

## Bab 2

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Kepemimpinan Kepala Sekolah

Dalam buku kepemimpinan karangan Miftah Toha (2006:5) dijelaskan bahwa kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi.

Pengertian di atas didukung oleh pendapat Stephen P. Robbins dalam buku *Manajemen*, Seven edition yang dialih bahasa oleh T. Hermaya (2005:128) memberikan arti kepemimpinan sebagai berikut : “Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kelompok menuju tercapainya sasaran”.

Sedangkan menurut Alan Tucker dalam Syafarudin (2002:49) mengemukakan bahwa : “kepemimpinan sebagai kemampuan mempengaruhi atau mendorong seseorang atau sekelompok orang agar bekerja secara sukarela untuk mencapai tujuan tertentu atau sasaran dalam situasi tertentu”.

Hal ini memberikan suatu perspektif bahwa seorang manajer dapat berperilaku sebagai seorang pemimpin, apabila dia mampu mempengaruhi perilaku orang lain untuk mencapai tujuan tertentu.

Menurut Andrew J. Dubrin dalam Buku *The Complete Ideal's Guides to Leadership 2<sup>nd</sup> Edition* yang dialih bahasa oleh Tri Wibowo BS (2006:4) arti kepemimpinan yang sesungguhnya dapat dijelaskan dengan banyak cara. Berikut ini adalah beberapa definisinya :

1. Kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan.
2. Kepemimpinan adalah cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah
3. Kepemimpinan adalah tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespon dan menimbulkan perubahan positif.
4. Kepemimpinan adalah kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan.
5. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional tercapai.

Kepemimpinan sebenarnya dapat berlangsung dimana saja, karena kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu dalam rangka mencapai maksud tertentu. Berdasarkan definisi kepemimpinan yang berbeda terkandung kesamaan arti yang bersifat umum. Seorang pemimpin merupakan orang yang memberikan inspirasi, membujuk, mempengaruhi dan memotivasi orang lain. Untuk membedakan pemimpin dari non-pemimpin dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan teori perilaku.

Menurut Stephen P Robbins dalam buku *Management, Seven Edition* yang dialih bahasa oleh T. Hermaya (2005:129) menyatakan bahwa : “Teori perilaku adalah teori-teori kepemimpinan yang mengenali perilaku yang membedakan pemimpin yang efektif dari yang tidak efektif”. Selanjutnya Stephen P Robbins dalam buku yang sama mengemukakan bahwa terdapat enam ciri yang berkaitan dengan kepemimpinan yaitu :

1. Dorongan, maksudnya pemimpin menunjukkan tingkat usaha yang tinggi.
2. Kehendak untuk memimpin maksudnya pemimpin mempunyai kehendak yang kuat untuk mempengaruhi dan memimpin orang lain
3. Kejujuran dan integritas, maksudnya pemimpin membangun hubungan saling mempercayai antara mereka sendiri dan pengikutnya dengan menjadi jujur
4. Kepercayaan diri maksudnya para pengikut melihat pemimpinnya tidak ragu akan dirinya
5. Kecerdasan maksudnya pemimpin haruslah cukup cerdas untuk mengumpulkan, menganalisis dan menafsirkan banyak informasi, dan mereka perlu mampu untuk menciptakan visi, memecahkan masalah, dan membuat keputusan
6. Pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan artinya pemimpin yang efektif mempunyai tingkat pengetahuan yang tinggi tentang perusahaan/organisasi.

Menurut Thoha dalam buku *Kepemimpinan dalam Manajemen* (2006:31) terdapat beberapa teori kepemimpinan diantaranya :

1. Teori Sifat (*Trait Theory*)  
Ada empat sifat yang berpengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan, yaitu : kecerdasan, kedewasaan dan kekuasaan hubungan sosial, motivasi diri dan dorongan berprestasi, sikap-sikap hubungan kemanusiaan.
2. Teori Kelompok  
Teori ini beranggapan bahwa kelompok bisa mencapai tujuan-tujuannya, harus terdapat suatu pertukaran yang positif diantara pemimpin dan pengikut-pengikutnya.
3. Teori Situasional

Teori ini mengemukakan bahwa kepemimpinan dipengaruhi situasi-situasi yang ada di sekitarnya.

4. Teori Jalan Kecil –Tujuan

Teori ini menggunakan kerangka teori motivasi. Mereka beranggapan bahwa perilaku pemimpin akan bisa menjadi faktor motivasi terhadap bawahan, jika perilaku itu dapat memuaskan.

5. *Teori Social Learning*

Merupakan suatu teori yang dapat memberikan suatu model yang menjamin kelangsungan, interaksi timbale balik antara pemimpin lingkungan dan perilakunya sendiri.

Penjelasan teori kepemimpinan ini melahirkan suatu tinjauan bahwa untuk memimpin seseorang harus memiliki gaya kepemimpinan. Berdasarkan beberapa pembahasan tentang teori kepemimpinan tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang dalam mempengaruhi orang lain untuk mau bekerja sama, mau melakukan tindakan dan mau berbuat sesuatu dalam mencapai tujuan bersama.

Kepala Sekolah adalah pemimpin sekaligus manajer yang harus mengatur, memberi perintah sekaligus mengayomi bawahannya yaitu para guru dan menyelesaikan masalah-masalah yang timbul.

Wahjosumidjo (2002:83) mengartikan bahwa : “Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.”

Sementara Rahman dkk (2006:106) mengungkapkan bahwa “Kepala sekolah adalah seorang guru (Jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan structural (kepala sekolah) di sekolah.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah adalah seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin dan memanaj segala sumber daya yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama.

Sebenarnya dalam mencapai tujuan bersama, pemimpin dan anggotanya mempunyai ketergantungan satu dengan yang lainnya. Setiap anggota organisasi mempunyai hak untuk memberikan sumbangan demi tercapainya tujuan organisasi. Oleh sebab itu, perlu adanya kebersamaan. Rasa kebersamaan dan rasa memiliki pada diri setiap anggota mampu menimbulkan suasana organisasi yang baik.

Menurut Supriadi dalam bukunya (editor) Sejarah Pendidikan Teknik dan Kejuruan di Indonesia (2002:268). Ada tujuh indikator keberhasilan seorang kepala sekolah, yaitu :

1. Kepala Sekolah sebagai Manajer
2. Kepala Sekolah sebagai Pemimpin
3. Kepala Sekolah sebagai Wirausaha
4. Kepala Sekolah sebagai Pencipta Iklim Kerja
5. Kepala Sekolah sebagai Pendidik
6. Kepala Sekolah sebagai Administrator
7. Kepala Sekolah sebagai Penyedia layanan kebutuhan.

