KEMENTERIAN AGAMA
PERPUSTAKAAN
IAIN SUNAN AMPEL
SURABAYA

PERAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM PENINGKATAN KINERJA GURU DI SD BISMA DUA SURABAYA

SKRIPSI

Diajukan Kepada
Institut Agama Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
Dalam Menyelesaikan Program Strata Satu (S-1)
Fakultas Tarbiyah

PERPUSTAKAAN
IAIN SUNAN AMPEL SURABAYA
No. KLAS K T-2011 011 KI
No REG : T-2011/KI/011
ASAL BUKU :
TANGGAL :

Oleh:

NINIK HIDAYATI
D33206006

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL
FAKULTAS TARBIYAH
JURUSAN KEPENDIDIKAN ISLAM
SURABAYA
2011

GADJAHBELANG
8439407-5953789

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama	: NINIK HIDAYATI
NIM	: D33206006
Jurusan/Program Studi	: KEPENDIDIKAN ISLAM / MANAJEMEN PENDIDIKAN
Fakultas	: TARBIYAH

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa skripsi yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambil alihan tulisan atau pikiran orang lain yang saya akui sebagai hasil tulisan atau pikiran saya sendiri.

Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa skripsi ini hasil jiplakan, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Surabaya, 05 Desember 2010

Yang Membuat Pernyataan

NINIK HIDAYATI

NIM. D33206006

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI

Hal : Persetujuan Skripsi

Kepada Yth :
Dekan Fakultas Tarbiyah
IAIN Sunan Ampel Surabaya
Di
Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Bersamaan dengan surat ini, kami sampaikan naskah skripsi ini saudara :

Nama : Ninik Hidayati

Nim : D33206006

Fakultas : Tarbiyah

Jurusan : Kependidikan Islam

Judul : "Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja guru di SD Bisma Dua Surabaya"

Setelah diadakan pemeriksaan, saran serta perbaikan seperlunya, kiranya dapat diajukan sebagai salah satu syarat menempuh ujian untuk memperoleh gelar sarjana dalam ilmu pendidikan Agama Islam Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel Surabaya.

Harapan kami semoga skripsi ini dapat diterima dan mendapat pengesahan dari Fakultas.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Surabaya, 10 Januari 2011
Pembimbing

Dr. Hanun Asrohah, M.Ag
NIP. 196804101995033200 2

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI

Skripsi oleh **Ninik Hidayati** ini telah dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi

Surabaya, 26 Januari 2011

Mengesahkan,

Fakultas Tarbiyah Institut Agama Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya

Dekan,

Dr. H. Nur Hamim, M.Ag.
Nip. 196203121991031002

Ketua,

Dr. Hanun Asrohah, M.Ag
Nip. 196804101995033200 2

Sekretaris,

Ni'matus Sholihah. M. Ag
Nip. 197308022009012003

Penguji I,

Drs. Mahfudh Shalahuddin, M. Pd
Nip. 195406061982031007

Penguji II,

Dra. Husniyatus Salamah Z. M.Ag
Nip. 196903211994032003

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ABSTRAK

Nlnik Hidayati: D33206006, Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru di SD Bisma Dua Surabaya.

Kata kunci: Kepemimpinan, dan Kinerja Guru.

Skripsi ini adalah membahas masalah kinerja guru yang sangat berperan penting dalam keberhasilan suatu proses belajar mengajar. Hasil kinerja guru sangat berkaitan dalam peningkatan belajar siswa. Karena melalui kinerja guru dapat di ketahui kemajuan-kemajuan belajar yang dialami anak serta dapat dijadikan sebagai pendorong siswa dalam kegiatan belajarnya.

Rumusan masalah yang hendak di cari jawabannya dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Bagaimana kepemimpinan kepala sekolah di SD Bisma Dua Surabaya, (2) Bagaimana peran kepemimpinan kepala sekolah dalam Peningkatan kinerja guru di SD Bisma Dua Surabaya, (3) Bagaimana Kiner Guru di SD Bisma Dua Surabaya.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif diskriptif. Jenis rancangan penelitian dalam skripsi ini di maksudkan untuk mendapatkan gambaran (diskripsi) tentang suatu kenyataan kemudian menguji hubungan antar kenyataan yang telah ada atau telah terjadi pada objek.

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah di SD Bisma Dua Surabaya lebih menggunakan tipe kepemimpinan yang demokratis, kepala sekolah lebih mementingkan kepentingan bersama dari pada kepentingan diri sendiri , sehingga di SD Bisma Dua Surabaya terciptalah hubungan dan kerjasama yang baik dan harmonis, saling membantu di dalam melaksanakan tugas sehari- hari dan tercipta suasana kerja yang sehat. Kepala sekolah senang menerima saran, pendapat, dan kritik dari bawahannya, dan mengutamakan kerjasama dalam mencapai tujuan. Jadi kepala sekolah yang ada di SD Bisma Dua Surabaya dalam mengambil keputusan untuk kepentingan organisasi mengikutsertakan atau bersama-sama bawahannya baik diwakili oleh orang-orang tertentu atau partisipasi langsung dalam pengambilan keputusan. Selain itu dalam upaya peningkatkan kinerja guru, kepala sekolah menggunakan beberapa teknik yaitu: (1). supervisi kelas ,(2) motivasi individu, (3) dan penghargaan khusus. Disisi lain kepalah sekolah dalam peningkatkan kinerja guru mengikut sertakan pelatihan KTSP maupun Administrasi pembelajaran, kedua pelatihan tersebut merupakan kebutuhan dasar seorang guru akan melaksanakan pembelajaran, karena penguasaan kurikulum yang termasuk didalamnya terdapat Administrasi pembelajaran akan mempermudah proses pembelajaran. Hal ini dapat di buktikan bahwa guru-guru Bisma Dua Surabaya sebelum melaksanakan kegiatan pembelajaran di kelas, mereka membuat perangkat dan menyusun silabus kemudian dikembangkan menjadi RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran). Agar kinerja guru SD Bisma Dua Surabaya bisa sesuai, maka strategi yang digunakan kepala sekolah di antaranya: membiasakan disiplin waktu, membentuk MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran), pemberian *Reward* bagi guru yang berprestasi dan guru yang mengabdi dalam rentang waktu yang cukup lama.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR ISI

SAMPUL LUAR i
SAMPUL DALAM ii
PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI iii
PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI iv
MOTTO v
PERSEMBAHAN vi
ABSTRAK vii
KATA PENGANTAR viii
DAFTAR ISI xi
BAB I PENDAHULUAN
A. Latar Belakang 1
B. Rumusan Masalah 6
C. Tujuan Penelitian 6
D. Definisi Operasional 6
E. Alasan memilih judul 8
F. ManfaatPenelitian 9
G. Sistematika Penelitian 10
BAB II LANDASAN TEORI
A. Kepemimpinan Kepala Sekolah 11
1. Pengertian Kepemimpinan 11
2. Teori-Teori Kepemimpinan 15
3. Tipe-Tipe Kepemimpinan 25
4. Faktor Situasional yang Berpengaruh Pada Gaya Kepemimpinan 30
B. Kinerja Guru 32
1 Pengertian Kinerja 32
2 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Pencapaian Kinerja 34
3 Pengukuran Kinerja 36
4 Kriteria Kinerja 39

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

C. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SD Bisma Dua Surabaya 53

BAB III METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan jenis penelitian 58

B. Kehadiran Peneliti dan Lokasi Penelitian 60

C. Sumber Data 61

D. Prosedur pengumpulan Data 62

E. Tehnik analisa Data 64

F. Tahap-tahap Penelitian 65

BAB IV LAPORAN HASIL PENELITIAN

A. Latar Belakang Obyak Penelitian 67

1. Sejara Berdirinya SD Bisma Dua Surabaya 67
2. Visi, Misi dan Tujuan SD Bisma Dua Surabaya 71
3. Kondisi Geografis SD Bisma Dua Surabaya 72
4. Struktur Organisasi SD Bisma Dua Surabaya 72
5. Keadaan Guru SD Bisma Dua Surabaya 74
6. Kondisi Siswa SD Bisma Dua Surabaya 76
7. Sarana dan Prasarana SD Bisma Dua Surabaya 76

B. Penyajian Data danAnalisis Data 78

1. Data Kepemimpinan Kepela Sekolah SD Bisma Dua Surabaya 78
2. Data Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru SD Bisma Dua Surabaya 87
3. Data Kinerja Guru SD Bisma Dua Surabaya 91

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan 102

B. Saran 103

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Masalah pendidikan adalah masalah yang sangat penting dalam kehidupan, baik kehidupan keluarga atau berbangsa dan bernegara. Maju mundurnya suatu bangsa sangat di pengaruhi oleh kondisi pendidikannya, di Indonesia telah berusaha meningkatkan mutu pendidikan pada semua jenis dan jenjang pendidikan. Tetapi usaha tersebut masih banyak mengalami kendala terutama dalam upaya peningkatan mutu di sekolah.

Tanggung jawab lembaga pendidikan dalam hal peningkatan mutu anak didik bukan hanya merupakan tanggung jawab para pendidik saja, akan tetapi merupakan tanggung jawab seluruh unsur yang terlibat di dalam kegiatan pendidikan untuk mensukseskan usaha bersama demi tercapainya tujuan pendidikan.

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) mengharuskan orang untuk belajar, lebih-lebih guru yang mempunyai tugas mendidik dan mengajar. Sedikit saja lengah dalam belajar akan ketinggalan dengan perkembangan zaman, termasuk siswa yang di ajar. Oleh karena itu kemampuan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

guru harus senantiasa ditingkatkan untuk mengimbangi atau mengikuti kemajuan zaman tersebut.[1]

Melihat dunia pendidikan secara umum saat ini, dimana mutu pendidikan di Indonesia bisa dikatakan rendah. Namun bila kita telaah lebih jauh mengenai penyebab dari kurangnya mutu pendidikan adalah kurangnya kualitas guru dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang guru (kurang professional) dan juga kurangnya penghargaan terhadap guru. Penghargaan ini sangat penting untuk memotivasi guru untuk lebih mengembangkan dirinya. Penghargaan ini dapat berupa pujian atau pembinaan kepada para guru yang pada akhirnya akan menumbuhkan semangat para guru dalam pembelajaran dan yang pasti dapat meningkatkan kualitas seorang guru yang pada muaranya akan meningkatkan kualitas siswa/out put/ sekolah secara umum.

Kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan yang mempunyai tanggung jawab dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolahnya, untuk menghantarkan sekolah menjadi sekolah yang berkualitas memenuhi apa yang diinginkan oleh pelanggannya.

Untuk menciptakan hal ini, diperlukan sosok kepala sekolah yang berkualitas pula. Ia harus memiliki berbagai ketrampilan yang diperlukan sebagai bekal, pola atau strategi dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya, termasuk pembinaan terhadap guru-gurunya agar tetap menjaga kelestarian lingkungan sekolah,memperbaiki yang kurang serta meningkatkan dan mengembangkan

[1] Ali Imron, *Pembinaan Guru di Indonesia,* (Jakarta: PT. Dunia Pustaka Jaya, 1995), h. 2.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pendidikan ke arah yang lebih baik menuju pada tujuan institusional yang telah ditetapkan.

Sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah mempunyai peran yang sangat besar dalam mengembangkan semangat kerja dan kerja sama yang harmonis, minat terhadap perkembangan dunia pendidikan, perkembangan kualitas professional guru-guru yang dipimpinnya, serta kualitas siswa atau sekolah secara umum banyak ditentukan oleh kualitas pemimpin sekolah (Kepala Sekolah). Maka tugas kepala sekolah sekolah sebagai supervisor berarti bahwa dia hendaknya pandai meniliti, menari dan menentukan syarat-syarat manasajakah yang di perlukan bagi kemajuan sekolahnya sehingga tujuan-tujuan pendidikan di sekolalah itu semaksimal mungkin dapat tercapai. Ia harus dapat meneliti dan menentukan syarat-syarat mana yang telah ada dan mencukupi, mana yang belum ada atau kurang mencukupi yang perlu diusahakan dan dipenuhi.[2]

Maka dari itu pembinaan oleh kepala sekolah sangat menentukan kualitas guru dalam pembelajaran. Oleh karena itu kepala sekolah minimal harus mempunyai kemampuan, memberikan bimbingan, mengarahkan, mengatur serta memotivasi guru agar mereka bisa berbuat sesuai dengan tujuan lembaga pendidikan/sekolah.

Itulah sebabnya, SD Bisma Dua Surabaya agar tercapai prestasi yang tinggi dalam menentukan standar pengelolaan sekolah dan dapat lebih bijaksana

---

[2] M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 1987), h. 115

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dalam menentukan keberhasilan para siswa. Setiap guru yang mempunyai tingkat kinerja yang tinggi dan dapat menjadikan anak didiknya berprestasi, maka yang didapattkan adalah tingkat jabatan yang lebih tinggi dari sebelumnya. Kapasitas kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu memanage *Intelectual capital* dan mengubahnya menjadi produk dan jasa yang berguna dalam meningkatkan efektifitas kinerja guru. Dalam hal ini departemen pendidikan Nasional telah melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan kinerja guru antara lain dengan sarana dan prasarana. Penyempurnaan kurikulum, kemampuan teknis guru dalam mengajar seperti melakukan penataran, seminar dan lokakarya. Di samping itu pemerintah juga memberikan subsidi bagi guru.

Pemberian layanan terhadap lembaga yang konsisten dengan kemampuan human capital yang tinggi, hal ini dapat membuat lembaga dengan efektifitas kinerja yang yinggi dapat mempertahankan kualitas dan prestasi yang unggul dan juga dapat menarik siswa baru serta memungkinkan bagi siswa didalamnya yang berpotensial untuk memanfaatkan kualitas *Intelactual capital* atau dengan kata lain kinerja guru sebagai indicator yang mencerminkan kemampuan untuk kopetensi pada sebuah lembaga yang bersangkutan karena guru berfungsi sebagai pedoman dalam membuat perencanaan program pembelajaran baik program untuk periode tertentu maupun program pembelajaran harian dan sebagai pedoman untuk implementasi program dalam kegiatan di lapangan.[3]

---

[3] Wina Sanjaya, *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar, Proses Pendidikan*, (Jakarta: Kencana Pernada Media, 2006), h. 6

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Adapun kriteria kinerja guru dapat didasari dengan mengacu pada peraturan menteri pendidikan Nasional Repoblik Indonesia No 14 tahun 2005 tentang kualifikasi akademik dan kompetensi guru yang meliputi kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi professional.[4]

SD Bisma Dua Surabaya berdasarkan hasil observasi peneliti menemukan bahwa pendidikan (guru) sering meninggalkan kelas tanpa memberikan tugas dan juga sering tidak masuk sekolah tanpa keterangan sehingga menyebabkan kelas kosong dan tidak terkendali.

Hal ini disebabkan oleh pemikiran pemimpin yang salah dalam menganggap bahwa hakekatnya setiap manusia itu sama dan sumber daya manusia di dalam nya dapat diperlakukan secara identik, intinya tidak ada sesuatu yang betul-batul sama dan setiap manusia berbeda secara fisik dan kondisi satu dengan yang lainnya, poinnya adalah bahwa perbedaan ini menuntut perhatian. Agar setiap kinerja guru dapat menggali potensinya secara penuh sehingga efektivitas dapat meningkat dengan memaksimalkan produktivitas kerja.

Peneliti ingin mengulas lebih dalam tentang masalah-masalah yang mengganggu keefektifitas kinerja guru yang kerap kali muncul dengan melihat peran kepemimpinan yang di terapkan di SD Bisma Dua Surabaya, dalam hal ini dapat dilihat dari guru (pendidik) sering absen tanpa meninggalkan tugas sehingga murid tidak terkendali dan kegiatan belajar mengajar terganggu.

---

[4] M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan,* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2006) h. 48

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Berdasarkan deskripsi di atas, maka peneliti ingin mengambil judul "Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru di SD Bisma Dua Surabaya".

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana kepemimpinan kepala sekolah di SD Bisma Dua Surabaya?
2. Bagaimana peran kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru di SD Bisma Dua Surabaya ?
3. Bagaimana Kinerja Guru di SD Bisma Dua Surabaya ?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mendeskripsikan kepemimpinan kepala sekolah di SD Bisma Dua Surabaya
2. Untuk mendeskripsikan peran kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru di SD Bisma Dua Surabaya

D. Definisi Operasional

Untuk memahami judul skripsi ***"Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru di SD Bisma Dua Surabaya"*** maka penulis perlu jelaskan pengertian yang terkandung dalam judul tersebut.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1. Peran kepemimpinan kepala sekolah

Peran kepala sekolah yang dimaksud peran kepala sekolah disini adalah segala kegiatan yang dilakukan sesuai dengan peran, tugas dan tanggung jawab serta fungsi seorang pemimpin sebuah lembaga pendidikan/sekolah (kepala sekolah).

2. Kepemimpinan kepala sekolah

Kumpulan ciri-ciri yang digunakan oleh pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya yang tercermin dalam sikap pemimpin tersebut dalam hal bagaimana pemimpin memberi perintah, membagi tugas, dan wewenang, cara motivasi, cara membimbing, mengawasi, dan dalam mengambil keputusan supaya sasaran organisasi dapat dicapai.

3. Kepala sekolah adalah orang yang secara structural bertanggung jawab dalam pengendalian mutu pendidikan.[5]

4. Kinerja guru

Efektifitas adalah hal yang esensial dari kepemimpinan, kreteria minimum dari apa yang berhak diharapkan dari pemimpin. Para pengikut mengukur efektivitas pemimpin mereka berdasarkan kemampuan menepati janji, pemimpin yang efektif mencapai sasarannya.

Kinerja adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, dan kemampuan kerja.[6] Serta dapat dikatakan hasil atau keluaran di suatu proses.[7]

---

[5] Wina Sanjaya, *Strategi Pembelajaran...*,hal. 6
[6] Kamus Besar Bahasa Indonesia

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sedangkan pengertian guru dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (UUSPN) Tahun 1989 Bab 27 ayat 3 diartikan sebagai tenaga pendidik yang pekerja utama mengajar.[8] Ikut bertanggung jawab membantu anak-anak mencapai kedewasaan masing-masing.[9]

Jadi dapat disimpulkan dari peran kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru yaitu suatu usaha untuk mengarahkan dan mempengaruhi perilaku orang lain, dalam hal ini guru, karyawan, dan lain-lain agar dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dapat mencapai tujuan sekolah. Dalam hal ini pemimpin melakukan supervise teknik melalui observasi kelas karena observasi kelas lebih dapat meningkatkan kinerja guru dan dengan observasi kelas ini waktu pelaksanaannya lebih panjang yaitu selama proses pembelajaran.

E. Alasan Memilih Judul

1. Dunia pendidikan selalu berkembang dan berubah. Maka untuk mengimbanginya diperlukan peningkatan kinerja guru untuk mencapai out put yang berkualitas.

