

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Tinjauan tentang Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

1. Definisi Kepemimpinan

Ada beberapa pengertian kepemimpinan yang telah telah dikemukakan oleh beberapa pakar diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. Menurut M. Karyadi dalam bukunya yang berjudul kepemimpinan menyatakan, Kepemimpinan adalah memproduksi dan memancarkan pengaruh terhadap kelompok-kelompok orang-orang tertentu sehingga mereka bersedia (*willing*) untuk berubah pikiran, pandangan, sikap, kepercayaan, dan sebagainya.¹
- b. Menurut DR. Hadari Nawawi didalam bukunya yang berjudul Kepemimpinan Menurut Islam mengatakan, Kepemimpinan adalah sebagai perihal memimpin berisi kegiatan menuntun, membimbing, memandu, menunjukkan jalan, mengepalai, melatih agar orang-orang yang dipimpin dapat mengerjakan sendiri.²
- c. Menurut Hendiyat Soetopo dan Wasty Soemanto dalam bukunya yang berjudul Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan, Kepemimpinan adalah

¹ M. Karyadi, *Kepemimpinan*, (Bandung: Karya Nusantara, 1989), h. 3

² Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, (Yogyakarta: Gajah Mada Universiti Press, 1993), h. 28

suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian hingga/rupa sehingga tercapai tujuan dari kelompok itu yaitu tujuan bersama.³

d. Menurut Wahjosumidjo dalam bukunya yang berjudul *Kepemimpinan dan Motivasi*, Kepemimpinan adalah:⁴

- 1) Sesuatu yang melekat pada diri seorang pemimpin yang berupa sifat-sifat tertentu seperti: Kepribadian (*personality*), Kemampuan (*ability*), dan Kesanggupan (*capability*).
- 2) Kepemimpinan adalah serangkaian kegiatan (*activity*) pemimpin yang tidak dapat dipisahkan dengan kedudukan (*posisi*) serta gaya atau perilaku pemimpin itu sendiri.
- 3) Kepemimpinan adalah sebagai proses antar hubungan antar interaksi antara pemimpin, bawahan dan situasi.

Dari berbagai pakar tersebut diatas, dapat diambil 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:

- a. Keterlibatan orang lain atau kelompok orang dalam mencapai tujuan.

³ Hendiyat Soetopo dan Wasti Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Bina Aksara, 1988), h. 1

⁴ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1987), h. 26

- b. Adanya faktor tertentu yang ada pada pemimpin sehingga orang lain bersedia digerakkan atau dipengaruhi.
- c. Adanya usaha untuk mengarahkan dan mempengaruhi perilaku orang lain, Dalam hal ini guru, karyawan, wali murid, masyarakat disekitar sekolah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

2. Definisi Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah cara atau teknik seseorang dalam menjalankan suatu kepemimpinan.⁵ Dengan berusaha mempengaruhi perilaku orang-orang yang dikelolanya.⁶ Sedangkan Menurut Mulyasa dalam bukunya yang berjudul *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai untuk meningkatkan produktivitas kerja demi mencapai tujuan Dalam kaitannya dengan peranan gaya kepemimpinannya dalam meningkatkan kinerja pegawai. Perlu dipahami bahwa setiap pemimpin bertanggung jawab mengarahkan apa yang baik bagi pegawainya. Sebagai pemimpin harus memiliki kemampuan diantaranya yang berkaitan dengan: 1). Pembinaan disiplin, 2). Pembangkitan Motivasi, 3). Penghargaan.

Ada beberapa macam istilah yang digunakan untuk menerangkan pendekatan umum yang dipergunakan oleh para pemimpin dalam situasi

⁵ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2006), h. 48

⁶ Agus Darma, *Managemen Supervisi, Petunjuk Praktis Bagi Para Supervisor*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), h. 144

kemanusiaan antara lain: Demokratis, birokratis, neurokratis, otokratis dan laissez faire. Gaya kepemimpinan sederhana dalam Purwanto mengatakan bahwa gaya kepemimpinan dibedakan menjadi tiga macam meliputi, 1). Otokrasi, 2) Demokrasi, dan 3). Laissez Faire.⁷

Adapun ciri-ciri gaya kepemimpinan otokrasi, demokrasi, dan laissez faire, antara lain:

a. Kepemimpinan yang Otokrasi.