Supriadi juga mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kepribadian dan integritas serta kemampuan untuk meyakinkan dan mengarahkan orang lain, untuk mencapai tujuan sesuai dengan sasaran. Hal tersebut di atas meliputi kepribadian, kemampuan memotivasi, pengambilan keputusan, komunikasi dan pendelegasian wewenang. Sedangkan menurut Mulyasa (2009:90), “kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap.” Pendapat ini mengandung arti bahwa kepala sekolah dituntut untuk mempunyai kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang memadai agar mampu mengambil inisiatif untuk meningkatkan mutu sekolah.

Kepemimpinan khususnya di lembaga pendidikan memiliki ukuran atau standar pekerjaan yang harus dilakukan oleh kepala sekolah selaku pimpinan tertinggi. Menurut Mulyasa (2009:98) disampaikan bahwa seorang kepala sekolah harus melakukan perannya sebagai pimpinan dengan menjalankan fungsi :

- a. Kepala sekolah sebagai *educator*
- b. Kepala sekolah sebagai *manager*
- c. Kepala sekolah sebagai *administrator*
- d. Kepala sekolah sebagai *supervisor*
- e. Kepala sekolah sebagai *leader*
- f. Kepala sekolah sebagai *inovator*
- g. Kepala sekolah sebagai *motivator*.

Kepala sekolah yang mampu menjalankan fungsi-fungsi di atas dengan baik dapat dikatakan kepala sekolah memiliki kemampuan memimpin yang baik. Jadi, dengan demikian jelas bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin agar berhasil harus menjalankan sekurang-kurangnya tujuh fungsi di atas selain juga memiliki kriteria lain seperti latar belakang pendidikan dan pengalamannya. Kepala sekolah selain mampu untuk memimpin, mengelola sekolah juga dituntut mampu menciptakan suasana yang kondusif di lingkungan kerja sehingga dapat memotivasi guru dalam bekerja dan dapat mencegah timbulnya disintegrasi atau perpecahan dalam organisasi.

### **2.1.1 Macam-Macam Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Untuk mewujudkan kinerja organisasi yang tepat dan bermutu maka diperlukan adanya kepemimpinan yang memadai. Dalam kalangan akademik dikenal berbagai macam gaya seorang pemimpin. Beberapa gaya kepemimpinan ini akan mampu memotivasi atau memberi semangat kepada para guru dan stafnya untuk menginspirasi atau mengilhami kreativitas mereka dalam bekerja.

#### **1. Gaya Kepemimpinan Partisipatif atau Demokratis**

Pengertian Kepemimpinan Demokratis secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan memperbaiki kelompok dan budayanya (Veithzal Rivai, 2006).

Gaya kepemimpinan demokrasi ini merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang dilihat. Dalam hal ini usaha menyamakan persepsi diantara orang yang

akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang akan dipengaruhi menjadi sangat penting kedudukannya.

Menurut Manullang dan Mariho Manullang (2001) kepemimpinan demokratis dapat didefinisikan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk berguna mewujudkan tujuan-tujuan yang ditentukan.

Ciri-Ciri Kepemimpinan Demokratis adalah: 1). Wewenang pimpinan tidak mutlak yaitu keputusan pimpinan bisa dipengaruhi oleh masukan dari bawahan, bukan sebagai bentuk interferensi, dalam hal ini lebih ditekankan dari asas musyawarah 2). Pimpinan melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan Tidak semua keputusan bergantung pada pimpinan semata. Bawahan memiliki wewenang untuk membuat keputusan, namun masih berada dalam batas sewajarnya 3). Keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan Setiap keputusan yang diambil tidak hanya berasal dari pimpinan mutlak, namun telah dimusyawarahkan terlebih dahulu bersama bawahannya 4). Kebijakan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan 5). Komunikasi berlangsung timbal balik Komunikasi antara pimpinan dan bawahan berlangsung dengan baik, tanpa adanya rasa takut atau canggung karena jabatan 6). Pengawasan dilakukan secara wajar Pemimpin tidak melakukan pengawasan kegiatan secara over atau over protective, sehingga tidak ada tekanan pada bawahan saat melakukan kegiatannya, bawahan pun menjunjung tinggi kepercayaan yang diberikan atasannya 7). Prakarsa datang dari pimpinan maupun bawahan Pemrakarsa dari suatu kegiatan yang bermanfaat bagi organisasi tersebut tidak hanya berasal dari pimpinan, bawahan pun diberikan hak yang seluas-luasnya untuk memprakarsai sesuatu yang berdampak positif bagi organisasi tersebut 8). Banyak kesempatan bagi bawahan untuk mengeluarkan pendapat 9). Bawahan bebas untuk berpendapat sesuai dengan asas demokrasi 10). Tugas diberikan bersifat permintaan Tugas yang diberikan pimpinan bisa berasal dari permintaan bawahan yang tentunya berdampak positif bagi organisasi tersebut 11).

Pujian dan kritik seimbang Pimpinan dan bawahan tidak selalu saling memuji atau mengkritik, kedua-duanya berjalan seimbang sesuai dengan kebutuhan organisasi tersebut 12). Pimpinan mendorong prestasi bawahan.

Dengan melihat uraian diatas, dapat disimpulkan beberapa unsur yang terdapat pada pemimpin demokratis tersebut : 1.) Kemampuan mempengaruhi orang lain ; 2.) Kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan dan orang lain ; 3.) Untuk mencapai tujuan organisasi ; 4.) Menitikberatkan pada kemampuan seseorang dalam memimpin.

Gaya kepemimpinan demokratis (partisipatif) pada lembaga pendidikan adalah pemimpin pendidikan yang melibatkan partisipasi guru, siswa, dan staf administrasi dalam setiap pengambilan keputusan, baik aturan pendidikan maupun putusan-putusan lain. Keuntungan-keuntungan yang diperoleh dari gaya kepemimpinan demokratis (partisipatif) ini adalah:

- a. Konsultasi kebawah dapat digunakan dalam rangka meningkatkan kualitas keputusan dengan menarik keahlian yang dimiliki oleh para pengikut, sehingga para pengikut akan dapat menerima semua keputusan yang diambil serta dapat menjalankannya.
- b. Konsultasi lateral, pemimpin melibatsertakan orang-orang dalam berbagai sub unit untuk mengatasi keterbatasan kemampuan yang dimiliki pemimpin,
- c. Konsultasi ke atas, memungkinkan seorang pemimpin untuk menaruh keahlian seorang atasan yang berkemampuan lebih dari manajer.