---

[7] Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menuju Kesuksesan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), h. 86

[8] Muhibbin Syah , *Psikologi Pendidikan dengan Pendidikan Baru,* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1997) h. 223

[9] Hadari Nawawi, *Organisasi Sekolah dan Pengelolaan Kelas,* (Jakarta: Mas Agung, 1889), h. 25

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Kepala sekolah yang mempunyai peran yang sangat besar dalam memajukan sebuah lembaga pendidikan/sekolah. Karena maju mundurnya sebuah lembaga pendidikan ada pada tonggak sekolah tersebut yaitu kepala sekolah.
3. Keberhasilan dalam proses belajar mengajar adalah bagian dari tujuan pendidikan. Maka untuk mewujudkan tersebut diperlukan guru yang berkualitas, yang nantinya dapat berguna bagi agama dan bangsa.

F. Manfaat Penelitian

1. Bagi peneliti

   Memberikan pengetahuan dan pengalaman mengenai peran kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru, khususnya semua guru di lembaga sekolah.

2. Bagi kepala sekolah

   Menjadi masukan untuk selalu melakukan pembinaan terhadap guru serta mencari inovasi-inovasi untuk perkembangan, kemajuan dan kualitas sekolah agar tercapai tujuan sekolah secara khusus dan tujuan pendidikan secara umum.

3. Bagi para kinerja guru

   Dapat dijadikan evaluasi untuk selalu berusaha mengembangkan diri sesuai dengan kemajuan ilmu dan pengetahuan serta untuk mencapai profesionalitas dalam pembelajaran.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

G. Sistematika Pembahasan

Untuk mempermudah pemahaman dalam penyusunan skripsi, maka sistematika yang digunakan dalam skripsi ini adalah sebagai berikut:

BAB I Dalam bab awal ini disajikan gambaran umum pola pikir seluruh isi dalam skripsi antara lain: Latar belakang masalah, Rumusan masalah, Tujuan penelitian, Definisi Operasional, Alasan memilih judul, Manfaat penelitian, dan sistematika pembahasan.

BAB II Pada Bab yang kedua berisi landasan teori mengenai masalah dalam penelitian, yaitu peran kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru di SD Bisma Dua Surabaya.

BAB III Pada Bab yang ketiga berisi metedologi penelitian Pendekatan dan jenis penelitian, Kehadiran peneliti dan lokasi penelitian, Sumber Data, Prosedur pengumpulan data, Tehnik analisis data, Tahap-tahap penelitian.

BAB IV Penyajian Data, meliputi peran kepemimpinan kepala sekolah di SD Bisma Dua Surabaya, data tentang kinerja guru di SD Bisma Dua Surabaya. Analisis data mengenai peran kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru di sekolah Dasar Bisma Dua Surabaya.

BAB V Pada Bab yang terakhir ini merupakan penutup yang berisi kesimpulan, saran-saran dan kritik yang membangun untuk kebaikan skripsi.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB II

LANDASAN TEORI

A. KEPEMIMPINAN

1. Pengertian Kepemimpinan

Pengertian "Kepemimpinan" itu bersifat universal, berlaku dan terdapat pada berbagai bidang kegiatan hidup manusia. Oleh karena itu. Sebelum dibahas pengertian kepemimpinan yang menjurus pada bidang pendidikan, maka perlu dipahami dahulu pengertian kepemimpinan yang bersifat universal. Dalam hal ini banyak sekali para ahli yang berusaha memberikan definisi kepemimpinan, diantaranya :

Menurut Dirawat, Busro Lamberi, Soekarto Indra Fachrudi dalam bukunya "Pengantar Kepemimpinan Pendidikan" bahwa :

Kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan dan kalau perlu memaksa orang lain, agar ia menerima pengaruh itu dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian sesuatu maksud atau tujuan-tujuan tertentu.[10]

Hadari Nawawi mendefinisikan kepemimpinan dalam bukunya "Administrasi Pendidikan", bahwa :

Kepemimpinan berarti kemampuan menggerakkan memberikan motivasi dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang

---

[10] Dirawat Busro Lamberi dan Soekarto Indra Fachrudi, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1983), hal 23.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

terarah pada pencapaian tujuan melalui keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang harus dilakukan.[11]

Menurut Burhanuddin dalam bukunya "Analisis Administrasi Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan", bahwa :

Kepemimpinan adalah usaha yang dilakukan oleh seseorang dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk mempengaruhi, mendorong, mengarahkan dan menggerakkan individu-indisvidu supaya mereka mau bekerja dengan penuh semangat dan kepercayaan dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi[12]

Menurut Hendiyat Suetopo dan Wasty Soemanto dalam bukunya yang berjudul *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian hingga/rupa sehingga tercapai tujuan dari kelompok itu yaitu tujuan bersama.[13]

Menurut Wahdjosumidjo dalam bukunya yang berjudul *Kepemimipian dan Motivasi*, kepemimpinan adalah:[14]

a. Sesuatu yang melekat pada diri seorang pemimpin yang berupa sifat-sifat tertentu seperti: kepribadian (*personality*) kemampuan (*ability*), dan kesanggupan (*capability*).
b. Kepemimpinan adalah serangkaian kegiatan (*activity*) pemimpin yang tidak dapat dipisahkan dengan kedudukan (posisi) atau perilaku pemimpin itu sendiri.

---

[11] Hadari Nawawi, *Administrasi Pandidikan* (jakarta: CV Haji Masagung, 1998), hal 81

[12] Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), hal 63

[13] Hendiyat Soetopo dan Wasti Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Bina Aksara 1988), h, 3

[14] Wahdjosumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi*, (Ghalia Indonesia, 1987), hal, 26

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c. Kepemimpinan adalah sebagai proses antar hubungan, antar interaksi, antara pemimpin, bawahan dan situasi. Dari berbagai pakar tersebut di atas dapat di ambil kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah sebuah proses kegiatan mempengaruhi, mengorganisasi, menggerakkan, mengarahkan, membimbing, mengajak orang lain untuk melaksanakan sesuatu dalam rangka mencapai tujuan bersama yang ditetapkan mencakup :

1) Keterlibatan orang lain atau kelompok orang dalam mencapai tujuan.
2) Adanya faktor tertentu yang ada pada pemimpin sehingga orang lain bersedia di gerakkan atau di pengaruhi
3) Adanya usaha untuk mengarahkan dan mempengaruhi perilaku orang lain, dalam hal ini guru, karyawan, wali murid, masyarakat di sekitar sekolah untuk mencapai tujuan yang telah di tetapkan bersama.

Dari definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses kegiatan seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi, mendorong, mengarahkan, dan menggerakkan individu-individu supaya timbul kerjasama secara teratur dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Beberapa pengertian kepemimpinan lainnya yang di kutib Gary A. yulk di dalam terjemahan Jusuf Udaya (1994:2) adalah:

a) Kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang hendak di capai bersama (Henhill dan Coons, 1957)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b) Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi yang di jalankan dalam suatu situasi tertentu, yang di arahkan melalui proses komunikasi kearah satu atau beberapa tujuan tertentu. (Tannenbaum, Weschler dan Massarik, 1961).

c) Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang di organisasikan kea rah pencapaian tujuan (Rauch dan Behling, 1984)

d) Kepemimpinan adalah sebuah proses memberi makna (pengaruh yang bermakna) terhadap suatu kolektif dan mengakibatkan kesediaan untuk me lakukan usaha yang diinginkan dalam mencapai sasaran (Jacobs dan Jacquest, 1990).

Sejalan dengan pendapat tersebut Sondang P. Siagian (1994:36) mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan inti manajemen yakni sebagai motor penggerak bagi sumber-sumber dan alat-alat dalam organisasi. Sukses tidaknya suatu organiasasi mencapai tujuan yang telah di tetapkan tergantung atas cara-cara memimpin yang di praktikan orang-orang atasan (pemimpin-pemimpin) itu.

Dari uraian-uraian tentang pengertian kepemimpinan di atas dapat di identifikasikan unsur-unsur utama sebagai asensi kepemimpinan unsur-unsur itu adalah:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

- Unsur pemimpin atau orang yang mempengaruhi
- Unsur orang yang di pimpin sebagai pihak yang di pengaruhi
- Unsur interaksi atau kegiatan/usaha dari proses mempengaruhi
- Unsure tujuan yang hendak dicapai dalam proses mempengaruhi.
- Unsure perilaku/kegiatan yang dilakukan sebagai hasil mempengaruhi.[15]

2. Teori-Teori Kepemimpinan

Ada beberapa teori kepemimpinan yaitu:

a. Teori *Great Man* dan Teori *Big Bang*

Teori yang usianya sudah cukup tua ini menyatakan kepemimpinan merupaka, bakat atau bawaa, sejak seseorang lahir. Bennis dan Nannus (1990:30) menjelaslan bahwa teori Great Man (orang besar) berasumsi pemimpin di lahirkan bukan di ciptakan. Teori ini melihat bahwa kekuasaan berada pada sejumlah orang tertentu yang melalui proses pewarisan memiliki kemampuan memimipin atau karena keberuntungan memiliki bakat untuk menempati posisi sebagai pemimpin. Dengan kata lain para pemimpin menurut teori ini berasal dari keturunan tertentu, di Indonesia di sebut (keturunan berdarah biru) yang berhak menjadi pemimpin, sedang orang lain tidak ada pilihan selain menjadi pihak yang di pimpin. Misalnya ungkapan yang mengatakan "asal raja

[15]Abdul Azis Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan,* (Bandung: Alfabeta, 2006), hal. 81.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menjadi raja" yang dapat di artikan menurut teori ini bahwa anak raja pasti memiliki bakat untuk menjadi raja sebagai pemimpin rakyatnya.

Bennis dan Nanus (1993:3) juga menyatakan bahwa dalam perkembangan berikutnya, teori kepemimpinan berdasarkan bakat cenderung ditolak dan lahirkan teori Big Bang. Teori kepemimpinan tang harus di zamannya itu menyatakan bahwa suatu peristiwa besar menciptakan atau dapat membuat seseorang menjadi pemimpin. Teori ini mengintregasikan antara situasi dan pengikut atau anggota organisasi sebagai jalan yang dapat mengantarkan seseorang menjadi pemimpin.situasi yang di maksud adalah peristiwa-peristiwa atau kejadian-kejadian besar seperti revolusi, kekacauan atau kerusuhan, pemberontakan, reformasi dan lain-lain. Yang memunculkan seseorang menjadi pemimpin. Sedang yang di maksud pengikut atau pendukung adalah orang-orang yang menokohkan orang tersebut dan bersedia patuh dan taat kepada keputusan-keputusan dan perintah-perintah dalam kejadian atau peristiwa tertentu

b. Teori *Sifat* / Karakteristik Kepribadian

Sebagai seseorang pemimpin, tentu saja diharapkan memiliki kelebihan-kelebihan daripada orang yang dipimpinnya. Oleh karena pemimpin pendidikan nantinya selalu berhadapan dengan orang lain dalam konteks sosial, maka ia harus memiliki syarat kepribadian tertentu.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Syarat-syarat tersebut antara lain sebagaimana yang dikemukakan oleh Hadari Nawawi di bawah ini:

1) Memiliki kecerdasan atau intelegensi yang cukup baik
2) Percaya diri sendiri dan bersifat membership
3) Cakap bergaul dan ramah tamah
4) Kreatif, penuh inisiatif dan memiliki hasrat/kemauan untuk maju dan berkembang menjadi lebih baik
5) Organisatoris yang berpengaruh dan berwibawa
6) Memiliki keahlian atau keterampilan di dalam bidangnya.
7) Suka menolong, memberi petunjuk dan dapat menghukum secara konsekuen dan bijaksana.
8) Memiliki keseimbangan /kestabilan emosional dan bersifat sabar
9) Memiliki semangat pengabdian dan kesetiaan yang tinggi
10) Berani mengambil keputusan dan bertanggungjawab
11) Jujur, rendah hati, sederhana dan dapat dipercaya
12) Bijaksana dan berlaku adil
13) Disiplin
14) Berpengetahuan dan berpandangan luas
15) Sehat jasmani dan rohani[16]

Agar lebih jelas akan penulis uraikan satu persatu dari persyaratan kepribadian pemimpin pendidikan sebagaimana tersebut diatas, sebagai berikut:

1. Memiliki kecerdasan atau intelegensi yang baik

Seseorang pemimpin harus mampu menganalisa masalah yang dihadapi organisasinya. Kemampuan itu memungkinkan pemimpin mengarahkan pemikiran anggotanya dalam menyusun perencanaan dan menetapkan keputusan yang tepat dalam mewujudkan beban tugas organisasinya. Disamping itu, pemimpin pendidikan harus mampu

[16] Hadari Nawawi, *Op.Cit*, hal 84-90

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

membantu anggota kelompoknya mengatasi kesulitan yang timbul. Sehingga selalu dibutuhkan kelompoknya bilamana menghadapi masalah.

2. Percaya diri sendiri dan bersifat *membership*

Seorang pemimpin harus selalu yakin bahwa dengan kemampuan yang dimilikinya, setiap beban kerjanya akan dapat diwujudkan. Keyakinan akan kemampuan yang dimiliki itu tidak berarti seorang pemimpin harus bekerja sendiri. Akan tetapi pemimpin harus mampu menjalin kerjasama dengan orang lain didalam kelompoknya. menyakinkan anggota kelompoknya mengenai keputusannya adalah sesuatu yang terbaik untuk dilaksanakan, dengan berpegang kepada prinsip mengutamakan kepentingan kelompok dan dengan berlandaskan pada kebenaran.

3. Cakap bergaul dan ramah tamah

Pemimpin yang memiliki kemampuan bergaul akan mampu pula menghayati dan memahami sikap, tingkah laku, kebutuhan , kekecewaan yang timbul, harapan-harapan dan tuntutan-tuntutan anggota kelompoknya.Yang mana hal tersebut harus dibina melalui sikap yang ramah dan hormat menghormati dengan anggota kelompok walaupun kedudukannya sekedar seorang pesuruh.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4. Kreatif, penuh inisiatif dan memiliki hasrat/kemauan untuk maju dan berkembang menjadi lebih baik.

   Seorang pemimpin harus mampu memprakarsai suatu kegiatan secara kreatif. Selalu terdorong untuk memunculkan inisiatif baru dalam rangka mewujudkan beban kerja, sebagai pencerminan kemauannya untuk bekerja secara efektif.

5. Organisatoris yang berpengaruh dan berwibawa.

   Seorang pemimpin harus mampu mengelola kerjasama sekelompok manusia sebagai suatu organisasi, dalam pembagian suatu kerja dan penempatan personal secara tepat dan berdaya guna serta memiliki kemampuan mempengaruhi orang lain dalam hubungan manusiawi yang diliputi situasi kewibawaan.

6. Memiliki keahlian atau ketrampilan dalam bidangnya.

   Pemimpin yang memiliki pengetahuan dan pengalaman yang cukup di bidangnya, akan mampu melihat ke depan dalam meningkatkan perkembangan organisasi/lembaga yang dipimpinnya.

7. Suka menolong, memberi petunjuk dapat menghukum secara konsekuen dan bijaksana

   Seorang pemimpin harus selalu berusaha membantu orang-orang yang dipimpinnya apabila menghadapi kesulitan, baik itu dalam bidang kerja maupun pribadi. Disamping itu pemimpin harus bersifat tegas dan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

konsekuen dalam mengatasi kekeliruan, kesalahan dan penyalahgunaan wewenang dari kalangan anggotanya.

8. Memiliki keseimbangan/kestabilan emosional dan bersifat sabar

Seorang pemimpin harus mampu mengendalikan emosinya dan selalu menggunakan pemikiran yang rasional dan logis dalam menghadapi masalah dan dalam mengambil keputusan, Untuk itu seorang pemimpin harus bersifat sabar, teliti dan hati-hati dalam memutuskan tindakan-tindakan yang akan dilaksanakan.

9. Memiliki semangat pengabdian dan kesetiaan yang tinggi

Pemimpin yang baik adalah yang selalu setia pada cita-cita organisasi yang dipimpinnya.Pengabdian lebih diutamakan daripada kepentingan pribadi.Sehingga tampak kesediaan berkorban dalam tingkah lakunya demi kepentingan organisasinya.

10. Berani mengambil keputusan dan bertanggung jawab.

Seorang pemimpin harus berani dalam mengambil keputusan sehingga kegiatan tidak tertunda-tunda dan setiap personal dapat mewujudkannya dengan cara dan waktu yang tepat. Disamping itu, pemimpin dituntut mampu bertanggungjawab atas segala akibat dari keputusan yang telah dibuatnya.

11. Jujur, rendah hati, sederhana dan dapat dipercaya.

Kejujuran, rendah hati, sederhana dan dapat dipercaya harus menjiwai dan tercermin dalam setiap gerak dan tingkah laku yang wajar.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

12. Bijaksana dan selalu berlaku adil.

Seorang pemimpin harus bijaksana dan adil dalam membagi pekerjaan dan dalam menyelesaikan masalah-masalah yang berkenaan dengan perorangan atau kelompok-kelompok kecil di dalam organisasi. Dengan kata lain, seorang pemimpin harus mampu mengambil keputusan secara wajar dan tepat walaupun berbeda antara satu dengan yang lainnya.

13. Disiplin

Seorang pemimpin harus berusaha dengan sungguh-sungguh dalam menegakkan disiplin kerja, disiplin waktu dan dalam mentaati peraturan-peraturan yang telah ditetapkan di dalam organisasi yang dipimpinnya.

14. Berpengetahuan dan berpandangan luas.

Seorang pemimpin harus selalu mengikuti perkembangan dan kemajuan bidang kerjanya agar mampu memenuhi tuntutan masyarakat dan kemajuan teknologi. Disamping itu seorang pemimpin juga harus mampu melihat hubungan bidang tugasnya dengan bidang-bidang lain yang mempengaruhinya. Dengan demikian pengetahuannya akan bertambah luas.

15. Sehat Jasmani dan Rohani.

Kesehatan jasmani dan rohani sangat besar pengaruhnya terhadap perwujudan kepemimpinan yang efektif. Yang mana hal tersebut memungkinkan seorang pemimpin mengikuti, mengembangkan dan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mengawasi berbagai kegiatan organisasi dan orang-orang yang dipimpinnya secara tepat, cepat dan bijaksana.

Sedangkan menurut Burhanuddin, syarat-syarat kepribadian yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah :

a) *Personality*, yang mana melalui sifat-sifat kepribadian tersebut, seseorang dapat memperoleh pengakuan dari orang lain sekaligus menjadi penentu bagi kepemimpinannya.
b) *Purposes*, yaitu seorang Kepala Sekolah harus benar-benar memahami tujuan pendidikan itu sendiri secara jelas.
c) *Knowledge*, yaitu suatu kelompok akan menaruh kepercayaan pada sang pemimpin, apabila mereka menyadari bahwa otoritas kepemimpinannya dilengkapi dengan skop pengetahuan yang luas dan mampu memberikan keputusan yang mantap.
d) *Profesional skill*, yaitu Kepala Sekolah harus memiliki ketrampilan-ketrampilan profesional yang efektif dalam fungsi-fungsi administrasi pendidikan.[17]

Bila semua prasyarat kepribadian sebagaimana tersebut diatas dimiliki oleh seorang pemimpin, maka ia akan dapat menjalankan kepemimpinannya dengan baik. Oleh karena itu, setiap pemimpin pendidikan hendaknya berusaha memiliki sifat-sifat kepribadian tersebut.

c. Teori Perilaku

Setelah tahun 50-an teori sifat kepemimpinan semakin tidak popular, study mengenai kepemimpinan diarahkan pada perilaku pemimpin. Studi-studi tersebut menghasilkan satu teori baru di zamannya yang di sebut perilaku teori ini bertolak dari pemikiran bahwa kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi, tergantung pada perilaku

[17] Burhanuddin, *Op.Cit*, hal 78-80

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

atau gaya bersikap dan atau gaya bertindak seorang pemimpin. Dengan demikian berarti juga teori ini memusatkan perhatian pada fungsi-fungsi kepemimpinan. Dengan kata lain keberhasilan seorang pemimpin dalam mengefektifkan organisasi, sangat tergantung pada perilakunya dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan di dalam strategi kepemimpinannya. Gaya atau perilaku kepemimpinan tampak dari cara melakukan pengambilan keputusan, cara memerintah (memberikan instruksi), cara memberikan tugas, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat bawahan, cara membimbing dan mengarahkan cara menegakkan disiplin, cara mengendalikan dan mengawasi pekerjaan anggota organisasi, cara memimpin rapat, cara menegur dan memberikan sanksi/hukuman.

