Matinis Yamin. *Sertifikasi Keguruan di Indonesia di Lengkapi Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*. (Jakarta: Gaung Persada Press, 2007), h. 179

⁵⁷ T.G. Ratumanan, & Theresia Laurens., *Evaluasi hasil belajar...* h. 3

pengetahuan, keterampilan, kecakapan, sikap, dan tingkah laku dari para pegawai di dalam organisasi. Kecenderungan seseorang yang mempunyai pengetahuan, keterampilan, kecakapan yang memadai, sikap, dan tingkah laku yang baik akan menghasilkan kinerja yang optimal. Sebaliknya seseorang yang mempunyai pengetahuan, keterampilan kurang memadai, sikap, dan tingkah laku yang kurang baik cenderung menghasilkan kinerja yang rendah.

Seseorang yang bekerja di tempat dengan kondisi secara psikologis, sosial, dan lingkungan fisik yang mendukung cenderung akan menghasilkan kinerja yang optimal. Sebaliknya orang yang bekerja pada kondisi dan situasi yang lain, secara psikologis, sosial, dan lingkungan kerja cenderung menghasilkan kinerja yang berbeda. Hal ini dapat diartikan orang yang sama dapat menghasilkan kinerja yang berbeda dalam situasi yang berbeda. Gomes Menyatakan bahwa :

Performansi kerja berkaitan dengan dua faktor utama yaitu (1) kesediaan atau motivasi dari pegawai untuk bekerja, yang menimbulkan usaha pegawai, dan (2) kemampuan pegawai untuk melaksanakannya. Hal ini dapat dikatakan bahwa *performance* adalah fungsi dari motivasi kerja dan kemampuan, atau $P = f(m \times a)$, dimana $P = performance$, $m = motivation$, dan $a = ability$. Faktor karakteristik situasional dapat pula memengaruhi kinerja, sehingga kinerja = (motivasi x kemampuan) x karakteristik situasional (lingkungan).⁵⁸

Mangkuprawira dan Vitayala dalam Yamin, menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu konstruksi multi dimensi yang mencakup banyak faktor yang memengaruhinya. Faktor tersebut adalah sebagai berikut.

1. Faktor Personal/individual, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu guru.

⁵⁸ F.C. Gomes. *Management sumber daya manusia*. (Yogyakarta: Andi Offset, 2003), h. 177

2. Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan *team leader* dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja kepada guru.
3. Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan, dan keeratan anggota tim.
4. Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja yang diberikan oleh pimpinan sekolah, proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi
5. Faktor kontekstual (situasional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.⁵⁹

Keterampilan adalah bahan mentah yang terbawa seseorang ke dalam organisasi. Sekalipun keterampilan yang dimiliki seseorang optimal, namun apabila tidak dapat bekerja dengan baik, tanpa motivasi maka akan memengaruhi tingkat kepuasan kerja. Hal tersebut akan menjadi gambaran terhadap apa yang sudah dan belum dilakukan. Rivai menyebutkan faktor lain yang menentukan kinerja meliputi:

- (1) kebutuhan yang dibuat pekerja, (2) tujuan yang khusus, (3) kemampuan, (4) kompleksitas, (5) komitmen, (6) umpan balik, (7) situasi, (8) pembatasan, (9) perhatian pada setiap kegiatan, (10) usaha, (11) ketekunan, (12) ketaatan, (13) kesediaan untuk berkorban, dan (14) memiliki standar yang jelas.⁶⁰

Hasibuan dalam Asf dan Mustofa, menyebutkan bahwa:

Faktor yang memengaruhi kinerja yaitu: (1) sikap mental, terdiri dari motivasi kerja, disiplin kerja, etika atau budaya kerja, (2) pendidikan, (3) keterampilan, (4) manajemen kepemimpinan, (5) tingkat penghasilan, (6) gaji dan kesehatan, (7) jaminan sosial, (8) iklim kerja, (9) sarana prasarana, (10) teknologi, dan (11) kesempatan berprestasi.⁶¹

Pasolong menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja, yaitu:

1. Kemampuan, yaitu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan tersebut dapat dilihat dari dua aspek: (1) kemampuan intelektual, yaitu kemampuan yang diperlukan untuk