Pendekatan yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinan adalah pendekatan holistik atau integralistik. seorang pemimpin partisipatif akan disegani bukan ditakuti.

## 2. Gaya Kepemimpinan Otokratik

Kepemimpinan otokratik lebih menitikberatkan pada otoritas pemimpin dengan mengesampingkan partisipasi dan gaya kreatif para pengikutnya. Gaya kepemimpinan

pendidikan yang otokratif sangat mengesampingkan peran serta kemampuan guru, siswa, dan staf administrasi dalam setiap kebijakan yang ditempuhnya. Menurut Rahmat (2010:62), bahwa seorang pemimpin yang bergaya otokratif mempunyai berbagai sikap, diantaranya :

- a. Memperlakukan para pengikut sama dengan alat – alat lain dalam oraganisasi, sehingga kurang menghargai harkat dan martabat mereka.
- b. Mengutamakan orientasi terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas tanpa mengaitkan pelaksanaan tugas tersebut dengan kepentingan dan kebutuhan para pengikut.
- c. Mengabaikan peranan para pengikut dalam proses pengambilan keputusan.

Kepemimpinan otokratik dengan menggunakan “ kepemimpinan klasik “.

Kepetuhan pengikut terhadap pemimpin merupakan corak gaya kepemimpinan otokratik. Para pemimpin dengan gaya otokratik menjadikan tujuan organisasi identik dengan tujuan pribadi. Dilihat dari perspektif kepemimpinannya seorang pemimpin otokratik adalah seseorang yang sangat egois. Dengan egoisme yang demikian besar seorang pemimpin otokratik melihat perannya sebagai sumber segala sesuatu dalam kehidupan organisasional. Seorang pemimpin yang otokratik cenderung menganut nilai oraganisasional yang berkisar pada membenaran segala cara yang ditempuh untuk mencapai tujuan.

### 3. Gaya Kepemimpinan *Lezess Faire*

Pemimpin pendidikan yang menggunakan gaya *lezess faire* menurut Rohmat (2010:66), “akan memberikan kebebasan yang sangat longgar terhadap guru, staf administrasi dalam menjalankan tugas serta mereka dilibatkan dalam pengambilan keputusan”. Nilai-nilai yang dianut oleh pemimpin gaya *lezess faire* pada umumnya berpandangan bahwa:

- a. Manusia pada dasarnya memiliki rasa solidaritas dalam kehidupan bersama
- b. Manusia mempunyai kesetiaan pada organisasi dan sesama.
- c. Patuh terhadap norma dan peraturan yang telah menjadi komitmen bersama



- d. Mempunyai rasa tanggung jawab yang besar terhadap tugas yang telah menjadi tanggung jawabnya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ciri-ciri utama seorang pemimpin yang bergaya *lezesz faire* adalah:

- a. Pendelegasian wewenang terjadi secara ekstensif
- b. Pengambilan keputusan diserahkan kepada pejabat pemimpin yang lebih rendah
- c. Status Quo organisasi tidak terganggu
- d. Pengembangan dan tindakan inovatif diserahkan kepada anggota organisasi
- e. Selama anggota organisasi taat pada diintervensi pimpinan dalam perjalanan organisasi, maka anggota organisasi tersebut berada pada tingkat yang sangat aman.

#### 4. Gaya Kepemimpinan Transformatif

Kepemimpinan transformasional berorientasi kepada proses membangun komitmen menuju sasaran organisasi dan memberikan kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran – sasaran tertentu. Bentuk gaya kepemimpinan tersebut terimplementasi dalam melakukan semua kebijakan pendidikan diantaranya mengadakan pembinaan terhadap semua personel pendidikan, pelaksanaan program-program pendidikan, serta berbagai bentuk realisasi program itu sendiri.

Menurut Mulyono (2009:135-136), ciri pemimpin transformasional diantaranya : a). Mampu mendorong pengikut untuk menyadari pentingnya hasil pekerjaan, b). Lebih mendahulukan kepentingan organisasi dan c). Mencapai kebutuhan yang lebih tinggi.

#### 5. Gaya Kepemimpinan Karismatis

Menurut Galeman dkk (2004), pemimpin yang kharismatik adalah seseorang yang dikagumi oleh banyak pengikut. Ciri- ciri kepemimpinan yang karismatis ini ialah:

- a. Mempunyai daya tarik yang sangat besar

- b. Pengikutnya tidak bisa menjelaskan, mereka tertarik pada pemimpin
- c. Seolah-olah mempunyai kekuatan gaib( supernatural power)
- d. Karisma yang dimiliki tidak terpaut oleh umur, kekayaan, kesehatan, ataupun oleh wajah.

Pada tipe ini mempunyai karakteristik yang khas yaitu daya tariknya yang sangat memikat sehingga mampu memperoleh pengikut yang jumlahnya kadang- kadang sangat besar, jelasnya tipe karismatis adalah seseorang yang dikagumi oleh banyak pengikut meskipun para pengikut tersebut tidak selalu dapat menjelaskan secara nyata mengapa orang tertentu itu sangat dikagumi. Penampilannya bukan merupakan ukuran yang berlaku karena ada pemimpin yang dipandang sebagai pemimpin yang karismatis kalau dilihat dari penampilanya sebenarnya tidak atau kurang mempunyai daya tarik.

#### 6. Gaya Kepemimpinan Paternalistis

Seorang pemimpin yang bertipe ini biasanya mengutamakan kebersamaan. Ini terlihat jelas dari slogannya yaitu seluruh anggota organisasi merupakan anggota satu keluarga besar. Ciri –ciri tipe ini ialah:

- a. Bersikap mempunyai wawasan yang luas
- b. Menutup kesempatan pada bawahan untuk berkreasi dan berfantasi
- c. Bersifat terlalu melindungi
- d. Menganggap bahwa bawahan tidak dewasa
- e. Jarang memberi kesempatan untuk memberikan keputusan

Persepsi seorang pemimpin ini tentang peranannya dalam organisasi dapat dikatakan diwarnai oleh harapan para pengikutnya kepadanya. Harapan itu pada umumnya berwujud keinginan agar pemimpin mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan yang layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk. Berdasarkan nilai kebersamaan itu, dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang pemimpin yang paternalistik kepentingan bersama dan perlakuan yang seragam terlihat menonjol pula. Artinya, pemimpin yang bersangkutan berusaha

untuk memperlakukan semua orang dan semua satuan kerja terdapat di dalam organisasi seadil dan setara mungkin. Dalam organisasi demikian tidak terdapat penonjolan orang atau kelompok tertentu, kecuali sang pemimpin dengan dominasi keberadaannya.