Dari uraian singkat di atas, jelas yang di maksud perilaku adalah gaya kepemimpinan dalam mengimplementasikan fungsi-fungsi kepemimpinan, yang menurut teori ini sangat besar pengaruhnya dan bersifat sangat menentukan dalam mengefektifkan organisasi untuk mencapai tujuannya. Sehubungan dengan itu apabila perilaku kepemimpinan di tampilkan berupa tindakan tegas, keras, sepihak, tertutup pada kritik dan saran, mengancam setiap pelanggaran atau kesalahan anggota organisasi dengan sanksi/hukuman yang berat, dan lain-lain maka di sebut gaya kepemimpinan otoriter. Sebaliknya pemimpin yang berperilaku dalam memberikan pengaruh dilakukan secara simpatik, interaksinya berlangsung timbale balik (dua arah), menghargai pendapat,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

saran dan kritik, mengajak, memperhatikan perasaan, membina hubungan yang serasi, dan lain-lain, maka d sebut dengan gaya kepemimpinan demokratis. Sejalan dengan uraian-uraian di atas berarti pendekatan teori perilaku melalui gaya kepemimpinan dalam realisasi fungsi-fungsi kepemimpinan, merupakan strategi kepemimpinan yang memiliki dua orientasi yang terdiri dari (1) Orientasi pada tugas dan (2) Orientasi pada orang/bawahan. Sehubungan dengan itu Stoner, Freeman, dan Gilbert (1996:165) mengatakan bahwa manajer (pimpinan) yang memiliki gaya berorientasipada tugas, mengawasi anggota organisasinya (karyawan) secara ketat untuk memastikan tugas-tugas dilaksanakan secara memuaskan melaksanakan tugas lebih diutamakan dari pada pertumbuhan dan kepuasan pribadi anggota organisasi. Sedang pemimpin (manajer) yang berorientasi pada orang atau bawahan (karyawan) lebih mengutamakan melakukan memotifasi diri dari pada mengendalikan bawahan (karyawan). Pemimpin dalam mewujudkan kepemimpinanya untuk mengefektifkan organisasi dalam mencapai tujuan mengimplementasikan hubungan bersahabat, saling percaya *(mutual trust)* dan saling menghargai dengan bawahan (karyawan), yang selalu diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam membuat keputusan untuk kepentingan organisasi.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Tipe-Tipe Kepemimpinan

Dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin, yaitu menggerakkan atau memberi motivasi orang lain agar melakukan tindakan-tindakan yang selalu terarah pada pencapaian tujuan organisasi, berbagai cara dapat dilakukan oleh seseorang pemimpin. Cara itu mencerminkan sikap dan pandangan pemimpin terhadap orang yang dipimpinnya, yang memberikan gambaran pula tentang bentuk (tipe) kepemimpinannya yang dijalankannya.

Adapun tipe-tipe kepemimpinan pendidikan yang pokok itu ada tiga yaitu otokratis, *laissez faire*, dan demokratis.[18]

Sedangkan menurut Hendyat Soetopo dan Wasty Soemanto, kepemimpinan pendidikan dapat diklasifikasikan menjadi 4 tipe kepemimpinan yaitu:

a. Tipe Otoriter/Otokrasi
b. Tipe Laissez faire
c. Tipe Demokratis
d. Tipe Pseudo Demokratis.[19]

Untuk lebih jelasnya, penulis akan diuraikan masing-masing dari tipe kepemimpinan tersebut.

---

[18] M. Ngalim Purwanto dan Sutadji Djojopranoto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Mutiara Sumber Widya, 1991), hal. 46

[19] Hendyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Op. Cit*, hal. 284

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1) Tipe Otokratis

Otokratis berasal dari kata *oto* yang berarti sendiri, dan *kratos* yang berarti pemerintah. Jadi otokratis berarti mempunyai sifat memerintah dan menentukan sendiri.[20]

Adapun ciri-ciri dari pemimpin otokratis itu antara lain:

a. Menganggap organisasi sebagai pemilik pribadi.
b. Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.
c. Menganggap bawahan sebagai alat semata mata.
d. Tidak mau menerima kritik, saran, dan pendapat.
e. Terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya.
f. Dalam tindakan penggerakannya sering mempergunakan *approach* yang mengandung unsur paksaan dan punitif (bersifat menghukum).

Akibat dari kepemimpinannya tersebut, guru menjadi orang yang penurut dan tidak mampu berinisiatif serta takut untuk mengambil keputusan, guru dan murid dipaksa bekerja keras dengan diliputi perasaan takut akan ancaman hukuman, serta sekolah akan menjadi statis.

2) Tipe *Laissez faire*

Laissez faire jika diterjemahkan dapat diartikan sebagai "biarkan saja berjalan" atau 'tidak usah dihiraukan', jadi mengandung sikap 'masa bodo'.[21]

---

[20] M. Moh. Rifai, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Jemmars,1986), hal. 38
[21] *Ibid*, hal. 41

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Bentuk kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari bentuk kepemimpinan otoriter. Kepemimpinan ini pada dasarnya tidak melaksanakan kegiatan dengan cara apapun. Pemimpin berkedudukan sebagai simbol dan tidak pernah memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan anggota-anggotanya. Pembagian tugas dan kerjasama diserahkan kepada anggota-anggota kelompoknya tanpa petunjuk atau saran-saran dari pemimpin. Sehingga kekuasaan dan tanggungjawab menjadi simpang siur dan tidak terarah.

Kepemimpinan seperti ini pada dasarnya kurang tepat bila dilaksanakan secara murni di lingkungan lembaga pendidikan. Karena dalam hal ini setiap anggota kelompok bergerak sendiri-sendiri sehingga semua aspek manajemen administratif tidak dapat diwujudkan dan dikembangkan.

3. Tipe Demokratis

Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah yang berusaha memanfaatkan setiap orang untuk kepentingan kemajuan dan perkembangan organisasi. Saran-saran, pendapat-pendapat dan kritik-kritik setiap anggota disalurkan dengan sebaik-baiknya dan diusahakan memanfaatkannya bagi pertumbuhan dan kemajuan organisasi sebagai perwujudan tanggung jawab bersama.

Tipe kepemimpinan demokratis ini memang paling sesuai dengan konsep Islam Yang mana di dalamnya banyak menekankan prinsip

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

musyawarah untuk mufakat. Hal ini sebagaimana terdapat dalam Q.S Ali Imron ayat 159, yang berbunyi:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّوا۟ مِنْ حَوْلِكَ ۖ فَٱعْفُ عَنْهُمْ وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِى ٱلْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah Lembut terhadap mereka. sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu Telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.(Q.S Ali Imron: 159).[22]

Dari ayat di atas disebutkan bahwasannya kita diperintahkan untuk melakukan musyawarah dalam mengambil keputusan. Hal ini mengingat bahwa didalam musyawarah silang pendapat selalu terbuka. Apalagi jika orang-orang yang terlibat terdiri dari banyak orang. Oleh sebab itu kita dianjurkan untuk bersikap tenang dan hati-hati yaitu dengan memperhatikan setiap pendapat, kemudian mentarjihkan suatu pendapat dengan pendapat lain yang lebih banyak maslahat dan faidahnya bagi kepentingan bersama dengan segala kemampuan yang ada.[23]

---

[22] Depag RI, *Al-Qur'an dan Terjemahan*, (Semarang: Toha Putra, tp), hal. 56

[23] Ahmad mustofa Al Maragi, *Terjemah Tafsir Al-Maragi 4*, (Semarang: Toha Putra, 1993), hal. 195-196

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Berdasarkan ayat di atas, tepat sekali apabila kepemimpinan demokratis itu diterapkan dalam lembaga pendidikan. Hal ini dikarenakan dalam kepemimpinan demokrasi ini setiap personal dapat berpartisipasi secara aktif dalam mengembangkan misi kedewasaan anak.

4) Tipe *Pseudo* Demokatis

Pseudo berarti palsu, pura-pura. Pemimpin semacam ini berusaha memberikan kesan dalam penampilannya seolah-olah dia demokratis, sedangkan maksudnya adalah otokrasi, mendesakkan keinginannya secara halus.[24]

Jadi, pemimpin *pseudo* demokratis sebenarnya adalah orang otokratis, tetapi pandai menutup-nutupi sifatnya dengan penampilan yang memberikan kesan seolah-olah ia demokratis.

Sedangkan menurut Sondang P. Siagian, tipe pemimpin itu dapat digolongkan menjadi lima, yaitu:[25]

a. Tipe Otokrasi.
b. Tipe Militeristis, yaitu senang pada formalitas yang berlebih-lebihan, menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan serta sukar untuk menerima kritikan.
c. Tipe Paternalistik, yaitu pemimpin bersikap terlalu melindungi, jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil inisiatif dan mengambil keputusan serta bersikap maha tahu.
d. Tipe Kharismatik, yaitu pemimpin yang diterima karena kepribadiannya yang berpengaruh dan dipercayai sehingga diikuti pendapat dan keputusannya.

---

[24] M. Moh. Rifai, *Op.Cit*, hal 39
[25] Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi*, (Jakarta: CV Haji Masagung, 1989), hal 41

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

e. Tipe Demokratis.
Secara implisit tergambar bahwa untuk menjadi pemimpin tipe demokratis bukanlah suatu hal yang mudah untuk dicapai. Akan tetapi karena pemimpin yang demikianlah yang paling ideal, alangkah baiknya jika semua pemimpin berusaha menjadi seorang pemimpin yang demokratis.

4. Faktor Situasional yang Berpengaruh Pada Gaya Kepemimpinan Antara Lain:

a) Kompleksitas tugas yang harus diselenggarakan

b) Jenis pekerjaan, misalnya apakah bersifat rutin atau inovatif

c) Bentuk dan sifat teknologi yang digunakan

d) Persepsi, sikap dan gaya yang digunakan oleh para pejabat pimpian yang menduduki hirarki jabatan yang lebih tinggi

e) Norma-norma yang dianut oleh kelompok kerja yang berada di bawah pimpinan yang bersangkutan

f) Rentang kendali yang paling tepat untuk diterapkan

g) Ancaman yang datang dari luar organisasi yang mesti di hadapi, misalnya dalam bentuk persaingan bagi suatu organisasi niaga

h) Tingkat stress yang mungkin timbul sebagai akibat beban tugas, tingkat tanggung jawab, desakan waktu dan faktor-faktor lainnya yang dapat menimbulkan ketegangan.

i) Iklim yang terdapat dalam organisasi.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Efektifitas kepemimpinan seseorang pada tingkat seseorang pada tingkat yang sangat dominan ditentukan oleh kemampuannya untuk "membaca" situasi yang dihadapi dan menyesuaikan kepemimpinannya sedemikian rupa agar cocok dengan dan mampu memenuhi tuntutan situasi yang dihadapi itu.

Nilai aplikatif teori atau model ini dalam praktek adalah demikian: seorang pimpinan akan menjadi seorang pimpinan yang efektif apabila:

a) Hubungan atasan dan bawahan dikategorikan "baik"
b) Tugas yang harus dikerjakan oleh para bawahan disusun pada tingkat struktur yang "tinggi"
c) Posisi kewenangan pimpinan yang bersangkutan tergolong "kuat".

Sebaliknya suatu situasi yang kurang menguntungkan bagi seorang pimpinan bisa timbul apabila:

a) Para bawahan tidak atau kurang menghormati pimpinan yangbersangkutan, apapun alasan mengapa situasi damikian timbul
b) Tugas yang hendak dilaksanakan tidak terstruktur dengan kategori "tinggi" dan prosedur yang harus ditempuh pun tidak atau kurang jelas sehingga sangat terbuka terhadap persepsi dan interprestasi bawahan yang mungkin bersifat subjektif karena diwarnai oleh kepentingan-kepentingan yang sempit, seperti kepentingan pribadi atau kepentingan kelompok kerja tertentu.
c) Pimpinan berada pada posisi kewenangan yang lenah yang tidak kemungkinannya, misalnya mengambil tindakan pendisipilinan terhadap

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mereka yang dalam melaksanakan tugasnya tidak memenuhi berbagai standar, norma dan hasil pekerjaan yang telah ditetapkan.

Sebagaimana halnya dengan berbagai teori kepemimpinan yang lain, teori ini pun sesungguhnya belum cukup teruji validitasnya di lapangan. Teori ini sangat menarik untuk didalami karena paling sedikit tiga alasan, yaitu: penggunaanya yang meluas, daya tariknya secara ituitif dan karena tampaknya didukung oleh pengalaman di dunia kenyataan. Pada intinya teori ini menekankan bahwa efektifitas kepemimpinan sesorang tergantung pada dua hal, yaitu pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat untuk menghadapi situasi tertentu dan tingkat kematangan jiwa (kedewasaan) para bawahan yang di pimpin. [26]

B. KINERJA

1. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari job performance atau actual performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang di capai oleh seseorang). Kinerja menurut suyadi adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok pegawai dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai

---

[26] Sondang P. Siagian, *Teori Dan Praktek Kepemimpinan,* (Jakarta: Rineka Cipta 1988), hal. 128.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dengan moral dan etika.[27] Menurut Mathis kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan.[28]

Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan.

Kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau organisasi. Oleh karena itu kinerja merupakan sarana penentu dalam mencapai tujuan perusahaan secara optimal. Rao mengemukakan bahwa karyawan harus dibantu untuk mengerti tentang peranannya, mengenali peluang untuk mengambil resiko, mengadakan percobaan-percobaan dan tumbuh dalam peranannya, mengerti kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan diri sendiri dalam menjalankan berbagai fungsi dalam peranannya tersebut.[29]

Berdasarkan definisi di atas, maka kinerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah hasil yang telah diperoleh oleh karyawan berdasarkan standar yang berlaku untuk suatu pekerjaan yang dilaksanakan dalam periodetertentu atau bisa juga dikatakan hasil kerja yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja dalam satuan waktu tertentu.

---

[27] Suyadi Prawirosentono, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kebijakan Kinerja Karyawan,* (Yogyakarta: BPFE, 1999), hal. 2.

[28] Robert L. Mathis dan John H. Jackson, *Manajemen Sumber Daya manusia,* (Jakarta: Salemba Empat, 2002), hal. 78.

[29] TV Rao, Penilaian Prestasi Kerja, teori dan praktek Ny. L. mulyasa (Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo, 1996) hal. 124.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan dan faktor motifasi. Hal ini sesuai dengan pendapat keiyh davis dalam A. A. anwar prabu mangkunegara :[30]

❖ Faktor Kemampuan *(Ability)*

Kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (Skill), orang yang mempunyai IQ di atas rata-rata dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakannya sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

Kinerja karyawan menunjuk pada kemampuan karyawan dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Tugas-tugas tersebut biasanya berdasarkan indicator-indikator keberhasilan yang sudah ditetapkan. Sebagai hasilnya akan diketahui bahwa seseorang karyawan masuk dalam tingkatan kerja tertentu. Tingkatannya dapat bermacam istilah. Kinerja karyawan dapat di kelompokkan ke dalam tingkatan kinerja tinggi, menengah, atau rendah. Dapat juga dikelompokkan melalui target, sesuai target atau di bawah target.

---

[30] A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Bandung: PT Rafika Aditama, 2006), hal. 13.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

❖ Faktor Motifasi (*motifation*)

Motifasi di artikan suatu sikap pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif terhadap situasi kerja akan menunjukkan motifasi kerja yang tinggi dan sebaliknya. Situasi kerja antara lain mencakup hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan dan kondisi kerja.

3. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistimatis untuk mengetahui hasil pekerjaan guru dan kinerja organisasi.[31] Menurut Mathis, kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi konstribusi kepada organisasi yang antara lain:

a. Kualitas Output
b. Kuantitas Output
c. Jangka waktu Output
d. Kehadiran ditempat kerja
e. Sikap kooperatif [32]

Dharma menyatakan tiga criteria utama dalam pengukuran kinerja yaitu:[33]

---

[31]Ibid, hal. 10.
[32]. Robert, L. Mathis, *Op Cit,* hal, 78.
[33]. Agus Dharma, *Manajemen Prestasi Kerja,* (Jakarta: rajawali Pers, 1991), hal, 46.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1) Pengukuran kuantitas, yang melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Hal ini berkaitan dengan soal jumlah keluaran yangdihasilkan (berapa banyak pekerjaan yang diselesaikan, jumlah yang haru diselesaikan).
2) Pengukuran kualitas, yang melibatkan perhitungan keluaran yang mencerminkan pengukuran "tingkat keputusan" yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Hal ini berkaitan dengan mutu hasil pekerjaan yang diselesaikan.

   Untuk pengukuran kualitas kerja dalam penelitian ini meliputi pengetahuan khusus tentang pekerjaan, bersikap cermat, cepat, tepat, dan ekonomis dalam melaksanakan pekerjaan, profesionalisme tinggi terhadap pekerjaan dan pekerjaan yang dilakukan memberikan manfaat bagi orang lain di antaranya siswa, masyarakat dan pihak-pihak yang memerlikan bantuan mereka.
3) Pengukuran ketepatan waktu, merupakan jenis pengukuran khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan atau pekerjaan (jangka waktu yang digunakan dalam pencapaian sasaran, kapan harus diselesaiakn).

   Pengukuran ketepatan waktu dalam penelitian ini antara lain mengenai ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas dan ketepatan waktu dalam kehadiran ditempat kerja.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kinerja organisasi dipengaruhi pula oleh disiplin dan inisiatif para pesertanya. Perilaku yang berkaitan dengan disiplin, inisiatif wewenang, dan tanggung jawab akan mencerminkan apakah organisasi berjalan secara efisien dan efektif atau tidak. Efektifitas dan efesien tersebut pada akhirnya akan menentukan performance (kinerja) organisasi tersebut, dengan kata lain, secara umum, efektifitas dan efesiensi merupakan instrument untuk mengukur kinerja suatu organisasi.[34]

Kinerja pengajar adalah perilaku atu respons yang memberi hasil yang mengacu kepada apa yang mereka kerjakan ketika dia menghadapi suatu tugas. Kinerja tenaga pengajar menyangkut semua kegiatan atau tingkah laku yang dialami tenaga pengajar, jawaban yang mereka buat, untuk memberi hasil atau tujuan. Terkadang kinerja tenaga pengajar hanya berupa respon, tapi biasanya memberi hasil.