Dalam kepemimpinan yang otokrasi, pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggota kelompoknya. Kekuasaan pemimpin otokrasi hanya dibatasi oleh undang-undang. Penafsirannya sebagai pemimpin otokrasi tidak lain 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. Kekuasaan yang berlebihan ini dapat menimbulkan sikap menyerah tanpa kritik "*Asal Bapak Senang*" terhadap pemimpin dan kecenderungan untuk mengabdikan perintah dan tugas tidak ada pengawasan langsung. Dominasi yang berlebihan mudah menghidupkan oposisi terhadap kepemimpinan, atau menimbulkan sifat apatis, atau sifat agresif pada anggota-anggota kelompok terhadap pemimpinnya.

⁷ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), h. 48-52

Menurut Hendiyat Soetopo dalam bukunya *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan* bahwa kepemimpinan yang otokrasi yaitu pemimpin lebih bersifat ingin berkuasa, suasana disekolah tegang. Pemimpin sama sekali tidak memberi kebebasan kepada anggota kelompok untuk turut ambil bagian dalam memutuskan suatu persoalan.⁸ Sedangkan menurut Ngalim Purwanto kepemimpinan Otokrasi atau otoriter meliputi: 1). Menganggap organisasi yang dipimpinnya sebagai milik pribadi, 2). Mengidentifikasi tujuan pribadi dengan tujuan organisasi, 3). Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata, 4). Tidak mau menerima pendapat, saran, dan kritik dari anggotanya, 5). Terlalu bergantung pada kekuasaan formalnya, 6). Cara menggerakkan bawahan dengan pendekatan paksaan dan bersifat mencari kesalahan atau menghukum.⁹

Disini pemimpin dalam hal ini kepala sekolah mendikte kepada anggota yang ada dibawah kepemimpinannya, gaya mendikte dapat digunakan ketika para tenaga kependidikan berada dalam tingkat kematangan rendah, sehingga perlu petunjuk serta pengawasan yang jelas. Dengan gaya ini, Supervisor membatasi peranan bawahan dan

⁸ Hendiyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Bina Aksara, 1988), h. 7

⁹ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), h. 51

memberitahu mereka tentang apa, bagaimana, bilamana, dan dimana melakukan pekerjaan.¹⁰

Gaya kepemimpinan yang otokrasi/otoriter ada baiknya diterapkan pada sekolah dimana keadaan para guru dan stafnya masih memerlukan petunjuk dari kepala sekolah dan belum bisa menentukan apa yang baik untuk dikerjakan, dengan gaya seperti ini perlu guru dan staf yang belum berpengalaman akan mengerjakan tugasnya sesuai dengan petunjuk dari kepala sekolah sehingga pekerjaan dapat dilakukan sesuai dengan skejul yang dibuat oleh kepala sekolah.

Jadi dapat disimpulkan bahwa gaya otokrasi/otoriter yaitu gaya kepemimpinan dimana pengambilan keputusannya dalam segala hal terpusat pada seorang pemimpin, para bawahan hanya bergerak menjalankan tugas-tugas yang diatur pemimpin.

b. Kepemimpinan Laissez Faire

Dalam tipe kepemimpinan ini diartikan sebagai membiarkan orang berbuat sekehendaknya. Pemimpin yang termasuk tipe ini sama sekali tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan anggota-anggota kelompok tanpa petunjuk dan saran-saran dari pemimpin. Kekuasaan dan tanggung jawab bersimpang siur, berserakan diantara anggota-anggota kelompok, tidak merata pada posisi para anggotanya

¹⁰ Agus Dharma, *Manajemen Supervisi(Petunjuk Praktis bagi Para Supervisor)*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), h. 144

dalam melaksanakan tugasnya, atau secara tidak langsung segala peraturan, kebijaksanaan (*policy*) suatu institusi berada ditangan anggota.

Kepemimpinan yang *laissez faire* baik diterapkan bilamana guru dan stafsudah senior dan sangat berpengalaman pada pekerjaanya. Dengan kata lain karena para guru sudah senior dan memiliki kredibilitas yang baik tidak lagi didekte oleh kepala sekolah melainkan dibiarkan karena sudah mengerti akan kewajibannya masing-masing.

c. Kepemimpinan Demokratis.

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

Dalam melaksanakan tugasnya ia mau menerima dan bahkan mengharapkan pendapat dan saran dari para bawahannya, demikian juga terhadap kritik yang membangun dari bawahannya dijadikan sebagai umpan balik dan bahan pertimbangan dalam pembuatan keputusan. Disamping itu pemimpin ini juga memberikan kesempatan bagi timbulnya kecakapan memimpin pada anggota kelompoknya dengan jalan mendelegasikan sebagian kekuasaan dan tanggung jawab.