#### 7. Gaya Kepemimpinan Militeristis

Ciri- ciri gaya ini adalah :

- a. Disiplin yang tinggi dan bersikap kaku.
- b. Menggunakan upacara- upacara untuk berbagai keadaan.
- c. Formalitas yang berlebih-lebihan.
- d. Sukar menerima kritik dan saran.
- e. Senang bergantung pada pada pangkat jabatannya.

#### 8. Gaya Kepemimpinan Visioner

Pemimpin visioner menurut Goleman, dkk (2004:67), adalah pemimpin yang mengartikulasikan kemana kelompok berjalan, tetapi bukan bagaimana cara mencapai tujuan membebaskan orang yang berinovasi, bereksperimen, dan menghadapi resiko yang sudah diperhitungkan. Adapun ciri-ciri pemimpin visioner yaitu menggunakan inspirasi bersama dengan kepercayaan diri, kesadaran diri dan empati pemimpin bersama orang-orang yang dipimpinnya.

#### 9. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional menurut Metcalfe (2000) harus memiliki informasi yang jelas tentang apa yang dibutuhkan dan diinginkan bawahannya dan harus memberikan balikan yang konstruktif untuk mempertahankan bawahan pada tugasnya. Pada hubungan transaksional, pemimpin menjanjikan dan memberikan penghargaan kepada bawahannya yang berkinerja baik, serta mengancam dan mendisiplinkan bawahannya yang berkinerja buruk. Dengan mengacu pada pedoman berikut ini :

- a. Pemimpin menyadari hubungan antara usaha dan imbalan

- b. Kepemimpinan adalah responsif terhadap masalah yang terjadi sekarang
- c. Pemimpin mengandalkan bentuk-bentuk standar bujukan, hadiah, hukuman dan sanksi untuk mengontrol pengikut
- d. Pemimpin memotivasi pengikutnya dengan menetapkan tujuan dan menjanjikan imbalan bagi kinerja yang dikehendaki
- e. Kepemimpinan tergantung pada kekuatan pemimpin memperkuat bawahan untuk berhasil tawar-menawar.

Jadi kepemimpinan transaksional merupakan sebuah kepemimpinan dimana seorang pemimpin mendorong bawahannya untuk bekerja dengan menyediakan sumberdaya dan penghargaan sebagai imbalan untuk motivasi, produktivitas dan pencapaian tugas yang efektif. Kepemimpinan transaksional sangat memperhatikan nilai moral seperti kejujuran, keadilan, kesetiaan dan tanggung jawab. Kepemimpinan ini membantu orang ke dalam kesepakatan yang jelas, tulus hati, dan memperhitungkan hak-hak serta kebutuhan orang lain.

Inilah kepemimpinan kepala sekolah dengan mendengarkan keluhan dan perhatian berbagai partisipan, memutuskan perdebatan dengan adil, membuat orang bertanggungjawab atas target kerja mereka, menyediakan sumberdaya yang diperlukan demi pencapaian tujuan. Dalam konteks ini, kepala sekolah belajar dari aneka pengalaman dan mempertahankan keyakinan atas nilai-nilai orang yang menjadi bawahannya.

Menurut Joko Widodo (2010:132), kepemimpinan kepala sekolah transaksional memiliki karakteristik sebagai berikut :

- a. *Contingent reward*, yaitu Kontrak penghargaan untuk usaha, penghargaan yang dijanjikan untuk kinerja yang baik, mengakui pencapaian.
- b. *Active management by exception*, yaitu melihat dan mencari penyimpangan dari aturan atau standar, mengambil tindakan perbaikan.
- c. *Passive management by exception*, yaitu Intervensi hanya jika standar tidak tercapai.

Jadi kepemimpinan transaksional kepala sekolah diatas menunjukkan adanya tawar-menawar antara berbagai kepentingan individual dari guru dan staf sebagai imbalan atas kerjasama mereka dalam agenda kepala sekolah. Dengan demikian Kepala sekolah sebagai pimpinan akan terus mengupayakan perbaikan program, jalinan komunikasi, koordinasi, strategi mengatur target khusus kegiatan untuk pemecahan masalah.

### **2.1.2 Macam-Macam Tugas Kepala Sekolah**

Untuk mewujudkan kinerja guru yang optimal diperlukan kepemimpinan kepala sekolah yang demokratis dan profesional. Dengan demikian terlihat bahwa kepemimpinan kepala sekolah sangat berpengaruh terhadap kinerja guru. Jadi, atas dasar itu diduga terdapat hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru. Artinya makin baik kepemimpinan kepala sekolah makin baik pula kinerja seorang guru. Demikian pula sebaliknya makin buruk kepemimpinan kepala sekolah makin rendah kinerja seorang guru.

Menurut Mulyasa (2009 : 90) bahwa dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah sedikitnya harus berfungsi sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator (EMASLIM). Keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah dapat diukur dengan menggunakan dimensi keenam fungsi tersebut.

#### **a. Kepala Sekolah sebagai Edukator atau Pendidik**

Dalam melakukan fungsinya sebagai edukator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasihat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik seperti *team teaching*, *moving class*, dan mengadakan program akselerasi bagi peserta didik yang

cerdas diatas normal. Sebagai edukator, kepala sekolah harus senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru. Dalam hal ini faktor pengalaman akan sangat mempengaruhi profesionalisme kepala sekolah, terutama dalam terbentuknya pemahaman tenaga kependidikan terhadap pelaksanaan tugasnya.

Pengalaman semasa menjadi guru, menjadi wakil kepala sekolah, atau menjadi anggota organisasi kemasyarakatan sangat mempengaruhi kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan pekerjaannya, demikian halnya pelatihan dan penataran yang pernah diikutinya.

Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan nomor 0296/U/1996, merupakan landasan penilaian kinerja kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai educator harus memiliki kemampuan untuk membimbing guru, membimbing tenaga kependidikan nonguru, membimbing peserta didik, mengembangkan tenaga kependidikan, mengikuti perkembangan iptek, dan memberi contoh mengajar.

#### b. Kepala Sekolah sebagai Manajer

Manajemen pada hakekatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dikatakan suatu proses, karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilan yang dimilikinya mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan.

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

c. Kepala Sekolah sebagai Administrator

Kapala 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 memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas sekolah. Untuk itu, kepala sekolah harus mampu menjabarkan kemampuan di atas dalam tugas-tugas operasional. Dalam melaksanakan tugas-tugas operasional, kepala sekolah sebagai administrator, khususnya dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas sekolah, dapat dianalisis berdasarkan beberapa pendekatan, baik pendekatan sifat, pendekatan perilaku, maupun pendekatan situasional. Dalam hal ini kepala sekolah harus mampu bertindak situasional, sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada. Meskipun demikian pada hakekatnya kepala sekolah harus lebih mengutamakan tugas (*task oriented*), agar tugas-tugas yang diberikan kepada setiap tenaga kependidikan bisa dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

Disamping berorientasi terhadap tugas, kepala sekolah juga harus menjaga hubungan kemanusiaan dengan para stafnya, agar setiap tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugas dengan baik, tetapi mereka tetap merasa senang dalam melakukan tugasnya.

d. Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Kegiatan utama pendidikan di sekolah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi sekolah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektivitas pembelajaran. Oleh karena itu, salah satu tugas

kepala sekolah adalah sebagai supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan.

Supervisi merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor dalam mempelajari tugas sehari-hari di sekolah; agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang lebih baik pada orang tua peserta didik dan sekolah, serta berupaya menjadikan sekolah sebagai masyarakat belajar yang lebih efektif.

Kepala sekolah sebagai supervisor harus diwujudkan dalam kemampuan menyusun dan melaksanakan program supervise pendidikan, dan memanfaatkan hasilnya. Hasil supervisi bermanfaat untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan dan pengembangan sekolah. Pada prinsipnya setiap tenaga kependidikan atau guru harus disupervisi secara periodik dalam melaksanakan tugasnya. Jika jumlah guru cukup banyak, maka kepala sekolah dapat meminta bantuan wakilnya atau guru seniornya untuk membantu melaksanakan supervisi. Keberhasilan kepala sekolah sebagai supervisor antara lain dapat ditunjukkan oleh (1) meningkatnya kesadaran guru untuk meningkatkan kinerjanya (2) meningkatnya keterampilan guru dalam melaksanakan tugasnya. Kepala sekolah juga harus berupaya menjadikan sekolah sebagai sarana belajar yang lebih efektif

e. Kepala Sekolah sebagai Leader

Kepala sekolah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Wahjosumijo (2002:110) mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai *leader* harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.



Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.

Kepribadian kepala sekolah sebagai leader akan tercermin dalam sifat-sifat (1) jujur, (2) percaya diri, (3) tanggung jawab, (4) berani mengambil resiko dan keputusan (5) berjiwa besar, (6) emosi yang stabil, (7) teladan.

Pengetahuan kepala sekolah terhadap tenaga kependidikan akan tercermin dalam kemampuan (1) memahami kondisi tenaga kependidikan (guru dan nonguru), (2) memahami kondisi dan karakteristik peserta didik, (3) menyusun program pengembangan tenaga kependidikan, (4) menerima masukan, saran dan kritikan dari berbagai pihak untuk meningkatkan kepemimpinannya.

#### f. Kepala Sekolah sebagai Inovator

Dalam rangka melaksanakan peran dan fungsinya sebagai innovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan yang baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah dan mengembangkan model pembelajaran yang inovatif.

Kepala sekolah sebagai inovator akan tercermin cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integrative, rasional, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptable dan fleksibel.

#### g. Kepala Sekolah sebagai Motivator

Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektivitas dan penyediaan sebagai sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar.

## 2.2 Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

### 2.2.1 Pengertian Kompetensi Manajerial

Kompetensi Manajerial atau pengelolaan dapat berarti macam-macam tergantung kepada siapa yang membicarakannya. Istilah manajemen sendiri berasal dari “manage” yang padanan dalam bahasa Indonesia adalah kelola. Pengertian umum dari manajemen adalah proses mencapai hasil dengan mendayagunakan sumber daya yang tersedia secara produktif (Depdiknas,2007:126).

Dalam konteks manajerial sekolah maka seorang kepala sekolah dituntut untuk dapat menjalankan kompetensi sebagai berikut : (1) menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan, (2) mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai 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 anak didik (6) mengelola guru dan staff dalam rangka pendayagunaan sumberdaya manusia secara optimal (7) mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optima (8) mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan, ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah (9) mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik. (10) mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai arah dan tujuan pendidikan nasional (11) mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien (12) mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah 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 (17) melakukan evaluasi (18) melaporkan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah.

Manajemen pendidikan dimaknai sebagai aktifitas memadukan sumber-sumber pendidikan agar terpusat dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan (Made Pidarta 2008:4). Sumber daya pendidikan yang dimaksudkan disini adalah ketenagaan, dana, sarana dan prasarana termasuk informasi. Dengan demikian maka kemampuan seorang manajer dalam menjalankan tugas manajerial adalah memadukan sumber daya tersebut . Dalam definisi ini tentu saja meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian sebagai fungsi manajemen (Sudibyo:2008).

Bagaimana sumberdaya direncanakan, diorganisasikan, diarahkan, dan dikendalikan dalam upaya mencapai tujuan organisasi inilah pertanyaan yang harus dijawab dalam tugas manajerial. Dalam hal pengembangan organisasi, kepala sekolah harus menguasai teori dan seluruh kebijakan pendidikan nasional, prinsip efisiensi dan efektifitas pengembangan lembaga pendidikan. Fungsi organik manajemen merupakan roda dalam menjalankan fungsi substansi. Interaksi sinergis keduanya melahirkan sosok perilaku kepala sekolah ideal, yaitu mampu membawa organisasi sekolah untuk mencapai tujuan secara baik.