Pada konteks lain, manakala kinerja ini dipandang dari sudut pendidikan atau berbasis pendidikan lebih merupakan perluasan dari suatu tujuan perilaku. Seperti tujuan pembelajaran yang beoriantasi pada perilaku, pendidikan yang didasari kinerja sangat tepat diterapkan untuk mata pelajaran di mana perilaku-perilaku yang tepat tersebut dideskripsikan atau dinilai melalui perilaku. Beberapa aktivitas tersebut di antaranya meliputi:

a. Kegiatan sebelum mengajar
b. Kegiatan selama mengajar

[34]. Suyadi Prawirosentono, *Op Cit,* hal. 19.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c. Kegiatan selama segmen pengajaran regular

d. Kegiatan tentang keterlibatan tenaga pengajar dalam masyarakat pendidik atau lingkungannya secara lebih luas.[35]

Berdasarkan beberapa hal diatas, dapat diketahui bahwa tidak ada ukuran tunggal yang dapat mencakup semua aspek-aspek kinerja, yang diperlukan adalah seperangkat ukuran yang sesuai dengan aktifitas obyektif yang akan diukur, dalam penelitian ini pengukuran kinerja menggunakan pendapat dari Agus Dharma dimana pengukurannya dilihat dari kuantitas kerja,kualitas kerja dan ketepatan waktu.

4. Kriteria Kinerja

Adapun kritersia kinerja sebagai berikut:

Kinerja	Pelaksanaan aktifitas rutin kerja	Kuantitas	1. Pemenuhan target kerja 2. Banyaknya tugas yang dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan
		Kualitas	1. Pengetahuan khusus tentang pekerjaan 2. Ketelitian dalam bekerja 3. Komitmen tinggi terhadap pekerjaan 4. Melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya 5. Pekerjaan yang dilakukan memberikan menfaat bagi orang lain (para siswa dan

[35]Martinis Yamin dan Maisah, *Standarisasi Kinerja Guru,* (Jakarta: Gaung Persada, 2010), hal. 87

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

			pihak yang memerlukan bantuan mereka) 6. Profesionalisme yang tinggi terhadap pekerjaan
		Ketepatan waktu	1. Ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas

[36] Sumber Variabel kinerja : Mathis, 2002:78, Agus Dharma, 1996:55

Didalam undang-undang No.14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen, pasal 10 ayat (1), disebutkan bahwasanya seorang guru harus memiliki kompetensi yang meliputi:

a. Kompetensi pedagogik yaitu kemampuan pengelolan pembelajaran peserta didik yang sekurang-kurangnya meliputi pemahaman wawasan kependidikan, pengembangan kurikulum, perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi proses, dan hasil belajar dan pengembangan peserta didik.
b. Kompetensi kepribadian yaitu kompetensi yang ada pada diri guru sendiri, sekurang-kurangnya mencakup kepribadian yang mulia, arif, dan bijaksana, wibawa dan mengembangkan diri sendiri secara mandiri dan berkelanjutan.
c. Kompetensi sosial merupakan kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat, yang sekurang-kurangnya meliputi kompetensi untuk berkomunikasi lisan, tulisan atau isyarat dan dapat bergaul dengan efektif

[36] Sumber Variabel kinerja : Mathis, 2002:78, Agus Dharma, 1996:55

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dengan peserta didik, sesame pendidik, tenaga kependidikan dan orang tua atau wali anak didik.

d. Kompetensi profesional, merupakan kemampuan guru dalam menguasai pengetahuan bidang ilmu, teknologi yang diampunya yang sekurang-kurangnya meliputi penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam sesuai dengan standart isi program satuan pendidikan, mata pelajaran, dan atau kelompok mata pelajaran yang di ampunya serta penguasaan dalam hal-hal konsep-konsep dan metode disiplin keilmuan dan teknologi yang relevan secara koheren dengan mata pelajaran yang di ampunya.

Pembahasan tentang Profesi Guru, diantaranya: Pengertian guru secara tegas termaktub dalam UU RI No. 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen bab I pasal I ayat I, yang berbunyi: Guru adalah pendidik professional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini melalui jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.[37]

Jadi jelas yang dimaksud guru sesuai dengan UU di atas adalah sebuah pekerjaan yang profesional dan memiliki kompetensi sebagai seorang guru, tidak bisa sembarang orang bisa dikatakan sebagai seorang guru.

---

[37] UU Repoblik Indoneia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen (Bandung: Citra Umbara,)hal. 2-3

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Penjelasan kompetensi, sub kompetensi dan indikatornya dijelaskan sebagai berikut:

Kompetensi	Sub Kompetensi	Indikator
Kompetensi profesional merupakan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam, yang mencakup penguasaan materi kurikulum mata pelajaran di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materinya, serta penguasaan terhadap struktur dan metodologi keilmuannya.	Menguasai substansi keilmuan yang terkait dengan bidang studi	a. Memahami materi ajar yang ada dalam kurikulum sekolah. b. Memahami struktur, konsep dan metode keilmuan yang menaungi atau koheren dengan materi ajar. c. Memahami hubungan konsep antar mata pelajaran terkait. d. Menerapkan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari.
	menguasai struktur dan metode keilmuan	Menguasai langkah-langkah penelitian dan kajian kritis untuk memperdalam pengetahuan atau materi bidang studi.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Standar Kompetensi Guru Mata Pelajaran di SD/MI, SMP/MTs.

SD/MI, dan SMP/MTs*. No	KOMPETENSI INTI GURU	KOMPETENSI GURU MATA PELAJARAN	
Kompetensi Pedagodik			
1.	Menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, spiritual, sosial, kultural, emosional, dan intelektual.	1.1	Memahami karakteristik peserta didik yang berkaitan dengan aspek fisik, intelektual, sosial-emosional, moral, spiritual, dan latar belakang sosial-budaya.
		1.2	Mengidentifikasi potensi peserta didik dalam mata pelajaran yang diampu
		1.3	Mengidentifikasi bekal-ajar awal peserta didik dalam mata pelajaran yang diampu
		1.4	Mengidentifikasi kesulitan belajar peserta didik dalam mata pelajaran yang diampu
2.	Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik	2.1	Memahami berbagai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik terkait dengan mata pelajaran yang diampu
		2.2	Menerapkan berbagai pendekatan, strategi, metode, dan teknik pembelajaran yang mendidik secara kreatif dalam mata pelajaran yang diampu
3.	Mengembangkan kurikulum yang terkait dengan mata	3.1	Memahami prinsip-prinsip pengembangan kurikulum.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

	pelajaran yang diampu.	3.2	Menentukan tujuan pembelajaran yang diampu
		3.3	Menentukan pengalaman belajar yang sesuai untuk mencapai tujuan pembelajaran yang diampu
		3.4	Memilih materi pembelajaran yang diampu yang terkait dengan pengalaman belajar dan tujuan pembelajaran.
		3.5	Menata materi pembelajaran secara benar sesuai dengan pendekatan yang dipilih dan karakteristik peserta didik
		3.6	Mengembangkan indikator dan instrumen penilaian.
4.	Menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik.	4.1	Memahami prinsip-prinsip perancangan pembelajaran yang mendidik
		.4.2	Mengembangkan komponen-komponen rancangan pembelajaran
		4.3	Menyusun rancangan pembelajaran yang lengkap, baik untuk kegiatan di dalam kelas, laboratorium, maupun lapangan
		4.4	Melaksanakan pembelajaran yang mendidik di kelas, di laboratorium, dan di lapangan dengan memperhatikan standar

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

			keamanan yang dipersyaratkan.
		4.5	Menggunakan media pembelajaran dan sumber belajar yang relevan dengan karakteristik peserta didik dan mata pelajaran yang diampu untuk mencapai tujuan pembelajaran secara utuh.
		4.6	Mengambil keputusan transaksional dalam pembelajaran yang diampu sesuai dengan situasi yang berkembang
5.	Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan pembelajaran.	5.1	Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam pembelajaran yang diampu
6.	Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki.	6.1	Menyediakan berbagai kegiatan pembelajaran untuk mendorong peserta didik mencapai prestasi secara optimal.
		6.2	Menyediakan berbagai kegiatan pembelajaran untuk mengaktualisasikan potensi peserta didik, termasuk kreativitasnya.
7.	Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik.	7.1	Memahami berbagai strategi berkomunikasi yang efektif, empatik, dan santun, secara lisan, tulisan, dan/atau bentuk lain.
		7.2	Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik dengan bahasa yang khas

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

KEMENTERIAN AGAMA PERPUSTAKAAN IAIN SUNAN AMPEL SURABAYA

			dalam interaksi kegiatan/permainan yang mendidik yang terbangun secara siklikal dari (a) penyiapan kondisi psikologis peserta didik untuk ambil bagian dalam permainan melalui bujukan dan contoh, (b) ajakan kepada peserta didik untuk ambil bagian, (c) respons peserta didik terhadap ajakan guru, dan (d) reaksi guru terhadap respons peserta didik, dan seterusnya.
8.	Menyelenggarakan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar.	8.1	Memahami prinsip-prinsip penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar sesuai dengan karakteristik mata pelajaran yang diampu.
		8.2	Menentukan aspek-aspek proses dan hasil belajar yang penting untuk dinilai dan dievaluasi sesuai dengan karakteristik mata pelajaran yang diampu.
		8.3	Menentukan prosedur penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar
		8.4	Mengembangkan instrumen penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar
		8.5	Mengadministrasikan penilaian proses dan hasil belajar secara berkesinambungan dengan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

			mengunakan berbagai instrument
		8.6	Menganalisis hasil penilaian proses dan hasil belajar untuk berbagai tujuan
		8.7	Melakukan evaluasi proses dan hasil belajar.
9.	Memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran.	9.1	Menggunakan informasi hasil penilaian dan evaluasi untuk menentukan ketuntasan belajar
		9.2	Menggunakan informasi hasil penilaian dan evaluasi untuk merancang program remedial dan pengayaan
		9.3	Mengkomunikasikan hasil penilaian dan evaluasi kepada pemangku kepentingan.
		9.4	Memanfaatkan informasi hasil penilaian dan evaluasi pembelajaran untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.
10.	Melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran	10.1	Melakukan refleksi terhadap pembelajaran yang telah dilaksanakan.
		10.2	Memanfaatkan hasil refleksi untuk perbaikan dan pengembangan pembelajaran dalam mata pelajaran yang diampu.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

		10.3	Melakukan penelitian tindakan kelas untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dalam mata pelajaran yang diampu.
Kompetensi Kepribadian			
11.	Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia.	11.1 11.2	Menghargai peserta didik tanpa membedakan keyakinan yang dianut, suku, adat-istiadat, daerah asal, dan gender. Bersikap sesuai dengan norma agama yang dianut, hukum dan sosial yang berlaku dalam masyarakat, dan kebudayaan nasional Indonesia yang beragam
12.	Menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat.	12.1 12.2 12.3	Berperilaku jujur, tegas, dan manusiawi. Berperilaku yang mencerminkan ketakwaan dan akhlak mulia. Berperilaku yang dapat diteladan oleh peserta didik dan anggota masyarakat di sekitarnya
13.	Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa.	13.1 13.2	Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap dan stabil. Menampilkan diri sebagai pribadi yang dewasa, arif, dan berwibawa
14.	Menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru, dan rasa	14.1 14.2	Menunjukkan etos kerja dan tanggung jawab yang tinggi Bangga menjadi guru dan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

	percaya diri	14.3	percaya pada diri sendiri Bekerja mandiri secara profesional.
15.	Menjunjung tinggi kode etik profesi guru.	15.1 15.2 15.3	Memahami kode etik profesi guru. Menerapkan kode etik profesi guru. Berperilaku sesuai dengan kode etik profesi guru.

Kompetensi Sosial			
16.	Bersikap inklusif, bertindak objektif, serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi.	16.1 16.2	Bersikap inklusif dan objektif terhadap peserta didik, teman sejawat dan lingkungan sekitar dalam melaksanakan pembelajaran. Tidak bersikap diskriminatif terhadap peserta didik, teman sejawat, orang tua peserta didik dan lingkungan sekolah karena perbedaan agama, suku, jenis kelamin, latar belakang keluarga, dan status sosial-ekonomi.
17.	Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua, dan masyarakat.	17.1 17.2	Berkomunikasi dengan teman sejawat dan komunitas ilmiah lainnya secara santun, empatik dan efektif. Berkomunikasi dengan orang tua peserta didik

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

		17.3	dan masyarakat secara santun, empatik, dan efektif tentang program pembelajaran dan kemajuan peserta didik. Mengikutsertakan orang tua peserta didik dan masyarakat dalam program pembelajaran dan dalam mengatasi kesulitan belajar peserta didik.
18.	Beradaptasi di tempat bertugas di seluruh wilayah Republik Indonesia yang memiliki keragaman sosial budaya.	18.1 18.2	Beradaptasi dengan lingkungan tempat bekerja dalam rangka meningkatkan efektivitas sebagai pendidik. Melaksanakan berbagai program dalam lingkungan kerja untuk mengembangkan dan meningkatkan kualitas pendidikan di daerah yang bersangkutan.
19.	Berkomunikasi dengan komunitas profesi sendiri dan profesi lain secara lisan dan tulisan atau bentuk lain.	19.1 19.2	Berkomunikasi dengan teman sejawat, profesi ilmiah, dan komunitas ilmiah lainnya melalui berbagai media dalam rangka meningkatkan kualitas pembelajaran. Mengkomunikasikan hasil-hasil inovasi pembelajaran kepada komunitas profesi sendiri secara lisan dan tulisan maupun bentuk lain.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kompetensi Profesional			
20.	Menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu.	**Ada di tabel bawah setelah tabel ini**	
21.	Menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran yang diampu.	21.1	Memahami standar kompetensi mata pelajaran yang diampu.
		21.2	Memahami kompetensi dasar mata pelajaran yang diampu.
		21.3	Memahami tujuan pembelajaran yang diampu
22.	Mengembangkan materi pembelajaran yang diampu secara kreatif.	22.1	Memilih materi pembelajaran yang diampu sesuai dengan tingkat perkembangan peserta didik.
		22.2	Mengolah materi pelajaran yang diampu secara kreatif sesuai dengan tingkat perkembangan peserta didik
23.	Mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif.	23.1	Melakukan refleksi terhadap kinerja sendiri secara terus menerus.
		23.2	Memanfaatkan hasil refleksi dalam rangka peningkatan keprofesionalan.
		23.3	Melakukan penelitian tindakan kelas untuk peningkatan
		23.4	keprofesionalan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

			Mengikuti kemajuan zaman dengan belajar dari berbagai sumber.
24.	Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk mengembangkan diri.	24.1 24.2	Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam berkomunikasi. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk pengembangan diri.

Kompetensi Profesional dijabarkan sebagai berikut:

No	Kompetensi inti Guru	Kompetensi Guru Mata Pelajaran
1	Menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu	• Menginterpretasikan materi, struktur, konsep, dan pola pikir ilmu-ilmu yang relevan dengan pembelajaran Pendidikan Agama Islam. • Menganalisis materi, struktur, konsep, dan pola pikir ilmu-ilmu yang relevan dengan pembelajaran Pendidikan Agama Islam
2.	Menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran yang diampu.	• Memahami standar kompetensi mata pelajaran yang diampu. • Memahami kompetensi dasar mata pelajaran yang diampu • Memahami tujuan pembelajaran yang diampu

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3.	Mengembangkan materi pembelajaran yang diampu secara kreatif.	• Memilih materi pembelajaran yang diampu sesuai dengan tingkat perkembangan peserta didik • Mengolah materi pelajaran yang diampu secara kreatif sesuai dengan tingkat perkembangan peserta didik
4.	Mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif	• Melakukan refleksi terhadap kinerja sendiri secara terus menerus • Memanfaatkan hasil refleksi dalam rangka peningkatan keprofesionalan • Melakukan penelitian tindakan kelas untuk peningkatan keprofesionalan • Mengikuti kemajuan zaman dengan belajar dari berbagai sumber
5.	Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk mengembangkan diri	• Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam berkomunikasi • Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk pengembangan diri

C. Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru

Kepala sekolah yang bertanggung jawab terhadap lembaga pendidikan yang dipimpinnya hendaknya memiliki pandangan jauh kedepan bagi perkembangan dan kemajuan serta keberlangsungan sekolah.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Mengingat keberadaan kepala sekolah yang setiap hari bertemu dengan para guru dan mengetahui secara langsung semua kegiatan dan proses dalam sekolah. Jadi paling tidak kepala sekolah mengetahui semua kekurangan dan kelebihan yang ada dalam sekolah. Untuk itu kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah hendaknya mempertahankan dan mengembangkan kelebihan dan membenahi kekurangan-kekurangan yang ada dalam sekolah. Untuk itu peran kepemimpinan kepala sekolah sangat urgen dalam sebuah sekolah, karena maju mundurnya sebuah sekolah tergantung dari siapa sekolah tersebut dipimpin. Peran kepemimpinan kepala sekolah dalam sebuah lembaga pendidikan banyak sekali, diantaranya adalah: pemimpin yang otokratis, laissez faire, demokratis, dan teori-teori kepemimpinan, tipe-tipe kepemimpinan, fungsi kepemimpinan, pengertian kinerja, kriteria kinerja yang menjadi pembahasan skripsi ini.

Kinerja merupakan kemampuan seseorang dalam usaha untuk mencapai hasil lebih baik ke arah pencapaian tujuan organisasi. Hal ini sesuai dengan visi misi yang mereka ingin capai, sebagaimana peran kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru menggunakan beberapa cara:

1. Observasi kelas

   Untuk menemukan data-data yang actual dan konkrit tentang masalah-masalah yang dihadapi guru dalam kelas

2. Demonstrasi mengajar

   Banyak hal yang mudah dilakukan namun sulit untuk dilaksanakan. Disini nyatalah gunanya demonstrasi untuk mengetahui prakteknya secara langsung.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Rapat guru/staff

   Rapat guru kita kenal ada dua, yaitu rapat guru bersifat dan bertujuan administrasi (bertujuan untuk membina dan mengembangkan pengelolaan sekolah) sedangkan rapat guru yang bersifat dan bertujuan supervise adalah bertujuan untuk membina dan mengembangkan proses belajar mengajar.
4. Diskusi seluruh guru/staff
5. Lokakarya (pelatihan) dan semacamnya
6. Perpustakaan jabatan
7. Kemauan untuk menilai diri sendiri / *"self-evaluation check-list"*
8. Tehknik lain (Bulletin supervise dan kunjungan studi).[38]

Pelaksanaan aktivitas rutin kinerja guru atau karyawan dapat di katakana optimal apabila sudah memenuhi kriteria kinerja sesuai dalam UU RI No. 14 Tahun 2005 sebagaimana berikut:

a. Kuantitas
   - Pemenuhan target kerja
   - Banyaknya tugas yang dapat diselesaikan dalam mkurun waktuyang telah ditentukan

b. Kualitas
   - Pengetahuan khusus tentang pekerjaan
   - Ketelitian dalam bekerja

[38]Soedji Lazaruth, *Kepala Sekolah,* hal. 42.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

- Komitmen tinggi terhadap pekerjaan
- Melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya
- Pekerjaan yang dilakukan memberikan manfaat bagi orang lain (para siswa dan pihak yang memerlukan bantuan mereka).
- Profesionalisme yang tinggi terhadap pekerjaan

c. Ketepatan waktu

- Ketepatan waktu dalam menyelesaiakn tugas.