⁵⁹ Matinis Yamin. *Sertifikasi Keguruan...* h. 155

⁶⁰ Veithzal Rivai, & Deddy Mulyadi. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2013), h. 16

⁶¹ Jasmani Asf, dan Syaiful Mustofa. *Supervisi Pendidikan: Terobosan Baru dalam Peningkatan Kinerja Pengawas Sekolah dan Guru*. (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), h. 160

- melakukan kegiatan mental, dan (2) kemampuan fisik, yaitu kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan dan keterampilan.
2. Kemauan atau motivasi, yaitu kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi.
 3. Energi, yaitu kekuatan fisik dan psikis yang mendorong mental, pikiran dan konsentrasi seseorang untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan.
 4. Teknologi, yaitu tindakan fisik dan mental untuk mengubah bentuk suatu objek atau penerapan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan.
 5. Kompensasi, yaitu sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa atas pekerjaannya.
 6. Kejelasan tujuan, yaitu pegawai yang tidak mengetahui tujuan pekerjaan yang hendak dicapai, maka pencapaian tujuan kurang efektif dan efisien.
 7. Keamanan, yaitu pegawai yang merasa aman dalam melakukan pekerjaan akan berpengaruh terhadap kinerjanya.⁶²

Menurut Syafri Mangkuprawira dan Aida Vitayala dalam Martinis Yamin dan Maisah, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru antara lain:

1. Kepemimpinan yaitu kualitas manajer dan pimpinan dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja pada guru,
2. Tim yaitu kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan, dan keeratan anggota tim,
3. System yaitu meliputi sistem kerja, fasilitas kerja yang diberikan oleh pemimpin sekolah, proses organisasi (sekolah) dan kultur kerja, serta
4. Situasional yaitu tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.⁶³

Berdasarkan uraian di atas, secara garis besar faktor-faktor yang memengaruhi kinerja guru dapat dibedakan menjadi dua faktor yaitu: (1) faktor intrinsik, antara lain: bakat, watak, sifat, minat, usia, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman, dan motivasi. (2) faktor ekstrinsik antara lain: kepemimpinan, lingkungan fisik, sarana dan prasarana, kondisi kerja, imbalan, suasana, kebijakan, dan sistem administrasi.

⁶² Harbani Pasolong. *Teori Administrasi Publik*. (Bandung: Alfabeta, 2007), h. 168

⁶³ Martinis Yamin dan Maisah. *Standarisasi Kinerja Guru*. (Jakarta: Gaung Persada Press Jakarta, 2010), h. 129

C. Hasil Penelitian yang Relevan

1. Hajrah, pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap iklim kerja guru di SMP Negeri 9 Kendari, dengan hasil penelitian bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap iklim kerja guru di SMP Negeri 9 Kendari yang ditunjukkan dengan nilai $t_{hitung} > t_{Tabel}$ ($4.174 > 2,000$) pada taraf uji, $\alpha = 0.05$ (5%). Sedangkan besarnya pengaruh/kontribusi gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap iklim kerja guru di SMP Negeri 9 Kendari adalah sebesar 24,33%.⁶⁴

2. Sri Rahayu, efektivitas pengawasan kepala sekolah terhadap kinerja guru di SDN 15 Kendari Barat, hasil penelitian pengawasan kepala sekolah di SDN 15 Kendari Barat, terlaksana dengan baik tetapi tidak secara maksimal. Sedangkan kinerja guru bahwa pelaksanaan tugas dan peran serta hasil yang dicapai guru sebagai pengajar dikategorikan cukup baik.⁶⁵

Berasarkan hasil penelitian yang di atas, bahwa memiliki perbedaan dan persamaan dengan penelitian ini, persamaanya adalah sama-sama meneliti tentang kepala sekolah dan guru akan tetapi memiliki perbedaan yaitu waktu dan tempat penelitian berbeda dan obyek penelitiannya juga berbeda, sehingga dapat disimpulkan bahwa penelitian ini memiliki persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang terdahulu.

⁶⁴ Hajrah, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Iklim Kerja Guru di SMP Negeri 9 Kendari*, Skripsi: STAIN Kendari, 2011

⁶⁵ Sri Rahayu, *Efektivitas Pengawasan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru di SDN 15 Kendari Barat*, Skripsi: STAIN Kendari, 2009.