### **2.2.2 Macam-Macam Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah**

Peranan kepala sekolah sebagai manajer, perlu memiliki keterampilan manajerial. Terdapat tiga macam bidang keterampilan yang perlu dimiliki oleh manajer pendidikan, yaitu keterampilan konsep, manusiawi, dan keterampilan teknik. Ketiga

keterampilan manajerial tersebut diperlukan untuk melaksanakan tugas manajerial secara efektif, meskipun penerapan masing-masing keterampilan tergantung pada tingkatan manajer dalam organisasi. Agar seorang kepala sekolah secara efektif dapat melaksanakan fungsinya sebagai manajer, maka kepala sekolah sangat memerlukan ketiga macam keterampilan tersebut.

a. Keterampilan Konsep

Benton (1995) mengartikan keterampilan konsep sebagai “kemampuan yang berkaitan dengan menggunakan gagasan dan menjabarkannya untuk mendapatkan pendekatan baru dalam menjalankan departemen-departemen atau perusahaan”. Sedangkan menurut Kadarman dan Yusuf Udaya (1996) keterampilan konsep adalah “kemampuan mental untuk mengkoordinasi, memecahkan masalah, membuat keputusan, dan pembuatan rencana”. Dari kedua pendapat tersebut disimpulkan bahwa keterampilan konsep merupakan kemampuan mengembangkan gagasan untuk merencanakan, mengkoordinasikan, melakukan pengawasan dan memecahkan masalah.

Keterampilan konsep ini merupakan keterampilan kognitif seperti kemampuan analisis, berpikir logis, membuat konsep pemikiran induktif, dan pemikiran deduktif. Dalam arti umumnya keterampilan konsep termasuk penilaian yang baik, dapat melihat kedepan, intuisi, kreatif, dan kemampuan untuk menemukan arti dan sukses mengelola peristiwa-peristiwa yang ambisius dan tidak pasti.

Dalam organisasi pendidikan keterampilan konsep adalah keterampilan yang dimiliki oleh kepala sekolah sebagai suatu keseluruhan, merencanakan perubahan, merancang tujuan sekolah, membuat penilaian secara tepat tentang efektifitas kegiatan sekolah dan mengkoordinasikan program secara harmonis ( Otto dan Sanders, 1974 ).

Setiap kepala sekolah harus dapat memecahkan persoalan melalui suatu analisis, kemudian menyelesaikan persoalan dengan satu solusi yang fleksibel. Selain itu kepala

sekolah harus mampu melihat setiap tugas sebagai satu keseluruhan yang saling berkaitan, memandang persoalan yang timbul sebagai bagian yang tak terpisahkan.

#### b. Keterampilan Manusiawi

Keterampilan manusiawi merupakan keterampilan antar pribadi, yaitu pengetahuan mengenai perilaku manusia, dan proses-proses kelompok, kemampuan untuk mengerti perasaan, sikap, serta motivasi dari orang lain dan kemampuan untuk mengkomunikasikan dengan jelas dan persuasif. Keterampilan manusiawi adalah kemampuan seseorang dalam hal ini manajer dalam bekerja sama, memahami aspirasi dan memotivasi anggota organisasi guna memperoleh partisipasi yang optimal guna mencapai tujuan.

Dalam organisasi pendidikan, keterampilan manusiawi adalah kemampuan kepala sekolah untuk mendirikan sistem komunikasi dua arah yang terbuka dengan personel sekolah dan anggota masyarakat lainnya untuk menciptakan suasana kepercayaan terhadap sekolah dan meningkatkan unjuk kerja guru.

#### c. Keterampilan Teknik

Keterampilan teknik merupakan keterampilan yang mengetahui tentang metode-metode, proses-proses, prosedur, serta teknik-teknik untuk melakukan kegiatan khusus dalam unit organisasi. Dalam bidang pendidikan, keterampilan teknik adalah kemampuan kepala sekolah dalam menanggapi dan memahami serta cakap menggunakan metode-metode termasuk bukan pengajaran, yaitu pengetahuan keuangan, pelaporan, penjadwalan dan pemeliharaan.

### 2.2.3 Indikator Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah

Seorang kepala sekolah hendaknya memahami betul apa yang menjadi tugas dan peranannya di sekolah. Jika kepala sekolah mampu memahami tugas dan peranannya sebagai kepala sekolah, ia akan mudah dalam menjalankan tugasnya, terutama

berkenaan dengan manajemen sekolah yang akan dikembangkannya. Bekal kemampuan dalam memahami kompetensi sebagai seorang kepala sekolah ini akan menjadi bekal dalam pelaksanaan tugas yang harus dilakukannya.

Kepala sekolah sebagai manajer seharusnya juga mampu memahami indikator-indikator keterampilan manajerial kepala sekolah, baik keterampilan konsep, manusiawi, maupun keterampilan teknik. Indikator-indikator tersebut terdiri dari :

a) Keterampilan konsep meliputi :

1. Kemampuan menganalisis
2. Kemampuan berpikir rasional
3. Ahli atau cakap dalam berbagai macam konsepsi
4. Mampu menganalisis berbagai kejadian
5. Mampu mengantisipasi perintah
6. Mampu mengenali macam-macam kesempatan dan problem sosial.

b) Keterampilan manusiawi meliputi

1. Kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan prose kerja sama
2. Kemampuan untuk memahami isi hati, sikap dan motif orang lain
3. Kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif
4. Kemampuan untuk menciptakan kerja sama yang efektif,
5. Mampu berperilaku yang dapat diterima

c) Keterampilan teknik meliputi :

1. Menguasai pengetahuan tentang metode untuk melaksanakan kegiatan
2. Kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana.

Dari uraian diatas, seorang manajer atau seorang kepala sekolah pada hakikatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin dan seorang pengendali. Keberadaan manajer pada suatu organisasi sangat diperlukan, untuk mencapai perkembangan berbagai macam pengetahuan yang sekaligus menjadi tempat untuk membina dan

mengembangkan karier-karier sumber daya manusia. Ini pulalah perlunya manajer yang mampu untuk merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan agar organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

#### **2.2.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Pemimpin dalam Manajemen Pendidikan**

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Goldsmith, sebagaimana yang dikutip oleh Aunurrahman (2009) menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu menumbuhkan suasana dialogis, kesetaraan, dan tidak arogan atau *nondefensif* serta selalu berupaya mendorong sikap positif, akan dapat mendorong terjadinya keefektifan proses pembelajaran. Oleh sebab itu, pemimpin pendidikan ketika mengaplikasikan gaya atau aktivitas kepemimpinannya sangat tergantung pada pola organisasi yang melingkupinya. Dan juga dalam melaksanakan aktivitasnya pemimpin dipengaruhi oleh berbagai macam faktor. Faktor-faktor tersebut menurut Nanang fattah (2001), adalah:

1. Kepribadian, pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalaman yang dimiliki pemimpin.
2. Harapan dan perilaku atasan.
3. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan.
4. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin.
5. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
6. Harapan dan perilaku rekan.