Sedangkan kepemimpinan yang demokratis kepala sekolah sebagai seorang pemimpin lebih mementingkan kepentingan bersama dari pada kepentingan sendiri, sehingga terciptalah hubungan dan kerjasama yang

baik dan harmonis, saling membantu didalam melaksanakan tugas sehari-hari dan akan tercipta suasana kerja yang sehat. Menurut Ngalim Purwanto gaya demokratis memiliki sifat-sifat, 1). Dalam menggerakkan bawahan bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu makhluk yang termulia didunia, 2). Selalu berusaha menyingkronkan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dari tujuan pribadi bawahan, 3). Senang menerima saran, pendapat, dan kritik dari bawahan, 4). Mengutamakan kerjasama dalam mencapai tujuan, 5). Memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada bawahan dan membimbingnya, 6) Mengusahakan agar bawahan dapat lebih sukses dari pada dirinya, 7). Selalu mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.¹¹ Gaya demokratis dapat diterapkan bilamana para guru/staff sudah mampu mengambil keputusan apa yang dilakukan sesuai dengan kewajibannya dan sudah mempunyai pengalaman yang cukup untuk menentukan langkah-langkah dalam melaksanakan pekerjaan.

Jadi dapat disimpulkan kepemimpinan dapat diterapkan dimana dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan organisasi, seorang kepala sekolah atau pemimpin mengikutsertakan atau bersama-sama bawahannya, baik diwakili oleh orang-orang tertentu atau berpartisipasi langsung dalam pengambilan keputusan.

¹¹ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), h. 52.

Dari semua itu, dapat dilihat cara atau teknik seseorang dalam menjalankan suatu kepemimpinan, Adapaun kombinasi dari gaya kepemimpinan tersebut menghasilkan berbagai bauran gaya kepemimpinan yang dibedakan menjadi empat gaya kepemimpinan menurut Agus Dharma dalam bukunya yang berjudul Manajemen Supervisi yaitu, 1). Gaya Instruksi (gaya bos), 2). Gaya Konsultasi (gaya dokter), 3). Gaya Partisipasi (gaya konsultan), 4) Gaya Delegasi (gaya bebas).¹²

Adapun ciri-ciri gaya kepemimpinan instruksi, konsultasi, partisipasi dan gaya delegasi adalah:

a. Gaya Instruksi (Gaya Bos)

Adalah supervisor (kepala sekolah) membatasi peranan bawahan dan memberitahu mereka tentang apa, bagaimana, bilamana, dan dimana melakukan pekerjaan pada umumnya daya tersebut pemimpin membuat keputusan-keputusan penting dan banyak terlibat dalam pelaksanaannya.

Gaya instruksi ini ditujukan bagi bawahan dengan tingkat perkembangan rendah, tidak mau dan tidak mampu memikul tanggung jawab untuk suatu pekerjaan karena mereka tidak yakin dan tidak kompeten. Oleh karena itu, gaya instruksi harus memberikan pengarahan

¹² Agus Dharma, *Managemen Supervisi (Petunjuk Praktis Bagi Para Supervisor)*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), h.150 – 152

yang jelas dan pengawasan ketat memiliki kemungkinan efektif yang paling tinggi.

b. Gaya Konsultasi (Gaya Dokter)

Adalah supervisor (kepala sekolah) masih banyak memberikan arahan dan masih mengambil hampir semua keputusan. Pada umumnya gaya tersebut pemimpin mulai banyak melakukan instruksi dengan bawahan.

Dalam hal ini diperlukan tugas yang tinggi serta hubungan yang tinggi agar dapat memelihara dan meningkatkan kemauan dan kemampuan yang telah dimiliki.

c. Gaya Partisipatif (Gaya Konsultan)

Adalah supervisor (kepala sekolah) mengikut sertakan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Pada umumnya gaya tersebut pemimpin cenderung memberikan kepercayaan pada bawahan untuk menyelesaikan tugas sebagai tanggung jawab, sambil tetap melakukan kontak konsultatif. Dalam hal ini upaya tugas tidak digunakan, namun upaya hubungan senantiasa ditingkatkan dengan membuka komunikasi dua arah, dan iklim yang transparan.

d. Gaya Delegasi (Gaya Bebas)

Adalah Supervisor (kepala sekolah) dan bawahan hanya mendiskusikan batasan masalah bersama-sama, sehingga tercapai kesepakatan. Pada umumnya gaya tersebut pemimpin berusaha mendorong bawahan untuk mengambil inisiatif sendiri. Dalam hal ini

tingkat kedewasaan yang tinggi, upaya tugas hanya diperlukan sekedarnya saja, demikian pula upaya hubungannya.