Didalam undang-undang No.14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen, pasal 10 ayat (1), disebutkan bahwasanya seorang guru harus memiliki kompetensi yang meliputi:

1. Kompetensi pedagogik yaitu kemampuan pengelolan pembelajaran peserta didik yang sekurang-kurangnya meliputi pemahaman wawasan kependidikan, pengembangan kurikulum, perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi proses, dan hasil belajar dan pengembangan peserta didik.
2. Kompetensi kepribadian yaitu kompetensi yang ada pada diri guru sendiri, sekurang-kurangnya mencakup kepribadian yang mulia, arif, dan bijaksana, wibawa dan mengembangkan diri sendiri secara mandiri dan berkelanjutan.
3. Kompetensi sosial merupakan kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat, yang sekurang-kurangnya meliputi kompetensi untuk berkomunikasi lisan, tulisan atau isyarat dan dapat bergaul dengan efektif

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dengan peserta didik, sesame pendidik, tenaga kependidikan dan orang tua atau wali anak didik.

4. Kompetensi profesional, merupakan kemampuan guru dalam menguasai pengetahuan bidang ilmu, teknologi yang diampunya yang sekurang-kurangnya meliputi penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam sesuai dengan standart isi program satuan pendidikan, mata pelajaran, dan atau kelompok mata pelajaran yang di ampunya serta penguasaan dalam hal-hal konsep-konsep dan metode disiplin keilmuan dan teknologi yang relevan secara koheren dengan mata pelajaran yang di ampunya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Dan Jenis Penelitian

Sesuai dengan judul yang peneliti angkat, maka penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, fenomenologis dan berbentuk diskriptif.

Penelitian diskriptif adalah penelitian yang menggambarkan isi data yang ada dalam ini adalah peran kepemimpinan kepala sekoah dalam peningkatan kinerja guru. Hal ini sesuai dengan pendapat Meleong bahwa penelitian deskriptif adalah "laporan penelitian akan berisi kutipan-kutipan data untuk memberi gambaran penyajian laporan".[39]

Menurut Meleong "Metode Kualitatif" adalah sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang yang perilaku yang dapat diamati.[40]

Peneliti menggunakan metode kualitatif karena ada beberapa pertimbangan antara lain, menjelaskan menyesuaikan metode kualitatif lebih mudah apabila berhadapan dengan kenyataan-kenyataan ganda, metode ini menyajikan secara langsung hakikat hubungan antara peneliti dan responden,

---

[39] Lexy.J.Meleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif,* (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 1992), hlm. 6

[40] *Ibid,* hlm. 3.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

metode ini lebih reka dan lebih dapat menyesuaikan diri dengan banyak penajaman pengaruh bersama dan terhadap pola-pola nilai yang dihadapi.

Orientasi teoritik untuk memahami makna dari kata yang ditemukan sesuai dengan fokus kajian, peneliti menggunakan pendekatan fenomena seperti yang diungkapkan oleh Meleong tentang pendekatan fenomenologis yaitu: "yang ditekankan oleh kaum fenomenologis ialah aspek subyektif dari perilaku orang. Mereka berusaha untuk masuk ke dalam dunia konseptual para subyek yang ditelitinya sedemikian rupa sehingga mereka mengerti apa dan bagaimana suatu pengertian yang dikembangkan oleh mereka disekitar peristiwa dalam kehidupannya sehari-hari.[41]

Bagi peneliti fenomena dapat dimengerti maknanya secara baik apaila dilakukan interaksi dengan obyek melalui wawancara mendalam dan observasi pada obyek dimana fenomena tersebut sedang berlangsung. Oleh karena itu observasi, wawancara dan angket dalam penelitian kualitatif merupakan tekbik yang digunakan dalam pengumpulan data. Untuk melengkapi data yang telah diperoleh melalui wawancara, angket dan observasi ditambah dengan dokumentasi.

Sedangkan Jenis penelitian yang digunakan adalah analisa kerja dan aktivitas. Nazir menjelaskan "analisa kerja dan aktifitas (job and activity analysis)", merupakan penelitian dengan menggunakan metode diskriptif. Penelitian ini ditujukan untuk menyelidiki secara terperinci aktifitas dan

[41] *Ibid.*, hlm. 9

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pekerjaan manusia, dan hasil penelitian tersebut dapat memberikan rekomendasi-rekomendasi untuk keperluan masa yang akan datang.[42]

B. Kehadiran Peneliti dan Lokasi Penelitian

a. Kehadiran Peneliti

Kehadiran peneliti dalam penelitian kualitatif mutlak diperlukan, karena peneliti sendiri merupakan alat (instrumen) pengumpul data yang utama sehingga kehadiran peneliti mutlak diperlukan dalam menguraikan data nantinya. Karena dengan terjun langsung ke lapangan maka peneliti dapat melihat secara langsung fenomena di daerah lapangan seperti "kedudukan peneliti dalam penelitian kualitatif cukup rumit. Ia sekaligus merupakan perencana, pelaksana pengumpulan data, analisis, penafsir data, dan pada akhirnya ia menjadi pelapor hasil penelitiannya".[43] Kedudukan peneliti sebagai instrumen atau alat penelitian ini sangat tepat, karena ia berperan segalanya dalam proses penelitian.

Sedangkan kehadiran peneliti dalam penelitian ini diketahui statusnya sebagai peneliti oleh subyek atau informan, dengan terlebih dahulu mengajukan surat izin penelitian kelembaga yang terkait. Adapun peran peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai pengamat berperan serta yaitu peneliti tidak sepenuhnya sebagai pemeran serta tetapi masih melakukan

---

[42] Muhammad Nazir, *Metode Penelitian,* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1988), hlm. 71
[43] Lexy.J.Meleong, Op.Cit. , hlm. 121

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

fungsi pengamatan. Peneliti disini pada waktu penelitian mengadakan pengamatan langsung, sehingga diketahui fenomena-fenomena yang nampak. Secara umum kehadiran peneliti dilapangan dilakukan dalam 3 tahap yaitu:

1. Penelitian pendahuluan yang bertujuan mengenal lapangan penelitian
2. Pengumpulan data, dalam bagian ini peneliti secara khusus menyimpulkan data
3. Evaluasi data yang bertujuan menilai data yang diperoleh di lapangan penelitian dengan kenyataan yang ada.

b. Lokasi Penelitian

Penelitian ini peneliti lakukan di sebuah Sekolah Dasar yang sedang berkembang di kota Surabaya. Tepatnya SD Bisma Dua d Jl. Kutisari Indah Barat VI/15 Surabaya.

Secara geografis SD Bisma Dua Terletak di aderah Kuti Sari, dengan lingkungan masyarakat sebagai wirausaha. Dan kondisi masyarakat sangat heterogen baik, ekonomi, keagamaan dan pengetahuan atau tingkat pendidikan.

C. Sumber Data

Dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif, maka menurut Lutfand (1984) bahwa sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tindakan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain.[44] Adapun sumber data dalam hal ini adalah:

1. Sumber Data Primer

   Sumber data primer merupakan data yang dikumpulkan, diolah dan disajikan oleh peneliti dari sumber utama. Dalam penelitian ini yang menjadi sumber data utama yaitu kepala madrasah, para guru dan staf yanga ada di SD Bisma Dua Surabaya.

2. Sumber Data Sekunder

   Sumber data sekunder merupakan sumber data pelengkap yang berfungsi melengkapi data yang di perlukan oleh data primer. Adapun sumber data sekunder yang diperlukan yaitu: buku-buku, foto dan dokumen tentang SD Bisma Dua Surabaya.

D. Prosedur Pengumpulan Data

Metode yang digunakan untuk memperoleh data dan informasi sebagai bahan utama yang relevan dan obyektif. Dalam penelitian ini adalah:

1. Metode Observasi

   Metode observasi adalah "suatu pengamatan dan pencatatan secara sistematik fenomena-fenomena yang diselidiki".[45] metode ini digunakan untuk memperoleh data tentang letak dan keadaan geografis, sarana dan prasarana

---

[44] Ibid. , hlm. 112
[45] Sutrisno Hadi, *Metodologi Reseach II,* (Yogyakarta: Fak. Psikologi UGM, 1994), hlm. 136

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pendidikan, keadaan guru dan murid serta pelaksaan kepemimpinan kepala sekolah dalam proses pendidikan, meliputi sejarah berdirinya sarana dan prasarana yang menyebabkan kemajuan baik yang dimanfaatkan guru maupun siswa.

2. Metode Interview

Metode interview adalah "cara pengumpulan data dengan tanya jawab sepihak yang dikerjakan dengan sistematis dan berdasarkan pada tujuan penelitian.[46] Metode ini digunakan untuk memperoleh data tentang pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah dan pola yang diterapkan di SdBisma Dua Surabaya. Dalam hal ini pihak-pihak yang di interview adalah kepala sekolah, guru dan karyawan.

3. Metode Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah "apabila menyelidiki ditujukan dalam penguraian dan penjelasan apa yang telah lalu dengan melalui sumber-sumber dokumen.[47] Metode ini digunakan untuk mengetahui gambaran umum sekolah, sejarah berdirinya dan sebagainya.

Metode ini digunakan untuk mengetahui dan memperoleh data tentang kualitas kepemimpinan kepala madrasah khususnya dalam memberlakukan guru-guru dan karyawan dalam pelaksanaan pendidikan.

---

[46] Ibid. , hlm. 193
[47] Winarno Surachmad, *Dasar-Dasar Dan Teknik Research,* (Jakarta: Tarsito, 1990), hlm. 132

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

E. Tehnik Analisa Data

Analisis data adalah upaya mengorganisasikan dan mengurutkan data secara sistematis catatan hasil observasi, wawancara dan lainnya untuk meningkatkan pemahaman peneliti tentang kasus yang diteliti dan menyajikannya sebagai temuan bagi orang lain.[48]

Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Bogdan dan Biklen bahwa analisis data adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilih-milihnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.[49]

Data yang terdapat dalam penelitian ini berupa data kualitatif yang dihasilkan melalui wawancara, dokumentasi dan observasi. Selanjutnya data-data tersebut dinyatakan dalam bentuk narasi deskriptif untuk menggambarkan peristiwa-peristiwa yang dialami oleh subyek.

Tujuan dari analisis ini adalah untuk menggambarkan kejadian, yang factual dan akurat mengenai fakta-fakta yang terjadi selama penelitian yang dilakukan di SD Bisma Dua Surabaya secara sistematis.

---

[48] Noeng Muhadjir, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta: PT Bayu Indra Grafika, 1996), hlm. 104.

[49] Lexi J. Moleong, *Metodologi Penelitian*, hlm. 248.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Penerapan teknis analisis deskriptif dilakukan melalui tiga tahapan yaitu:

a. Reduksi Data

Reduksi data adalah merupakan usaha membuat rangkuman yang inti, proses dan pernyataan-pernyataan yang perlu dijaga sehingga tetap berada didalamnya.

Reduksi adalah salah satu bentuk analisis yang menajamkan dan menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasikan data sedemikian sehingga kesimpulan akhirnya dapat ditarik dan di verifikasi.

b. Kategorisasi

Menyusun kategori. Kategorisasi adalah upaya memilih-milih setiap satuan ke dalam bagian-bagian yang memiliki kesamaan. Dan setiap kategori diberi nama atau label.

c. Sintesisasi

Tahapan selanjutnya dalam analisis data adalah sintesisasi berarti mencari kaitan antara satu kategori dengan kategori yang lain. Dan kaitan tersebut juga diberi label.

F. Tahap-tahap Penelitian

1. Tahap Pra-Lapangan
2. Menyusun rencana penelitian
3. Memilih lapangan penelitian

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4. Menjajaki dan menilai keadaan lapangan
5. Memilihan memanfaatkan informan
6. Mengurus perizinan
7. Menyiapkan perlengkapan penelitian
8. Persiapan Etika:
   1) Tahap Bekerja di Lapangan
      a. Memahami tujuan penelitian dan persiapan diri
      b. Memasuki lapangan
      c. Mengumpulkan data
   2) Tahap Analisis data
      a. Konsep dasar analisis data
      b. Menemukan analisis data
      c. Menganalisis data
   3) Tahap Penyusunan Laporan
      a. Pemaparan data dari temuan penelitian
      b. Pengolahan data melalui kategori data yang telah ditentukan
      c. Analisa data
      d. Penyusunan laporan penelitian
      e. Revisi laporan penelitian

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB IV

LAPORAN HASIL PENELITIAN

A. Latar Belakang Obyek Penelitian

1. Sejarah SD BISMA DUA Surabaya

Sejarah berdirinya pada tahun 1994 dibawa yayasan BISMA oleh Bapak Drs. H. Khoirul Anam, yang telah menyelenggarakan Diniyah, PAUD, TK, SD. Pada tahun 1996 berdirinya Diniyah, dan diadakan TK gratis pada tahun 1998 yang mulainnya mengajak anak kampung di mana masyarakat yang kurang mampu.

Pada tahun 2004 murid TK semakin banyak dan mulailah berfikir untuk mendirikan SD pada tahun 2005, sebelum membuka SD beberapa guru mengadakan pelatihan guru untuk meningkatkan kinerja guru di Al-azhar selama tiga bulan, setelah pelatihan pada tahun 2005 sudah berdiri SD pada awalnya mendapat murid 12 siswa.

Yayasan BISMA yang memiliki tujuan pengembangan sumber daya manusia baik di bidang ekonomi, sosial, dan pendidikan telah menunjukkan kiprahnya dengan melakukan kegiatan di antaranya:

1. Mengadakan kerja sama dengan lembaga swadaya masyarakat
2. Menerbitkan tabloid PETISI, SIGI, Koran Duta Masyarakat

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Memberi pembinaan maupun bantuan modal, teknik, dan manajemen kepada sejumlah usaha kecil
4. Mendirikan lembaga pendidikan BISMA.

TK dan Diniyah BISMA yang berdiri pada tahun 1998 dan menjadi salah satu kran yayasan BISMA dalam melakukan pemberdayaan di masyarakat telah menunjukkan perkembangan yang cukup baik. Dalam enam tahun perjalanannya sejak tahun 1998, kiprah, prestasi, dan kontribusi lembaga pendidikan yang berada di bawah naungan yayasan BISMA ini terus ditorehkan hingga dicapainya predikat baik untuk TK BISMA dari Dinas Pendidikan Kota Surabaya sebagai akreditasi sekolah pada tahun 2004. Semangat untuk membangun kader bangsapun tidak terhenti sampai di situ, akan tetapi terus dihembuskan hingga pada tahun 2005/2006. Melihat perkembangan sekolah disekitar yang tidak berbasik Islam, maka pada tahun ini didirikan pula Play Group dan SD BISMA sebagai bentuk tindak lanjut dari TK BISMA dengan pola dan sistem KBK yang berkelanjutan serta mendidik anak-anak disekeliling khususnya dan di Surabaya umumnya yang militan sehingga dapat memperjuangkan agama Islam.

SD BISMA sengaja didesain untuk melanjutkan sistem pengajaran KBK yang dipandu dengan kurikulum BISMA yang telah dilaksanakan oleh TK BISMA juga dimaksudkan untuk memberi kesempatan kepada anak-anak

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tidak mampu untuk tetap mendapat pendidikan yang layak dan berkualitas, sebagaimana visi dan misi yayasan BISMA.[50]

SD BISMA mempunyai lima ruang kelas. Hal ini dikarenakan berdirinya tahun 2005/2006, sehingga masih terlaksana pendidikan dari kelas satu sampai kelas lima. Setiap ruang kelas berukuran 7x 9 meter. Jumlah siswa dari kelas satu sampai kelas lima ada lima puluh dua siswa, dengan rincian:

Kelas	Jumlah siswa
I	12
II	11
III	11
IV	9
V	9

Adapun jumlah keseluruhan guru ada enam belas orang dengan rincian sebagai berkut:

Profesi	Jumlah
Guru kelas dan guru ekstrakurikuler	13 orang
Tata Usaha	1 orang
Karyawan	2 orang

[50] Data Hasil Dokumentasi SD BISMA DUA Surabaya tanggal 16 Desember 2010

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Belajar mengajar dan ekstrakuler yang memiliki cukup banyak prestasi, diantaranya:

a. Juara I Neng Surabaya pada tahun 2008-2008
b. Juara I mewakili kecamatan lomba siswa teladan tingkat kota Surabaya tahun 2010
c. Juara II lomba Fashion se Surabaya tahun 2009
d. Juara III lomba pencak silat PAGAR NUSA 2009

Fasilitas atau sarana prasarana sebagai penunjang pelaksanaan proses belajar mengajar dan ekstrakurikuler yang dimiliki cukup banyak, diantaranya:

a. Gedung representatif (milik sendiri)
b. Ruang kelas luas dan kondusif
c. Lingkungan sekolah amam dan nyaman
d. Laboratorium komputer
e. Laboratorium SAINS
f. Perpustakaan (koleksi baca lengkap)
g. Kolam renang
h. Lapangan olahraga
i. Alat permainan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Visi, Misi, dan Tujuan Sekolah

a. Visi

Visi dari SD BISMA DUA adalah terwujudnya generasi unggul, utuh, terampil, dan siap berkompetisi dalam perubahan zaman yang berakhlaqul karimah berazaskan ahlus sunnah wal jama'ah serta berpegang teguh pada syariat islam.

b. Misi

Adapun misi dari SD BISMA DUA adalah sebagai berikut:

1) Melaksanakan pembinaan rohani maupun spiritual secara rutin.
2) Melaksanakan pembelajaran yang tuntas, kreatif, dan menyenangkan.
3) Memberikan wahana pembelajaran non akademik melalui kegiatan ekstrakurikuler.
4) Memberikan pendidikan untuk menghadapi era globalisasi.
5) Mempersiapkan generasi yang unggul bidang akademik dan non akademik serta siap berkompetisi.

c. Tujuan

Tujuan yang ingin dicapai oleh SD BISMA DUA adalah:[51]

1) Mempersiapkan generasi yang utuh dalam beragama
2) Mempersiapkan generasi yang berprestasi dalam bidang akademik dan non akademik
3) Mempersiapkan generasi yang mandiri dan siap berkompetisi.