Berdasarkan faktor-faktor tersebut maka jelaslah bahwa kesuksesan pemimpin dalam aktivitasnya dipengaruhi akan tercapai apabila terjadinya keharmonisan dalam hubungan atau interaksi yang baik antara atasan dengan bawahan, di samping dipengaruhi oleh latar belakang yang dimiliki pemimpin, seperti motivasi untuk beprestasi, kedewasaan dan keleluasaan dalam hubungan social dengan sikap-sikap hubungan manusiawi.

### **2.3 Kinerja Guru**

### 2.3.1 Pengertian Kinerja

Pengertian kinerja atau prestasi kerja pegawai menurut beberapa ahli memiliki pengertian yang sama namun para ahli lain mengatakan berbeda.

Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2007:2) menyampaikan bahwa “Kinerja (*performance*) adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi”. Menurut Siswanto Bejo (2005:195) prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Pada umumnya prestasi kerja seorang tenaga kerja antara lain dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, kesanggupan tenaga kerja yang bersangkutan. Sedangkan menurut Mangkunegara (2002:67), kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Mathis dan Jackson (2002:78) menyatakan bahwa unsur yang membentuk kinerja pegawai antara lain : kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif. Sementara Gomez (2001:142) mengemukakan unsur yang berkaitan dengan kinerja terdiri dari :

1. *Quantity of work*, yakni jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan pada periode tertentu.
2. *Quality of work*, yaitu kualitas pekerjaan yang dicapai berdasarkan syarat yang ditentukan.
3. *Job knowledge*, yakni pemahaman pegawai pada prosedur kejadian informasi teknis tentang pekerjaan.
4. *Creativeness*, yaitu kemampuan menyesuaikan diri dengan kondisi dan dapat diandalkan dalam pekerjaan.
5. *Cooperation*, yaitu kerjasama dengan rekan kerja dan atasan.
6. *Dependability*, yakni kemampuan menyelesaikan pekerjaan tanpa tergantung kepada orang lain.
7. *Inisiative*, yakni kemampuan melahirkan ide-ide dalam pekerjaan.
8. *Personal qualities*, yaitu kemampuan dalam berbagai bidang pekerjaan.



Dari berbagai pengertian kinerja di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja/prestasi kerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta tepat waktu.

### **2.3.2 Pengertian Kinerja Guru**

Rachman Natawijaya (2006:22) secara khusus mendefinisikan kinerja guru sebagai seperangkat perilaku nyata yang ditunjukkan guru pada waktu dia memberikan pembelajaran kepada siswa. Menurut Undang- Undang RI nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, pada bab 1 pasal 1 disebutkan bahwa “Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah”. Selanjutnya pada Undang-Undang tersebut dijelaskan bahwa profesional adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi.

Guru merupakan ujung tombak pelaksana pendidikan. Keberhasilan guru dalam melaksanakan tugasnya merupakan cerminan dari kinerja guru dan hal tersebut terlihat dari aktualisasi kompetensi guru dalam merealisasikan tugas profesinya, meliputi : membuat program pengajaran, memilih metode dan media yang sesuai untuk penyampaian, melakukan evaluasi, dan melakukan tindak lanjut dengan pengayaan dan remedial. Sehubungan dengan kinerjanya maka guru ada yang memiliki kinerja baik dan ada juga yang memiliki kinerja kurang baik. Guru yang memiliki kinerja yang baik disebut guru yang profesional (Supriadi, 1998:98). Tugas profesional guru menurut pasal 2 Undang-Undang No. 14 tahun 2005 meliputi :

- a) Melaksanakan pembelajaran dan mengevaluasi hasil pembelajaran.

- b) Meningkatkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan.
- c) Menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan hukum dan kode etik guru serta nilai-nilai agama dan etika
- d) Memelihara, memupuk persatuan dan kesatuan bangsa.

### 2.3.3 Pengukuran Kinerja Guru

Kemampuan (*ability*), keterampilan (*skill*), dan motivasi (*motivation*) akan memberikan kontribusi positif terhadap kualitas kinerja personil apabila disertai dengan upaya (*effort*) yang dilakukan untuk mewujudkannya. Upaya yang dilakukan suatu organisasi akan berdampak positif terhadap peningkatan kualitas kinerja organisasi sehingga mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Guna mencapai kinerja yang tinggi terdapat kriteria kinerja, meliputi:

1. Kemampuan intelektual berupa kualitas untuk berfikir logis, praktis dan menganalisis sesuai dengan konsep serta kemampuan dan mengungkapkan dirinya secara jelas
2. Ketegasan, merupakan kemampuan untuk menganalisa kemungkinan dan memiliki komitmen terhadap pilihan yang pasti secara tepat dan singkat
3. Semangat berupa kapasitas untuk bekerja secara aktif dan takkenal lelah
4. Berorientasi pada hasil, merupakan keinginan intrinsik dan memiliki komitmen untuk mencapai suatu hasil dan menyelesaikan pekerjaannya
5. Kedewasaan sikap dan perilaku yang pantas, merupakan kemampuan dalam melakukan pengendalian emosi dan disiplin diri yang tinggi

Didalam pelaksanaannya kinerja guru atau tenaga kependidikan dapat diukur dengan menggunakan lima aspek yang dapat dijadikan dimensi pengukuran yang disampaikan oleh Mitchell dikutip Mulyasa (2009:138) yaitu :

1. *Quality of Work* (kualitas kerja)

2. *Promptness* (ketepatan waktu)
3. *Initiative* (inisiatif)
4. *Capability* (kemampuan)
5. *Communication* (komunikasi).

Tinggi rendahnya prestasi siswa berkaitan erat dengan kinerja guru yang sehari-hari mendampingi siswanya, dengan demikian guru yang memiliki kinerja yang baik merupakan guru yang diharapkan oleh lembaga maupun siswanya untuk terus melakukan tugasnya dengan baik.