---

[51] Data Hasil Dokumentasi SD BISMA DUA Surabaya 16 September 2010

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Kondisi Geografis SD Bisma Dua Surabaya

Sebagai salah satu lembaga pendidikan di wilayah surabaya selatan terletak di Jl. Kutisari Indah Barat VI/15 Surabaya. Berdekatan dengan rumah penduduk asli dan perumahan serta pertokohan. Bertetangga dengan sekolah dasar, TK, PAUD Bisma, dan benerapa sekolah keagamaan. Transportasi bisa dibilang sangat mudah, karena dilewati kendaraan umum. [52]

4. Struktur Organisasi SD BISMA DUA SURABAYA

Struktur organisasi merupakan pola pembagian kerja suatu organisasi/kelompok untuk memudahkan dalam menjalankan tugas dan untuk mencapai tujuan bersama dari suatu organisasi. Dibawah ini adalah struktur organisasi SD BISMA DUA Surabaya.[53]

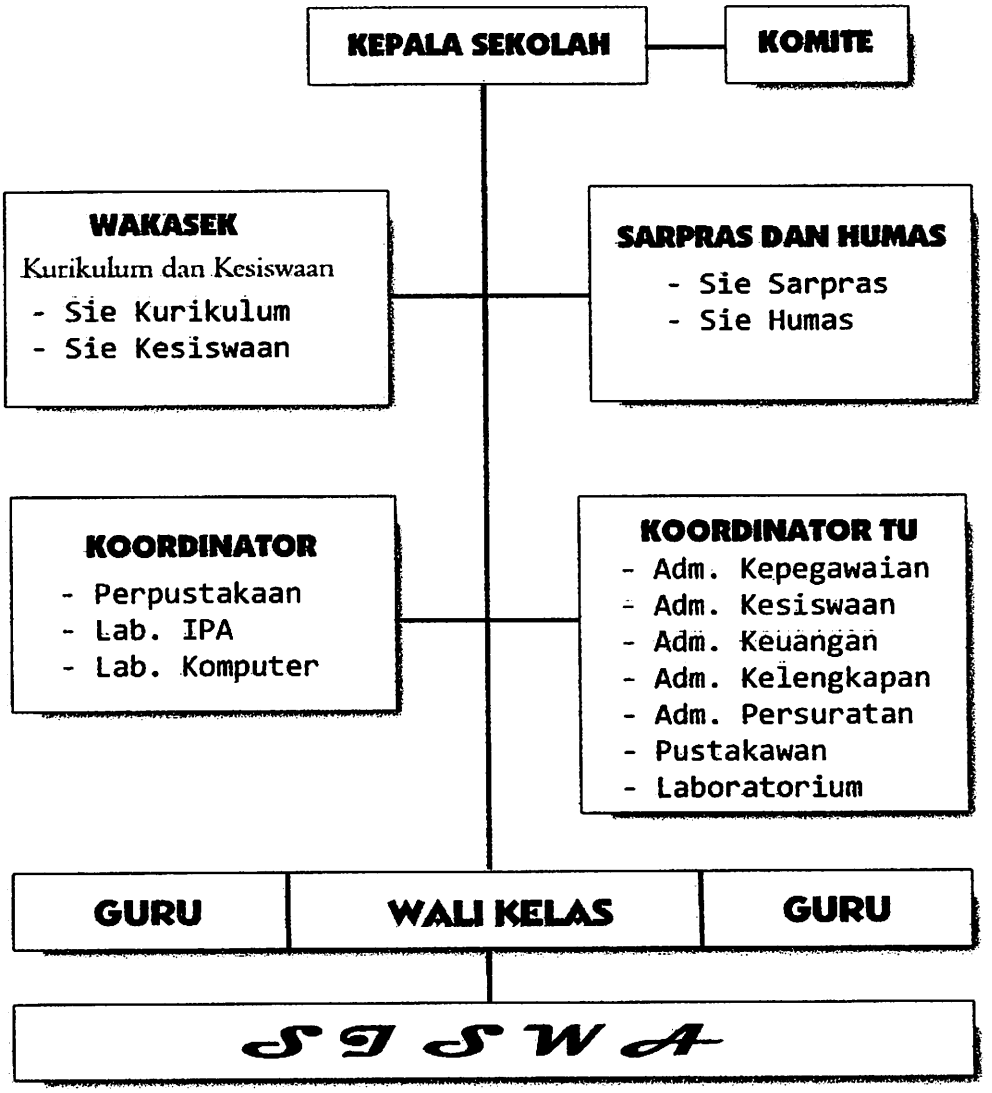
---

[52] Data Hasil Dokumentasi SD BISMA DUA Surabaya 16 September 2010
[53] Data Hasil Dokumentasi SD BISMA DUA Surabaya 16 September 2010

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tabel: 3.1

STRUKTUR ORGANISASI SD BISMA DUA SURABAYA TAHUN AJARAN 2009 – 2010



digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

5. Keadaan guru SD BISMA DUA Surabaya [54]

Guru yang merupakan salah satu unsur dari keberhasilan sebuah pendidikan di sekolah. Guru adalah tenaga yang harus ada dalam kependidikan karena merupakan orang yang mentransfer ilmu pengetahuan langsung ke anak didik. Karena tanpa adannya seorang guru proses belajar mengajar bisa dikatakan tidak akan bisa efektif.

Proses belajar mengajar di SD BISMA DUA Surabaya tidak akan berjalan efektif tanpa didukung tenaga pendidik yang mempunyai kualitas. Karena guru yang berkualitas akan berdampak pula pada siswa/output yang berkualitas pula, dan pada intinnya akan meningkatkan kualitas sekolah dalam hal ini juga tujuan sekolah dan pendidikan secara umum bisa mudah tercapai. Guru SD BISMA DUA Surabaya yang mencapai 13 guru dengan rincian kualifikasi S2 = 1 orang, S1 = 6 orang, D3 = 3 orang, D2 = 3 orang. Berikut data guru SD BISMA DUA Surabaya.

[54] Data Hasil Dokumentasi SD BISMA DUA Surabaya Tanggal 20 Desember 2010

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tabel : 3.2

DAFTAR GURU SD BISMA DUA SURABAYA

No	Nama Guru	Bidang Study	Keterangan
1.	Hj. Emi Syamilah Sya'adah M. Pd	Agama Islam	Kepala Sekolah
2.	Ummi Hanik, S.Pd.I	Matematika	Wali Kelas 3
3.	M. Masykur, S.Pd.I	Agama Islam	Wali Kelas 5
4.	Imam Syafi'i, S.Pd	IPS	Wakasek
5.	M. Ghufron, S.Pd.I	Agama Islam	
6.	H. Suharsono, S.Pd.I	Agama Islam	
7.	Sumarmi, S.Pd	Bahasa Indonesia	Wali Kelas 2
8.	Soewito, S.Pd	Matematika	
9.	Indah Winarsih, S.Pd.I	Agama Islam	
10.	Hj. Lilik Alifah, Agama Islam	Agama Islam	Wali Kelas 4
11.	Bambang Setyono	Agama Islam	TU
12.	Imam Santosa, S.Pd	Sejarah	
13.	Siti Anidah, S.Pd	Bahasa Inggris	

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

6. Kondisi Siswa SD BISMA DUA Surabaya[55]

Siswa/ peserta didik merupakan bahan yang harus di proses oleh lembaga pendidikan. Melalui proses pembelajaran yang dilakukan oleh para guru, sehingga mereka berprestasi baik dalam akademik maupun non akademik. Prestasi inilah yang akan menjadi tolak ukur bagi sekolah, untuk selalu berbenah. Karena dengan melihat prestasi ini lembaga pendidikan akan mengetahui apakah pengelolaan yang telah dilakukan berhasil atau tidak.

Di lembaga ini kegiatan pembelajaran dilakukan melalui dua kompetensi yaitu kompetensi akademik dan non akademik. Kompetensi akademik meliputi pendidikan yang berhubungan dengan mata pelajaran yang ada seperti Matematika, IPS, Bahasa Indonesia, Bhs. Inggris, Pendidikan agama Islam dan yang lainnya. Sedangkan materi yang bersifat non akademik ataiu sering di sebut ekstrakurikuler meliputi Pramuka, seni Musik, Drumband, UKS, Bela Diri dan olah raga (sepak bola, volly, Basket).

7. Sarana dan Prasarana SD BISMA DUA Surabaya[56]

Sarana dan prasarana merupakan kebutuhan mutlak untuk menyelenggarakan proses pembelajaran. Sarana dan prasarana yang ada di SD BISMA DUA Surabaya lumayan memadai untuk proses pembelajaran. Sarana dan prasarana meliputi:

---

[55] Data Hasil Dokumentasi SD BISMA DUA Surabaya Tanggal 27 Novemeber 2010
[56] Data Hasil Dokumentasi SD BISMA DUA Surabaya Tanggal 27 November 2010

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tabel 3.3

DAFTAR SARANA DAN PRASARANA SD BISMA DUA SURABAYA

No	Nama Fasilitas	Jumlah
1.	Gedung representatif (milik Sendiri)	
2.	Ruang TU	
3.	Ruang Guru	
4.	Ruang Kelas Luas dan Kondusif	
5.	Ruang Perpustakaan	
7.	Ruang Lab. Komputer	
8.	Ruang Lab. SAINS	
9.	Ruang Koperasi	
10.	Ruang Keterampilan	
11.	Ruang UKS	
12.	Ruabg BK	
13.	KM/WC	
14.	Musolla	
15.	Lapangan Olah raga	
16.	Kolam Renang	
17.	Alat Permainan	
18.	Parkir Guru	
19.	Parkir Siswa	

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

20.	Gudang	
21.	Linkungan Sekolah Aman dan nyaman	
22.	Lapangan Upacara plus untuk Lapangan Basket, buku tangkis, sepak bola, bola volly	

B. Penyajian Data dan Analisis Data

1. Kepemimpinan Kepala Sekolah di SD Bisma Dua Surabaya

Kepemimpinan adalah upaya menggunakan berbagai jenis pengaruh yang bukan paksaan untuk memotifasi anggota organisasi agar mencapai tujan tertentu. Pada dasarnya memotifasi berarti harus dilakukan sebagai kegiatan pendorong anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan atau kegiatan tertentu yang tidak memaksa dan mengarah pada tujuan. Mengutip pernyataan salah satu tokoh pendidika Prof. Dr. Abdul azis Wahab, M.A.[57]

Menurut Hendiyat Suetopo dan Wasty Soemanto dalam bukunya yang berjudul *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian hingga/rupa sehingga tercapai tujuan dari kelompok itu yaitu tujuan bersama.[58]

---

[57].Abdul Azis Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan,* (Bandung: Alfabeta, 2008), hal. 81

[58] Hendiyat Soetopo dan Wasti Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan,* (Jakarta: Bina Aksara 1988), hal, 3

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dari sini dapat disimpulkan kepemimpinan merupakan suatu kegiatan dalam membimbing dalam hal ini adalah kepala sekolah untuk peningkatkan kinerja guru untuk tujuan pendidikan secara umum dan sekolah. Untuk itu harus ada kriteria kinerja dan pembinaan/perbaikan secara kontinu oleh kepala sekolah/guru. Perbaikan ini bertujuan untuk peningkatkan kinerja guru menjadi lebih baik lagi. Selain itu untuk meningkatkan kinerja guru diperlukan komitmen yang kuat dari semua pihak. Terutama dari kepala sekolah serta keterlibatan menyeluruh dari para guru atau staff, agar peningkatan guru senantiasa berkembang dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat (menghasilkan output yang berkualitas).

SD Bisma Dua Surabaya adalah salah satu lembaga pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan. Lembaga ini fokus pada mutu, baik tenaga kependidikan, anak didik/output maupun elemen-elemen yang mendukung proses pendidikan. Seperti yang disampaikan oleh kepala SD BISMA DUA Surabaya Ibu Hj. Emi Syamilah Sya'adah M.Pd.[59]

Dari hasil observasi yang peneliti laksanakan menggambarkan bahwa ibu Hj. Emi Syamilah Sya'adah M.Pd merupakan kepala sekolah yang memiliki wibawa tinggi di hadapan para anggota organisasinya, beliau merupakan sosok kepala sekolah yang di hormati, di segani dan pantes untuk dijadikan tauladan bagi anggotanya. Buktinnya adalah setiap kegiatan sekolah yang merupakan Implementasi dari program-program sekolah, para guru dan

[59] Data Wawancara, Kamis, 23 September 2010

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

karyawan yang telah mendapatkan SK untuk menjadi koordinator atau panitia, mereka berjalan dengan baik dengan tanpa kehilangan komunikasi dengan kepala sekolah.

Pernyataan di atas ternyata memang sesuai dengan kenyataan yang biasa dilakukan oleh kepala sekolah dalam kesehariannya di sekolah, beliau mengungkapkan.

> "Kita harus punya suatu prinsip-prinsip yang saya pakai adalah al-qur'an, di dalamnya disebutkan *laqod kana lakum fi rasulillahi uswatun hasanah* dan seterusnya, prinsip yang pertama saya paling tidak harus hati-hati, artinya dalam menjalankan tugas saya harus bisa menjadi panutan, yang pertama agar menjadi panutan, yaitu paling tidak dalam melaksanakan tugas saya bisa menjadi panutan, misalnya: datang lebih awal pulang lebih akhir."

Ibu Emi memiliki "tiga prinsip kedisiplinan" yang juga harus di ikuti oleh anggota organisasi dan para siswanya yaitu disiplin waktu, *disiplin pembelajaran dan disiplin administrasi.*

Walaupun begitu beliau tidak hanya sekedar mengharuskan saja, namun beliau juga menerapkannya lebih baik dari semua anggota organisasinya.

Berdasarkan tugas-tugasnya, kepala sekolah di SD Bisma Dua Surabaya sebagai berikut:

a. Kepala Sekolah sebagai Administrator Pendidikan

Tugas kepala sekolah sebagai administrator adalah sebagai berikut:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1) Membuat perencanaan

Dalam menyusun perencanaan kepala sekolah di SD Bisma Dua Surabaya, kepala sekolah disini dalam melaksanakan kegiatan tanpa adanya perencanaan akan mengalami kegagalan. Oleh karena itu paling tidak kepala sekolah disini harus membuat rencana tahunan yang sesuai dengan ruang lingkup administrasi di sekolah. Antara lain dalam perencanaan membuat program pembelajaran, kesiswaan atau kemuridan dan kepegawaian, keuangan. Kepala sekolah disini mengikutsertakan bawahannya memberikan pendapat dalam menyusun program pembelajaran.

Selain itu juga kepala sekolah di SD Bisma Dua Surabaya persemesternya kepada bawahannya meminta untuk membuat perangkat pembelajaran, selain itu juga kepala sekolah di SD Bisma Dua Surabaya setiap persemesternya kepada bawahanya meminta membuat perangkat pemebelajaran.[60]

2) Menyusun Organisasi sekolah

Dalam menyusun organisasi sekolah kepala sekolah di SD Bisma Dua Surabaya, setiap tahunnya selalu menyusun struktur organisasi sekolah yaitu dalam pembagian tugas serta wewenangnya kepada guru dan pegawai kepala sekolah yang disepakati bersama.[61]

---

[60] Hasil Wawancara Pada Tanggal 25 September 2010
[61] Hasil Wawancara Pada Tanggal 25 September 2010

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3) Bertindak sebagai koordinator dan pengarah

Kepala sekolah di sini yaitu tidak lepas memberikan arahan kepada bawahannya arahan yang baik, sehingga dapat menghindarkan kesimpangsiuran dalam tindakan. Kepala Sekolah SD Bisma Dua Surabaya dengan bawahannya tidak membeda-bedakan satu sama lain apabila ada yang mengalami kesulitan.

4) Melaksanakan pengelolaan kepegawaian

Kepala sekolah di SD Bisma Dua Surabaya mengenai tanggung jawabnya dalam pengelolaan kepegawaian yang meliputi penerimaan, kepala sekolah disini dalam penerimaan secara selektif. Mengenai penempatannya kepala sekolah disini mempunyai kebijakan pada seseorang guru yang sesuai dalam bidang atau profesinya.

b. Kepala Sekolah sebagai Supervisior Pendidikan

Tugas kepala sekolah sebagai supervisor, antara lain:

1) Membangkitkan dan merangsang guru- guru dan pegawai kepala sekolah

Kepala sekolah di SD Bisma Dua Surabaya dalam memotivasi dalam pembelajaran proses belajar mengajar siswa benar- benar menilai guru apakah cara mengajarnya guru tersebut sudah berkompetensi apa belum.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2) Berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan sekolah

Kepala sekolah disini selalu melengkapi peralatan- peralatan pembelajaran dan memantau kebutuhan- kebutuhan lainnya.

Kepala sekolah disini setiap pagi, pada saat jam pelajaran dimulai kepala sekolah memasuki kelas satu persatu guna memantau proses pembelajaran, selain itu juga melihat perlengkapan lainnya, antara lain papan absensi.[62]

3) Bersama guru- guru berusaha mengembangkan, mencari dan menggunakan metode- metode mengajar yang sesuai dengan tuntutan kurikulum yang berlaku.

Kepala sekolah di SD Bisma Dua Surabaya mempunyai kebijakan untuk mengikuti kurikulum yang sudah ditentukan, sehingga proses belajar mengajar tidak tertinggal dengan metode yang lain. Dari situ kepala Sekolah SD Bisma Dua Surabaya selalu mengadakan rapat untuk membahas, mengajak bawahannya bertukar pendapat, memberikan arahan guna mencapai tujuan bersama. Biasanya kepala sekolah disini menyuruh kepada bawahannya ikut serta pelaksanaan diklat guna memperoleh metode-metode pengajarannya.[63]

---

[62] Hasil Wawancara Pada Tanggal 28 September 2010
[63] Hasil Wawancara Pada Tanggal 29 September 2010

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4) Membina kerja sama yang baik dan harmonis diantara guru- guru lainnya.

Dalam berkomunikasi kepala sekolah disini menjaga agar bawahannya tidak tersinggung dan menerima pendapat-pendapat, saran- saran, kritikan- kritikan dari orang lain, antara lain: mendirikan koperasi, kepala sekolah disini senang menerima masukan-masukan dari bawahannya.[64]

5) Berusaha mempertinggi mutu dan pengetahuan guru- guru dan pegawai sekolah.

Kepala sekolah di SD Bisma Dua Surabaya selalu tidak lepas memberi tahu apabila ada seminar, diklat, workshop sesuai dengan bidang atau profesinya masing- masing.[65]

6) Membina hubungan kerja sama antara sekolah dengan BP3

Kepala sekolah disini selalu menjaga keharmonisan sesama komite- komite sekolah, pada bawahanya , karena pada dasarnya kepala sekolah di SD Bisma Dua Surabaya mengutamakan kerja samanya[66]

---

[64] Hasil Wawancara Pada Tanggal 5 Oktober 2010
[65] Hasil Wawancara Pada Tanggal 6 Oktober 2010
[66] Hasil Wawancara Pada Tanggal 6 Oktober 2010

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c. Kepala sekolah sebagai pemimpin antara lain:

Kepala sekolah yang ada di SD Bisma Dua dalam menjalankan peranannya sebagai pemimpin yaitu, kepala sekolah di SD Bisma Dua Surabaya mampu menjadikan dirinya pola anutan kepada bawahannya.

Kepala sekolah SD Bisma Dua Surabaya memberikan motivasi kepada bawahannya, guna tercapainya tujuan bersama.

Selain apa yang telah ditulis diatas mengenai tugas- tugasnya kepala sekolah SD Bisma Dua Surabaya, kenyataan ini dibenarkan oleh guru bidang study agama Islam. Beliau mengatakan bahwa:[67]

"Dalam program kerjanya kepala sekolah disini tidak hanya sebagai kepala sekolah melainkan juga terjun ditiap- tiap kelas masing- masing guna memberikan ilmu pada anak didiknya. Selalu memberikan contoh kepada bawahannya mampu bekerja keras dan sungguh- sungguh, serta disiplin dan memberikan yang terbaik untuk sekolah ".

Jelas sekali ada hubungan yang baik antara kepala sekolah sebagai pemimpin dan bawahannya. Dan hal ini yang menjadikan segala kebijakan yang diterapkan oleh kepala sekolah berjalan dengan baik.

Kiat- kiat dalam keberhasilan kepemimpinan yang ada pada dasarnya juga merupakan penampilan dari kepemimpinannya kepala sekolah di SD Bisma Dua Surabaya, secara garis besarnya dirasakan, diamati sesuai target diatas antara lain:

a. Kepala sekolah selalu memberikan dorongan yang kuat bertanggung jawab dan penyelesaian tugas

[67] Hasil observasi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. Penuh semangat dan tekun di dalam meyakinkan tujuan
c. Berani mengambil resiko dan mengambil keputusan
d. Berusaha untuk berlatih, berpikir ke dalam situasi masyarakat
e. Mencari peluang untuk mengoptimalkan potensi anak melalui pembinaan guru

Dari hasil wawancara yang peneliti sajikan di atas sangat jelas, bahwa kepemimpinan yang beliau laksanakan di SD BISMA DUA Surabaya bukan hanya sekedar beliau menggunakan wewenangnya sebagai pemimpin untuk menyuruh dan mempengaruhi anggota organisasinya agar bisa melaksanakan prinsip-prinsip yang beliau miliki dan program-program sekolah yang sudah beliau tuangkan, namun lebih dari itu beliau memberikan tauladan dalam pelaksanaannya semua tugas sekolah lebih baik dari anggotanya, itulah yang menjadikan kepala sekolah SD BISMA DUA Surabaya menjadi dikagumi, disegani, dihormati dan ditauladani, sehingga membawa beliau menjadi orang yang berwibawa di mata para anggotanya.

Dari ungkapan tersebut bisa di pastikan tidak ada informasi yang tidak diketahui para guru dan karyawan sekolah. Beliau selalu menyampaikan dan menjelaskan kepada guru di sekolah.

Selain itu, salah satu karakter yang di miliki beliau tersebut juga sesuai dengan firman Allah dalam Al-Qur'an surat maryam ayat: 56-57 yang berbunyi:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

وَاذْكُرْ فِي الْكِتَابِ إِدْرِيسَ إِنَّهُ كَانَ صِدِّيقًا نَبِيًّا (٥٦)وَرَفَعْنَاهُ مَكَانًا عَلِيًّا (٥٧)

Artinya: *"Dan Ceritakanlah (hai Muhammad kepada mereka, kisah) Idris (yang tersebut) di dalam Al Quran. Sesungguhnya ia adalah seorang yang sangat membenarkan dan seorang Nabi.*[68]

2. Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru di SD Bisma Dua Surabaya

Peran yang optimal dari pemimpin suatu lembaga pendidikan (kepala sekolah) yang berorientasi pada peningkatan kinerja guru, yang pada intinya akan meningkatkan kualitas sekolah ataupun anak didik serta kepuasan masyarakat sebagai konsumen sekolah dan pemakai lulusan lembaga pendidikan tersebut. Dan tentunya peran kepala sekolah harus didukung beberapa komponen pendukung terciptanya pendidikan yang berkualitas diantaranya adalah tenaga kependidikan/staff/karyawan sekolah, sarana dan prasarana, siswa dan masyarakat yang lebih urgen lagi adalah kurikulum sebagai mesin pendidikan.

Sebagai upaya peningkatan kinerja guru sudah menjadi tanggung jawab kepala sekolah sebagai pemimpin sebuah lembaga pendidikan. Karena Guru adalah salah satu tenaga kependidikan yang mempunyai peran sebagai penentu keberhasilan tujuan lembaga pendidikan, peran itu diwujudkan melalui proses pembelajaran guru bersinggungan langsung dengan peserta didik baik dikelas maupun diluar kelas melalui proses pembelajaran guru akan

[68]Al-Mushaf, *Al-Qur'an* Terjemah (Saudi Arab, 1415 H), hal. 467

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dapat mencetak tamatan yang sesuai dengan target sekolah, untuk itu kinerja guru harus selalu ditingkatkan.

Peningkatan kinerja guru dilakukan oleh kepala sekolah sebagai manajer, dan program sekolah untuk peningkatan kinerja guru.

a. Kepala Sekolah

Upaya peningkatan kinerja guru yang dilakukan oleh kepala sekolah SD Bisma Dua Surabaya melalui supervisi kelas, motivasi individu, dan penghargaan khusus.

1) Supervisi kelas

Supervisi kelas adalah serangkaian kegiatan yang akan dilakukan oleh kepala sekolah untuk mengetahui persiapan guru dalam pembuatan administrasi pembelajaran, dan dilihat kelemahan-kelemahan selama mengajar. Supervisi kelas ini dilakukan dalam rangka peningkatan kualitas proses pembelajaran. Adapun sasaran supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah RPP yang dibuat oleh guru dan pelaksanaan KBM di kelas. Dalam supervisi tersebut digunakan instrumen penilaian kinerja guru, I untuk menilai persiapan mengajar guru dan instrumen penilaian kinerja guru II untuk menilai pelaksanaan KBM. Penilaian dimulai dengan pertemuan kepala sekolah dengan guru untuk mendiskusikan perencanaan yang dibuat oleh guru. Selanjutnya dilaksanakan supervisi dengan melakukan pengamatan kepada guru yang sedang mengajar. Pada akhir kegiatan dilakukan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

diskusi untuk menemukan kekuatan yang harus dipertahankan oleh guru dan kekurangan untuk dicari upaya peningkatannya.

2) Motivasi individu

Salah satu tugas kepala sekolah adalah berusaha memberikan motivasi kepada para stafnya agar bekerja dengan baik sesuai dengan tugas mereka. Dalam hal ini kepala sekolah SD Bisma Dua Surabaya melakukannya kepada semua stafnya. Motivasi ini antara lain dilakukan melalui diskusi secara individu, untuk mengetahui masalah yang dihadapi guru terkait dengan proses pembelajaran maupun masalah yang ada di sekitar lingkungan sekolah yang menyebabkan semangat guru menjadi menurun untuk melaksanakan proses pembelajaran.

3) Penghargaan khusus

Penghargaan khusus diberikan kepada pegawai yang melaksanakan tugasnya dengan baik, sehingga target sekolah dapat tercapai atau bahkan lebih. Di SD ini penghargaan khusus ini sering diberikan untuk guru atau staff yang berprestasi baik dalam proses pembelajaran atau yang lain. Penghargaan atau kompensasi yang diterima guru antara lain adanya pengakuan dari kepala sekolah, kepala sekolah memberikan rekomendasi mengikuti lomba guru teladan tingkat kabupaten, propensi dan nasional, serta diberikan tugas tanbahan sesuai dengan kemampuan masing-masing.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Menurut kepala sekolah tujuan dan manfaat pemberian penghargaan kepada guru adalah untuk:

a) Memotifasi prestasi guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya.

b) Mendorong daya kompetensi antar guru untuk meningkatkan dedikasi kerja dan profesionalismenya.

Manfaat pemberian penghargaan adalah:

a) Mengangkat harkat dan martabat guru

b) Memberikan kebanggaan atas prestasi dan dedikasinya

b. Program sekolah

Salah satu bentuk layanan bagi tenaga kependidikan di sekolah adalah dengan memberikan pendidikan dan pelatihan guna meningkatkan kinerja guru. Dalam hal ini kepala sekolah telah melakukan upaya kualitas guru dengan mengirim untuk mengikuti pelatihan di lembaga lain. Berikut hasil wawancara dengan kepala sekolah:

"Sekolah yang baik adalah sekolah yang mampu melayani semua keperluan seluruh eleman sekolah. Akan tetapi apabila tidak mampu, maka sekolah harus mempunyai prioritas. Untuk memenuhi kebutuhan peningkatan kinerja tenaga pendidikan kami melakukan pelatihan bagi guru. Ini dapat membantu guru dalam proses pengajaran dan perencanaan. Selain itu kami juga mengirimkan guru apabila ada lembaga lain yang membuat pelatihan. Dengan demikian saya selaku kepala sekolah sudah mendorong perbaikan".

Di antara program sekolah untuk peningkatkan kinerja guru adalah program pelatihan yang meliputi:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1) Pelatihan kurikulatuan pandidikan (KTSP)

Pelatihan ini menjadi program sekolah untuk memberikan pemahaman kepada guru tentang kurikulum KTSP dengan begitu mereka akan tahu apa dan bagaimana kurikulum tersebut, sehingga kegiatan pembelajaran berjalan dengan baik seperti yang diinginkan sekolah.

2) Pelatihan administrasi pembelajaran pelatihan ini diberikan kepada guru untuk memberikan pelatihan pembuatan administrasi pembelajaran seperti rencana pembelajaran (RPP), sistem evaluasi dan lain-lain.

Sebagaimana yang diungkapkan oleh kepalah sekolah diatas, berkaitan dengan peningkatan kenerja guru, peneliti melakukan wawanacara dengan guru untuk memastikan kebenaran dari pernyataan kepalah sekolah tersebut. Hal itu di benarkan oleh ibu umi, S. Pd. I, selaku guru agama beliau mengatakan:

"Kami memang pernah melakukan pelatihan guru. Ini dilakukan sebagai wujud kepedulian sekolah dalam meningkatkan kemampuan guru diharapkan dapat berpengaruh positif terhadap siswa dan semakin baik lulusan yang dikeluarkan oleh sekolah ini".

Meurut guru tersebut pelatihan selain untuk peningkatkan kinerja guru diharapkan mampu meningkatkan kualitas murid sebab dengan guru yang berkaulitas maka secara otomatis siswa akan terpengaruh.

Dengan adanya pelatihan bagi guru, mereka merasa semakin mudah dalam melaksanakan tugas-tugasnya karena kemampuan bertambah seperti

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang diungkapkan oleh salah seorang guru yang ditemui oleh peneliti. Berikut kutipan wawancara yang disampaikan kepada peneliti:

> "Apa yang dilakukan oleh kepala sekolah dan program sekolah untuk meningkatkan kinerja guru dapat dikatakan berhasil, hal itu ditandai dengan kinerja pembelajaran yang saya lakukan berjalan dengan lancar dengan begitu apa yang menjadi tugas saya dapat terlaksana dengan baik. Dengan adanya pelatihan yang dilakukan, kami guru-guru disini semakin mudah dalam melakukan perencanaan pengajaran sebagaimana yang diharapkan. Karena dengan sering gonta-ganti kurikulum maka guru harus mampu mengikuti dan menyesuiakan diri".

Dari berbagai uraian diatas dapat dilihat bahwa pendidikan dan pelatihan sangat diuntamakan dan mendapat perhatian dari kepalah sekolah. Bukti dengan mengiriman guru ke berbagai pelatihan dan seminar merupakan kepedulian kepala sekolah terhadap peningkatan kinerja guru di SD Bisma Dua Surabaya.

3. Kinerja Guru di SD Bisma Dua Surabaya

Tujuan utama pendidikan adalah membentuk generasi yang berkualitas, generasi yang bertanggung jawab terhadap sesama manusia, dan terutama kepada Allah SWT. Untuk mencapai tujuan tersebut maka diperlukan guru yang profesional. Dalam hal ini yang dijadikan sebagai tolak ukur ayas tercapainya tujuan utama pendidikan adalah kinerja guru.

> "Kinerja guru adalah keseluruhan dari tindakan atau jerih payah yang dilakukan oleh guru dalam mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan. Adapun kinerja guru di SD Bisma Dua Surabaya adalah keseluruhan dan tindakan yang dilakukan dalam mencapai tujuan misi dan visi sekolah."[69]

---

[69] Hasil wawancara Kepala Sekolah 27 Januari 2011

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dari hasil wawancara tersebut, bahwa kinerja guru adalah wujud pelaksanaan tugas atau suatu kewajiban, kesediaan dan keterampilan seorang (guru) tidaklah cukup efektif dalam mengerjakan sesuatu tanpa adanya pemahaman yang jelas tentang apa yang di kerjakan, dan bagaimana langkah-langkah pengerjaannya.

Menurut hemat penulis, kata kinerja yang memiliki padanan kata *"performance"* dalam bahasa inggris adalah pekerjan. Perlu ditegaskan bahwa kinerja atau pekerjaan segala tindak yang dikerjakan oleh seseorang atau motivasi tertentu.

Dari kinerja yang dilakukan tersebut akan melahirkan guru yang profesional dan guru yang tidak profesional. Guru profesional adalah guru yang mampu mengelola dirinya sendiri dalam melaksanakan tugas-tugasnya sebagai guru. Keprofesionalan seorang guru tidak bisa terlepas dari kemampuan dan motivasi yang dimilikinya maksudnya seorang guru akan bekerja secara profesional jika memiliki kemampuan kerja yang tinggi, dan kesungguhan hati untuk mengerjakan dengan sebaik-baiknya.

Sedangkan guru yang tidak profesional adalah guru yang kurang mampu mengelola dirinya sendiri dalam melaksanakan tugas-tugasnya sebagai guru yang profesional, tentu dia adalah guru yang memiliki kinerja yang baik, dan sebaliknya jika seseorang dikatakan sebagai guru yang kurang profesional, maka kinerja yang dihasilkan juga kurang baik. Demikian pula dengan guru-

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

guru di Sd Bisma Dua Surabaya, mereka memiliki kinerja yang sudah sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya sebagai guru.

> "Di sini guru-gurunya profesional, sebelum melaksanakan kegiatan pembelajaran di kelas, mereka membuat dan menyusun Silabus kemudian mengembangkan menjadi RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran). Dalam RPP ini merupakan suatu perkiraan atau proyeksi guru mengenai seluruh kegiatan yang akan dilakukan baik oleh guru maupun siswa. Dan kami berusaha untuk meningkatkan profesionalisme mereka melalui rapat, seminar,pelatihan." [70]

Untuk mengetahui Kinerja guru tersebut dapat dilihat dari mereka selama mengajar, sebagaimana observasi di kelas V pelajaram Matematika. Seorang guru mengajar tepat waktu pada jam pertama dan pergantian jam pelajaran dengan semangat dan mempunyai motivasi yang tinggi.

> "Mengajar adalah pekerjaan saya. Ada sebuah kata filosofis yang saya jadikan sebagai motivasi terhadap pekerjaan saya ini, pekerjaan adalah sesuatu yang harus di nikmati bukan untuk dijadikan sebagai beban. Dengan demikian saya akan bersemangat untuk mengajar." [71]

Kedisiplinan seorang guru akan menimbulkan kemampuan yang secara akademik dan non akademik adalah bekalyang harus dimiliki oleh guru. Agar ia dapat memberikan penjelasan kepada anak didiknya. Selain itu motivasi yang kuat untuk bekerja sebagai mengajar adalah pendukung yang harus dimiliki oleh guru. Agar mengajar tidak dilakukan setengah hati, bahkan hanya di jadikan sebagai pekerjaan sampingan.

Kemampuan dan motivasi adalah dua hal yang tak dapat di pisahkan untuk mewujudkan kinerja guru, yaitu dorongan untuk bekerja, tanggung jawab

---

[70] Emy Shamilah, Kepala Sekolah SD Bisma Dua Surabaya, Wawancara 31 januari 2011
[71] Bu Umi Guru Matematika Kelas 5 Wawancara 27 januari 2011

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

terhadap tugas, minat terhadap tugas, penghargaan terhadap tugas, peluang untuk berkembang, perhatian dari kepala sekolah, hubungan Internasional dengan sesama guru, Musyaearah Guru Mata Pelajaran (MGMP), kelompok diskusi terbimbing dan layanan perpustakaan. Dari kesepuluh hal tersebut merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru.

Demikian pula dengan guru-guru di SD Bisma Dua Surabaya. Dorongan bekerja mereka dari faktor intern dan ekstern. Faktor intern atau faktor yang ada dalam diri setiap individu tersebut yaitu kebutuhan kasih sayang, kebutuhan untuk dihargai, dan kebutuhan untuk aktualisasi diri.

Seorang guru memiliki rasa ingin di kasihi juga di sayangi oleh anak didiknya, sesama rekan kerja dan kepala sekolah. Hasil jerih payahnya termasuk aktualisasi didalam setiap kegiatan sekolah, juga ingin di hargai pihak.

> " Ketika saya sedang ngajar anak-anak memperhatikan misalkan: dalam pelajaran fiqih, saya minta tiap-tiap kelompok satu orang mewakili untuk menyampailan hasil diskusi mereka. Hal itu adalah wujud bahwa mereka menghargai saya sebagai gurunya."[72]

Anak didik yang menghargai jerih payah guru mereka, dapat menjadi motivator bagi guru untuk meningkatkan kinerja mereka, sehingga menjadi guru yang profesional.

Akan tetappi hal lain yang juga memberikan pengaruh terhadap kinerja guru adalah sarana dan prasarana. Sepandai apapun seseorang guru dalam

---

[72] Bapak Masykur, Pengajar Fiqih di SD Bisma Dua Surabaya Wawancara 27 Januari 2011

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mengelola kelas, tanpa di dukung oleh sarana dan prasarana, pembelajaran tersebut menjadi kurang bermakna.

Karena guru tidak mungkin hanya menggunakan metode ceramah, diskusi, dan memberikan tugas dalam proses belajar mengajar. Tetapi guru harus mengeluarkan kreativitasnya untuk menciptakan sarana atau media belajar, agar anak didik mudah memahami materi yang disampaikan. Namun jika sekolah telah menyediakan sarana dan prasarana untuk mempermudah proses pembelajaran, maka guru tinggal memadakan dengan materi yang akn di sampaikan. Seorang guru IPA yang sedang mengajar telah menggunakan sarana dan prasarana yang di sediakan di sekolah.

Hal serupa dilakukan oleh guru IPA yang mengajar anak didiknya ke laboratorium IPA.

> "Selama ngajar, saya usahakan dapat memeberikan yang terbaik bagi anak didik saya, jadi kadangkala saya harus bawa mereka ke laboratorium agar mereka tahu secara langsung "suatu proses" melalui eksperimen=eksperimen sederhana." [73]

Selanjutnya belajar dilakukan di laboratorium sebagai tempat belajar adalah pada saat itu akan dilaksanakan eksperimen ataupercobaan. Jadi tempat belajar mereka ganti di laboratorium.

---

[73] Hasil Wawancara pada tanggal 31 Januari 2011

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dari data di atas di analisiskan sebagai berikut: Tipe kepemimpinan sederhana *Purwanto* mengatakan bahwa kepemimpinan dibedakan menjadi tiga macam meliputi:

a. Kepemimpinan Otokratis, pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggotanya kelompoknya, kekuasaan pemimpin otokrasi hanya dibatasi oleh undang- undang penafsirannya sebagai pemimpin tidak lah adalah menunjukkan dan memberi perintah, tidak ada koordinasi dengan para bawahan diartikan sebagai kepicikan, pembangkangan, atau pelanggaran disiplin terhadap perintah atau instruksi yang telah ditetapkan.[74]

   Menurut *Hendiyat Soetopo* dalam bukunya kepemimpinan, bahwa kepemimpinan otokratis yaitu pemimpin lebih bersifat ingin berkuasa, suasana di sekolah tegang. Pemimpin sama sekali tidak memberi kebebasan kepada anggota kelompok untuk turut ambil bagian dalam memutuskan suatu persoalan.[75]

b. Kepemimpinan Laissez Faire

   Pemimpin yang termasuk tipe ini sama sekali tidak memberikan control dan koreksi terhadap pekerjaan anggota- anggota kelompok tanpa petunjuk dan saran- saran pemimpin.