#### **2.3.4 Disiplin Kerja Guru**

Kedisiplinan kerja pegawai dalam suatu organisasi dapat dilihat dari sikap pegawainya. Sikap dan tingkah laku pegawai berpatokan pada kepatuhan dalam melaksanakan peraturan dan ketentuan yang berlaku. Mematuhi peraturan berarti memberi dukungan positif pada organisasi dalam melaksanakan program-program yang telah ditetapkan, sehingga akan lebih memudahkan tercapainya tujuan organisasi.

Pegawai yang tertib dan disiplin, mentaati norma-norma dan peraturan yang telah ditetapkan dalam suatu organisasi akan dapat meningkatkan efisiensi, efektifitas dan produktivitas. Sebaliknya apabila pegawai atau karyawan dalam suatu organisasi tidak disiplin, maka akan sulit sekali melaksanakan program-programnya, sulit meningkatkan produktivitas dan sulit merealisasikan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Fathoni (2006 : 172) mengatakan bahwa : "Kedisiplinan diartikan bilamana karyawan selalu datang dan pulang tepat waktu, mengerjakan semua pekerjaan dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan (organisasi) dan norma-norma sosial yang berlaku."

Pernyataan diatas mengandung arti bahwa indikator keberhasilan pelaksanaan disiplin pegawai pada suatu organisasi terlihat dari tingkat ketepatan waktu, tingkat

kesadaran dalam bekerja dan tingkat kepatuhan kepada peraturan. Dengan kata lain bahwa disiplin kerja adalah sikap dan perbuatan karyawan/guru dalam mentaati semua pedoman dan peraturan yang telah ditentukan untuk tercapainya tujuan organisasi.

Berhasil atau tidaknya pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi, maka salah satu faktor yang sangat menentukan adalah terciptanya disiplin kerja para pegawainya dengan asumsi bahwa dalam suasana disiplinlah organisasi akan dapat melaksanakan program kerjanya untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

#### **2.4 Hubungan Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru**

Kepemimpinan adalah kemampuan dan keterampilan mengarahkan yang merupakan faktor penting untuk efektivitas kinerja pemimpin, seperti yang diungkapkan oleh Veithzal Rivai bahwa :

“Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain, terutama bawahannya untuk berfikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif ia memberikan sumbangan nyata dalam pencapaian tujuan organisasi.”

Dalam rangka melaksanakan peran dan fungsi sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif juga memberikan kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan sekolah. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu memberikan dukungan dan mempunyai hubungan yang baik terhadap bawahannya untuk senantiasa meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan uraian di atas maka terdapat keterkaitan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru. Artinya makin baik kepemimpinan kepala sekolah maka makin baik pula kinerja seorang guru. Demikian pula sebaliknya makin buruk kepemimpinan kepala sekolah maka makin rendah kinerja seorang guru.

#### **2.4.1 Hubungan Motivasi Kerja dan Kinerja Guru**

Berdasarkan hasil penelitian Mc. Clelland, Edward Murray, Miller dan Gordon W. yang dikutip Mangkunegara (2005:104), menyimpulkan ada hubungan yang positif antara motivasi berprestasi dengan pencapaian kinerja/prestasi kerja. Artinya pimpinan, manajer, dan pegawai mempunyai motivasi berprestasi tinggi akan mencapai prestasi yang tinggi, dan sebaliknya mereka yang kinerjanya rendah dikarenakan motivasi kerjanya rendah. Pegawai dapat bekerja secara profesional karena pada dirinya terdapat motivasi yang tinggi. Motif itulah sebagai faktor pendorong yang memberi kekuatan kepadanya, sehingga ia mau dan rela bekerja keras.

Pernyataan di atas didukung pernyataan Nawawi : “Pekerja yang berprestasi tinggi menyukai informasi sebagai umpan balik, karena selalu terdorong untuk memperbaiki dan meningkatkan kegiatannya dalam bekerja. Dengan demikian peluangnya untuk meningkatkan prestasi kerja akan lebih besar.” (Nawawi 2005:355).

Dari uraian di atas maka terdapat keterkaitan antara motivasi kerja dengan kinerja guru. Artinya makin tinggi motivasi kerja seorang guru maka makin tinggi pula hasil kinerja guru tersebut dan sebaliknya guru yang kinerjanya rendah disebabkan motivasi kerjanya rendah.

#### **2.4.2 Hubungan Disiplin Kerja dan Kinerja Guru**

Menurut Simamora (2006:610) menyatakan bahwa : “Disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Disiplin merupakan bentuk pengendalian diri karyawan dan pelaksanaan yang teratur serta menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja di dalam suatu organisasi.”

Keith Davis (2003:129) menyatakan disiplin kerja sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman dipandang erat keterkaitannya dengan kinerja. Pernyataan tersebut didukung oleh pendapat Malthis dan Jackson bahwa

disiplin kerja berkaitan erat dengan perilaku karyawan dan berpengaruh terhadap kinerja.

Di dalam seluruh aspek kehidupan, dibutuhkan peraturan dan tata tertib yang berfungsi untuk mengatur dan membatasi setiap gerak dan perilaku. Peraturan-peraturan tersebut tidak ada artinya jika tidak ada komitmen dan sanksi bagi pelanggarnya, oleh karena itu, pegawai dengan disiplin kerja yang baik, berarti akan dicapai pula suatu keuntungan yang berguna baik bagi lembaga organisasi maupun pegawai itu sendiri.

Selain itu, lembaga organisasi harus mengusahakan agar peraturan itu bersifat jelas, mudah dimengerti, adil bagi seluruh karyawan dan pimpinan. Berdasarkan uraian di atas maka terdapat keterkaitan antara disiplin kerja dengan kinerja guru. Artinya makin tinggi disiplin kerja seorang guru maka makin tinggi pula hasil kinerja guru tersebut. Demikian pula sebaliknya makin rendah disiplin kerja seorang guru maka makin rendah pula kinerja guru tersebut.

Keberhasilan sekolah dalam menghasilkan lulusan yang dapat bersaing dengan sekolah-sekolah unggul lainnya, merupakan salah satu tujuan sekolah. Untuk mencapai tujuan tersebut memerlukan sumber daya manusia dengan kinerja yang berkualitas. Terwujudnya kinerja yang berkualitas sangat ditentukan oleh manajemen yang baik dan benar. Pengelola sekolah dimotori oleh kepala sekolah sebagai manajer dan pemimpin yang harus memiliki strategi untuk memberdayakan tenaga kependidikan agar mereka dapat bekerja secara optimal, untuk mewujudkan tujuan.