---

[74] M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosda Karya 2006), hal 51.

[75] Hendiyat Soetopo, *Kepemimpinan dan Supervise Pendidikan*, (Jakarta: Bina Aksara, 1988) hal. 7.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kepemimpinan yang Laissez Faire baik diterapkan bilamana guru dan staf sudah senior dan sangat berpengalaman pada pekerjaannya. Dengan kata lain karena para guru sudah senior dan memiliki kredibilitas yang baik tidak lagi didekte oleh kepala sekolah melainkan dibiarkan karena sudah mengerti.

c. Kepemimpinan Demokratis

Pemimpin dalam tipe ini menafsirkan kepemimpinannya bukan sebagai diktator melainkan sebagai pemimpin di tengah-tengah anggota kelompoknya, hubungannya dengan para bawahannya bukan sebagai atasan atau bawahan tetapi lebih pada saudara tua pada adiknya.

Dalam tugas ia mau menerima dan bahkan mengharapkan pendapat dan saran dari bawahannya, demikian juga terhadap kritik yang membangun bawahannya dijadikan sebagai umpan balik dan bahan pertimbangan dalam pembuatan keputusan.

Dari ketiga tipe kepemimpinan tersebut, kepala sekolah yang ada di SD Bisma Dua Surabaya lebih menggunakan tipe kepemimpinan yang demokratis, kepala sekolah disini lebih mementingkan kepentingan bersama dari pada kepentingan diri sendiri , sehingga di SD Bisma Dua Surabaya terciptalah hubungan dan kerjasama yang baik dan harmonis, saling membantu di dalam melaksanakan tugas sehari- hari dan tercipta suasana kerja yang sehat. Sesuai dengan sifat- sifatnya yang dikemukakan oleh Ngalim Purwanto antara lain:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1) Kepala sekolah disini Dalam menggerakkan bawahan bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu makhluk yang mulia
2) Senang menerima saran, pendapat dan kritik dari bawahan
3) Mengutamakan kerjasama dalam mencapai tujuan
4) Memberikan kebebasan seluas- luasnya kepada bawahnya dan selalu membimbingnya.[76]

KEMENTERIAN AGAMA PERPUSTAKAAN SURABAYA UIN SUNAN AMPEL

Peningkatan kinerja guru di SD Bisma Dua Surabaya:

Dalam dunia pendidikan guru menjadi sangat penting kedudukannya. Guru adalah tenaga yang melaksanakan kegiatan pemebelajaran-pembelajaran dilaksanakan untuk mencetak peserta didik agar menjadi manusia seutuhnya, yang mempunyai kepribadian, keilmuan dan nilai kebangsaan yang tinggi untuk mencapai semua itu, guru sebagai tenaga pendidik mempunyai tanggung jawab memberikan pembelajaran yang semaksimal mungkin.

Tanggung jawab yang begitu besar menuntut mereka untuk selalu meningkatkan kinerja pemebelajaran, karena dengan peningkatan kinerja mereka apa yang menjadi target dan tujuan sekolah secara khususnya dan bangsa umumnya akan dapat tercapai.

Apa yang dilakukan oleh kepala sekolah SD Bisma Dua Surabaya dalam peningkatan kinerja guru merupakan tugas yang harus dilaksanakan sebagai pemimpin. Tugas kepala sekolah adalah sebagai educator, supervisor,

[76] M. Ngalim Purwanto, *Administrasi,* hal 52.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

motivator yang harus dilaksanakan pembinaan kepada para karyawan dan para guru di sekolah yang di pimpinnya karena faktor manusia merupakan faktor sentral yang menentukan seluruh gerak aktivitas atau organisasi melalui motivasi, supervisi, memberikan penghargaan setidaknya akan menjadikan peningkatan yang signifikan terhadap kinerja guru di lembaganya.

a. Supervisi

Supervisi adalah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membentu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efekif.[77]

Dari data yang ada, apa yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap guru termasuk dalam kategori supervisi klinis, yaitu salah satu jenis supervisi yang dalam prosesnya memberikan bimbingan yang bertujuan untuk membantu pengembangan profesional guru/calon guru khususnya dalam penampilan mengajar, berdasarkan observasi dan analisis data secara teliti dan obyektif sebagai pegangan untuk perubahan tingkah laku mengajar tersebut, supervisi dari tiga tahap *pertama* pertemuan perencanaan, *kedua* observasi kelas *ketiga* pertemuan balik.

Dari tiga tahapan itu kepala sekolah telah melakukan semuanya diantaranya:

1) Di mulai dengan pertemuan kepala sekolah dengan guru untuk mendiskusikan perencanaan yang dibuat oleh guru

[77] M. Ngalim purwanto, *Administrasi,* hal. 76.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2) Selanjutnya dilaksanakan supervisi dengan melakukan pengamatan kepada guru yang sedang mengajar
3) Pada ahkir kegiatan dilakukan diskusi untuk menemukan kekuatan yang haru di pertahankan oleh guru dan kekurangan untuk dicari upaya peningkatannya.

b. Motivasi individu

Motivasi berasal dari kata *"mofere"* yang berarti dorongan atau gaya gerak. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memeberikan semua kemampuan dan ketrampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan.[78]

Sedangkan dalam buku manajemen personalia yang di tulisnya, M Manulang mendefinisikan motivasi merupakan pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer dalam memeberikan inspirasi, semanagat dorongan kepada orang lain, dalam hal ini karyawannya untuk mengambil tindakan-tindakan.[79]

---

[78] Malayu S-P Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas* (Jakarta: Bumi Aksara, 1996), hal. 92

[79] M. Manulang, *Manajemen Personalia,* (Yogyakarta: Gaja Mada Uneversity Press, 2001), hal. 166

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dan menurut Burhanudin, motivasi merupakan usaha pemberian dorongan pada seseorang agar mau bertindak dengan cara-cara yang di inginkan dalam mencapai tujuan yang di tentukan.[80]

Dari beberapa teori di atas dapat di simpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan yang dilakukan oleh seorang manajer kepada bawahan agar melakukan pekerjaan dengan baik sehingga apa yang apa yang menjadi tujuan lembaga dapat tercapai.

Dalam fungsinya sebagai pemimpin kepala sekolah harus mampu menggerakkan guru agar kinerjanya menjadi meningkat karena guru merupakan ujung tombak untuk mewujudkan manusia yang berkualitas.[81] Guru akan bekerja secara maksimum apabila didukung oleh beberapa faktor di antaranya adalah motivasi. Dengan demikian apa yang dilakukan oleh kepala sekolah SD Bisma Dua Surabaya, sudah sesuai dengan fungsi pemimpin. Bekerja tanpa motivasi akan cepat bosan, karena tidak adanya unsur pendorong. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya gairah kerja guru, agar guru mau bekerja keras dengan menyumbangkan segenap kemampuan, pikiran, keterampilan untuk mewujudkan tujuan pendidikan. Guru menjadi seorang pendidik karena adanya motivasi untuk mendidik, bila tidak punya motivasi maka ia tidak akan berhasil untuk mendidik atau

---

[80] Burhanudin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), hal. 230

[81] Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1999), hal. 94

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

jika dia mengajar karena terpaksa saja karena tidak ada kemauan yang berasal dari dalam diri guru. Motivasi merupakan suatu kekuatan potensial yang ada pada diri seseorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri, atau di kembangkan oleh bsejumlah kekuatan luar yang pada intinya sekitar.

c. Penghargaan/kompensasi

Kompensesi merupaka semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang di terima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.[82] Devinisi lain menyebutkan bahwa kompensasi merupakan segala sesuatu yang diteriama para karyawan sebagai bala jasa untu kerja mereka.[83] Pemberian kompensesi ini menunjukkan ada perhatian serta penghargaan terhadap kerja yang selama ini dijalankan oleh seorang guru.

Yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam pemberian penghargaan atau kompensesi adalah tindakan yang mengangkat harkat guru, karena dengan adanya hal tersebut menandakan adanya pengakuan akan prestasi dalam kerja yang selama ini di kerjakan. Tujuan pemberian penghargaan atau kompensasi seperti yang telah di kemukakan oleh kepala sekolah, sejalan apa yang di kemukakan oleh Hany dan Malayu.

---

[82] Justine T. Siran, *Memahami Aspek-aspek Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi* ,(Jakarta: PT Grasindo 2006) hal. 181

[83] T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia,* (Yogyakarta: BPFE, 1996), hal. 155

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tinjauan pemberian penghargaan atau kompensasi adalah:

1) Memikat karyawan
2) Menahan karyawan yang berkompeten[84]
3) Kepuasan kerja
4) Ikatan kerja sama
5) Motivasi.[85]

Di lembaga ini selain kepala sekolah mempunyai strategi dalam peningkatkan kinerja guru, lembaga juga mempunyai program untuk peningkatkan semua guru. Berdasarkan data yang ada, program yang selalu di berikan untuk peningkatkan kinerja guru adalah pelatihan yang meliputi pelatihan Kurikulum Tingkat Satuan Pndidikan (KTSP), dan pelatihan Administrasi pembelajaran.

Pelatihan adalah pemberian bantuan kepada pegawai agar dapat berkembeng ketingkat kecerdasan, pengetahuan dan kemampuan yang lebih tinggi. Pelatihan juga dapat di artikan sebagai upaya pembinaan ketrampilan dasar yang di perlukan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan. [86] dalam buku perencanaan dan pengembangan Sumber Daya Manusia, Adrew E. Sikula mendefinisikan pelatihan *(training)* sebagai suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sisitematis dan terorganisasi, pegawai

---

[84] Hanry Simanmora, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* (Yogyakarta: STIE YKPN, 1997), H. 349

[85] Malayu, *Manajemen,* hal. 120.

[86] Agus Dharma, *Manajemen Personalia*, (Jakarta: Erlangga, 1995), hal. 248

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan yang terbatas.[87]

Dari definisi di atas dapat di simpulkan bahwa pelatihan merupakan sebuah usaha memberikan pembinaan kepada seseorang tentang ketepampilan dasar yang di perlukan agar dapat melakukan pekerjaannya dengan baik.

Program pelatihan yang di berikan oleh sekolah kepada guru untuk peningkatkan kinerjanya sangat tepat. Baik pelatihan KTSP maupun Administrasi pembelajaran, kedua pelatihan tersebut merupakan kebutuhan dasar seorang guru akan melaksanakan pembelajaran, karena penguasaan kurikulum yang termasuk didalamnya terdapat Administrasi pembelajaran akan mempermudah proses pembelajaran.

Di antara tujuan dan manfaat pelatihan yang menjadi program SD Bisma Dua Surabaya untuk meningkatkan kinerja guru dalam proses pembelajaran adalah sebagai berikut:

a. Tujuan pelatihan
   1) Meningkatkan produktifitas kerja
   2) Meningkatkan kualitas kerja
   3) Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja[88]
   4) Meningkatkan efesiensi dan efektifitas kerja dalam mencapai sasaran kerja yang telah di tetapkan.[89]

---

[87] A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Perencanaan dan Pengembangan*, hal. 52
[88] *Ibid*, hal. 52

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. Manfaat pelatihan

1) Meningkatkan kualitas kerja

2) Menciptakan sikap loyalitas dan kerja sama yang menguntungkan

3) Memenuhi kebutuhan-kebutuhan karyawan

4) Memebantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi.[90]

---

[89] T. Hany, *Manajemen,* hal. 103
[90] Hanry, *Manajemen,* hal. 349

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan apa yang telah di uraikan dalam skripsi ini, maka peneliti dapat simpulkan sebagai berikut:

1. Kepala sekolah yang ada di SD Bisma Dua Surabaya lebih menggunakan tipe kepemimpinan yang demokratis. Dalam melaksanakan tugasnya kepala sekolah mau menerima dan bahkan mengharapkan pendapat dan saran- saran dari para bawahannya, dan kepala sekolah juga lebih mementingkan kepentingan bersama dari pada kepentingan diri sendiri, sehingga di SD Bisma Dua Surabaya terciptalah hubungan dan kerjasama yang baik dan harmonis, saling membantu di dalam melaksanakan tugas sehari- hari dan tercipta suasana kerja yang sehat.
2. Peran kepemimpinan kepala sekolah di SD Bisma Dua Surabaya dalam peningkatan kinerja guru sudah berjalan optimal sesuai dengan target dan tujuan. Kepala sekolah selaku supervisor malakukan pendekatan-pendakatan terhadap para guru, agar kedekatan secara emosional dan profesional bisa terbangun dan terjaga serta lebih terbuka satu dengan yang lain. Selain itu, kepala sekolah mengirim/mengadakan pelatihan-pelatihan, pengawasan dan pembinaan. Kunjungan kelas/observasi agar tujuan dari peningkatan kinerja guru bisa berjalan sesuai dengan rencana dan tujuan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Hal ini bisa dilihat dari prestasi sekolah dalam bidang, akademik maupun non akademik, Itu semua tidak akan dapat tercapai apabila tidak didukung oleh proses pembelajaran yang baik oleh semua guru, sudah jelas bahwasanya kinerja guru di SD Bisma Dua Surabaya sudah bisa dikatakan baik.

3. Kinerja Guru di SD Bisma Dua Surabaya sudah sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya, dalam hal ini dapat dilihat pada sebelum guru melaksanakan proses pembelajaran di kelas, guru membuat rencana program Pembelajaran (RPP), disiplin masuk jam pelajaran, cara mengajar mereka sangat profesional, sehingga siswa memberikan respon yang baik kepada mereka, mereka mampu menciptakan situasi belajar yang kondusif di kelas sehingga minat minat belajar siswa bertambah maksimal.

B. Saran-saran

Sebagai sumbangsih penelitian untuk ikut membantu kemajuan pendidikan, kiranya ada beberapa saran berkenaan dengan peningkatan kinerja guru di SD Bisma Dua Surabaya yang perlu diperhatikan yaitu:

1. Hendaknya Kinerja Guru di SD Bisma Dua Surabaya lebih ditingkatkan lagi, sehingga Guru selalu bergairah dan bersemangat untuk melaksanakan tugas-tugas dan kewajibannya.
2. Kinerja guru dapat dimaksimlkan apabila pemipin/manajer mengetahui kebutuhan-kebutuhan guru, harapan dan keinginan, serta menempatkan guru sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Sekolah harus selalu meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan dengan selalu memberikan terobosan-terobosan, seperti, pelatihan, seminar, jaminan profesi, dan tunjangan yang memadai.
4. Demikianlah beberapa saran yang bisa peneliti kemukakan sebagai sumbangsih pemikiran ke arah perbaikan kualitas pendidikan yang bermutu, dan semuga karya yang sangat sederhana ini dapat bermanfaat, Amin.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR PUSTAKA

Al Maragi, Ahmad mustofa, 1993. *Terjemah Tafsir Al-Maragi 4.* Semaranga: Toha Putra.

Al-Mushaf, 1415 H. *Al-Qur'an Terjemah.* Saudi Arab.

Burhanuddin, 1994. *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan.* Bumi Aksara, Jakarta.

Depag RI, *Al-Qur'an dan Terjemahan.* Semarang: Toha Putra..

Dharma, Agus, 1991. *Manajemen Prestasi Kerja.* Jakarta: rajawali Pers.

_____.1995. *Manajemen Personalia.* Jakarta: Erlangga.

Lamberi, dirawat Busro dan Fachrudi, Soekarto Indra. 1983. *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan.* Usaha Nasional, Surabaya.

Hadi, Sutrisno, 1994. *Metodologi Reseach II.* Yogyakarta: Fak. Psikologi UGM.

Handoko, T. Hani, 1996. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta: BPFE.

Hendiyat, 1988. *Kepemimpinan dan Supervise Pendidikan.* Jakarta: Bina Aksara

Imron, Ali, 1995. *Pembinaan Guru di Indonesia.* Jakarta: PT. Dunia Pustaka Jaya.

Malayu S-P Hasibuan, 1996. *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas.* Jakarta: Bumi Aksara.

Meleong, Lexy.J., 1992. *Metodologi Penelitian Kualitatif.* Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.

Mangkunegara, A. Anwar Prabu, 2006. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.* Bandung: PT Rafika Aditama.

Manulang, M., 2001. *Manajemen Personalia.* Yogyakarta: Gaja Mada Uneversity Press.

Mathis, Robert L. dan Jackson, John H., 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Salemba Empat.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Muhadjir, Noeng , 1996. *Metodologi Penelitian Kualitatif.* Yogyakarta: PT Bayu Indra Grafika.

Mulyasa, Ny. L, 1996. *TV Rao, Penilaian Prestasi Kerja, teori dan praktek.* Jakarta: pustaka Binaman Pressindo.

Mulyasa, E. , 2003. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menuju Kesuksesan MBS dan KBK.* Bandung: Remaja Rosdakarya.

Nawawi, Hadari, 1889. *Organisasi Sekolah dan Pengelolaan Kelas.* Jakarta: Mas Agung.

_____,1998. *Administrasi Pandidikan.* jakarta: CV Haji Masagung.

Nazir, Muhammad, 1988. *Metode Penelitian.* Jakarta: Ghalia Indonesia.

Prawirosentono, Suyadi, 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kebijakan Kinerja Karyawan.* Yogyakarta: BPFE.

P. Siagian, Sondang, 1989. *Filsafat Administrasi.* Jakarta: CV Haji Masagung.

Purwanto, M. Ngalim, 2006. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan.* Bandung: Remaja Rosda Karya.

_____, 1987. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan.* Bandung: PT Remaja Rosda Karya.

Purwanto, M. Ngalim dan Djojopranoto, Sutadji, 1991. *Administrasi Pendidikan.* Jakarta: Mutiara Sumber Widya.

Rifai, M. Moh. , 1986. *Administrasi Pendidikan.* Bandung: Jemmars.

Sanjaya, Wina, 2006. *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar, Proses Pendidikan.* Jakarta: Kencana Pernada Media.

Simanmora, Hanry, 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta: STIE YKPN.

Siran, Justine T., 2006. *Memahami Aspek-aspek Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi.* Jakarta: PT Grasindo.

Soetopo, Hendiyat dan Soemanto, 1988. Wasti *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan.* Jakarta: Bina Aksara.

Sumber Variabel kinerja : Mathis, 2002:78, Agus Dharma, 1996:55

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Surachmad, Winarno, 1990. *Dasar-Dasar Dan Teknik Research.* Jakarta: Tarsito.

Syah, Muhibbin, 1997. *Psikologi Pendidikan dengan Pendidikan Baru.* Bandung: Remaja Rosdakarya.

UU Repoblik Indoneia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen .Bandung: Citra Umbara.

Wahjosumidjo, 1999. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya.* Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

_____, 1987. *Kepemimpinan dan Motivasi.* Ghalia Indonesia.

Wahab, Abdul Azis, 2006. *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan.* Bandung: Alfabeta.

_____, 2008. *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan.* Bandung: Alfabeta.

_____, 1988. *Teori Dan Praktek Kepemimpinan.* Jakarta: Rineka Cipta.

Yamin, Martinis dan Maisah, 2010. *Standarisasi Kinerja Guru.* Jakarta: Gaung Persada.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id