Dalam penerapan ketiga atau keempat gaya tersebut sering dimiliki secara bersamaan oleh kepala sekolah, sehingga dalam melaksanakan kepemimpinannyaq sifat-sifat tersebut muncul secara situasional bisa saja bersifat demokratis atau dalam pengambilan keputusan bisa saja bersifat delegasi, partisipatif, konsultasi, dan instruksi. Meskipun kepala sekolah ingin selalu bersifat namun seringkali situasi dan kondisi menuntut untuk bersikap lain, misalnya: Otoriter. Dalam hal tertentu sifat otoriter lebih cepat digunakan dalam pengambilan suatu keputusan.

3. Kepala Sekolah Efektif

Kepala sekolah berasal dari 2 kata yaitu “ kepala” dan “sekolah”, kata kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga, Sedangkan sekolah dapat diartikan sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Jadi secara umum kepala sekolah dapat diartikan pemimpin sekolah atau lembaga dimana tempat menerima dan memberi pelajaran. Menurut M.Saroni kepala sekolah adalah orang yang memimpin sekolah, orang yang bertanggung jawab dan mengatur segala sesuatu yang ada di sekolah untuk mencapai tujuan sekolah.¹³ Menurut Wina Sanjaya, kepala sekolah adalah orang yang secara struktural

¹³ Muhammad Saroni, *Manajemen Sekolah*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz, 2006), h. 21

bertanggung jawab dalam pengendalian mutu pendidikan.¹⁴ Sedangkan menurut Mulyasa, kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah, yang akan menentukan bagaimana tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan.¹⁵ Dengan demikian kepala sekolah dituntut untuk senantiasa meningkatkan kinerja guru efektif.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah merupakan seorang pemimpin yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada dan menentukan bagaimana tujuan sekolah serta pendidikan pada umumnya direalisasikan, dalam hal ini sumber daya meliputi guru, karyawan, wali murid, masyarakat yang semua itu merupakan pendukung terwujudnya tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Kemampuan-kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah dalam kepemimpinannya dapat dianalisa dari kepribadiannya, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan mampu berkomunikasi. Kepribadian kepala sekolah akan tercermin sifat-sifat jujur, percaya diri, tanggung jawab, berani mengambil resiko dan keputusan, berjiwa besar, emosi yang stabil dan teladan.

¹⁴ Wina Sanjaya, *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*, (Jakarta: Kencana Prenada Media, 2006), h. 6

¹⁵ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2002), h. 126

Pengetahuan kepala sekolah sebagai seorang pendidik harus mampu menanamkan, memajukan dan meningkatkan paling tidak empat macam nilai yaitu:¹⁶

- a. Mental, hal-hal yang berkaitan dengan sikap, batin dan watak manusia.
- b. Moral, hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai perbuatan, sikap dan kewajiban atau moral yang diartikan sebagai akhlak, budi pekerti dan kesusilaan.
- c. Fisik, hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan dan penampilan manusia secara lahiriah.
- d. Artistik, hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan.

Sedangkan menurut Matluck (1987) dalam buku H. Moejarto, kemampuan oleh kepala sekolah ditandai oleh perhatian yang seksama terhadap kualitas pengajaran yang tinggi.¹⁷ Kepemimpinan kepala sekolah, ataupun kepemimpinan oleh kelompok guru, diperlukan untuk memulai dan memelihara proses perbaikan di sekolah. Pemimpin sekolah yang efektif, senantiasa menekankan prestasi, menetapkan strategi pengajaran, dan meyakinkan akan adanya situasi yang teratur. Evaluasi kemajuan siswa, koordinasi program-program pengajaran, dan memberikan dorongan kepada guru. Dukungan atau dorongan terhadap guru akan menciptakan iklim sekolah

¹⁶ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999), h.

¹⁷ H. Moedjarto, *Karakteristik Sekolah Unggul*, (Jakarta: Duta Graha Pustaka, 2002), h. 81-82

positif, dan memberikan semangat dan motivasi bagi guru untuk meningkatkan prestasinya.

Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dapat dilihat berdasarkan kriteria berikut: 1). Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif, 2) dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, 3) Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan, 4). Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain disekolah, 5). Bekerja dengan tim manajemen, dan 6). Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.¹⁸

Sedangkan Menurut Pidarta mengemukakan bahwa mengorganisasikan guru dapat dilakukan dengan tujuh cara yaitu: 1) Menempatkan guru sesuai dengan keahliannya, 2) Meningkatkan motivasi, 3). Meningkatkan partisipasi dan kreativitas, 4). Melakukan persuasi, 5). Memberi teladan, 6). Memberikan santri jabatan, dan 7). Memperbaiki mekanisme kerja dan monitoring.¹⁹

¹⁸ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), h. 126

¹⁹ Made Pidarta, *Pemikiran tentang Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1992), h.

Kepemimpinan kepala sekolah efektif adalah suatu kepemimpinan yang menghargai usaha para bawahannya, yang memperlakukan dan menempatkan sesuai dengan bakatnya, dan minat masing-masing individu, yang memberikan dorongan untuk berkembang dan mengarahkan diri kearah tercapainya tujuan lembaga pendidikan, juga kepemimpinan yang baik ialah kepemimpinan yang mengintegrasikan orientasi tugas dengan orientasi antar hubungan manusia, kedua orientasi itu perlu dipadukan dan keduanya ditingkatkan. Hanya dengan cara ini kepemimpinan akan menjadi efektif, yaitu mampu mencapai tujuan organisasi tepat pada waktunya.

Menurut Ngalim, faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku pemimpin yaitu: 1). Keahlian dan pengetahuan yang dimilikinya oleh pemimpin untuk menjalankan kepemimpinannya, 2). Jenis pekerjaan atau lembaga tempat pemimpin itu melaksanakan jabatannya, 3) Sifat-sifat kepribadian pemimpin, 4). Sifat-sifat yang ada di tangan pemimpin.²⁰

Dari beberapa definisi diatas dapat dikatakan kepala sekolah efektif apabila mampu mencapai tujuan organisasi sesuai dengan waktunya dan mendapatkan tanggapan yang positif dari bawahannya serta usaha dari bawahan untuk memenuhi harapan pemimpinnya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

²⁰ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), h. 59-61

B. Kinerja Guru

1. Kinerja Guru Efektif

Dalam kamus besar bahasa Indonesia disebutkan kinerja adalah: 1). Sesuatu yang dicapai, 2). Prestasi yang diperlihatkan, 3). Kemampuan kerja. Menurut Mulyasa kinerja atau performansi dapat diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja atau unjuk kerja. Sejalan dengan itu Menurut Smith (dalam Mulyasa) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses, Sedangkan Davis & Newstrom menjelaskan bahwa kinerja merupakan titik kulminasi dari tiga elemen yang saling berkaitan yakni ketrampilan, keinginan untuk tumbuh dan berkembang serta kondisi eksternal. Tingkat ketrampilan merupakan keahlian yang dibawah oleh seseorang ditempat kerja, seperti pengalaman, kemampuan, kecakapan- kecakapan teknik. Keinginan untuk tumbuh dan berkembang diungkapkan sebagai motivasi yang diperlihatkan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan, Sedangkan kondisi eksternal adalah tingkat sejauhmana kondisi eksternal mendukung produktivitas kerja.

Kemampuan seseorang berbeda satu sama lain, oleh karena itu ukuran kinerja tidaklah sama pada setiap orang besar kecilnya ukuran tergantung dari kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya. Memantau kinerja

merupakan upaya pengumpulan informasi mengenai pekerjaan bawahan. Informasi mengenai kinerja dapat dihimpun dari dua tahap yaitu :²¹

Masukan =====> proses kerja =====> keluaran

Akan tetapi tidak terlepas dari motivasi karena kinerja seseorang yang dinilai tidak memuaskan sering disebabkan oleh motivasi yang berpengaruh terhadap kinerja seseorang.

Membahas masalah kinerja guru tidak dapat lepas dari tugas yang harus diembannya oleh guru itu sendiri. Guru dalam melaksanakan tugasnya juga memberikan layanan dan membangkitkan semangat atau motivasi untuk berprestasi dikalangan siswa. Tugas ini tidak ringan bagi kalangan guru karena karakteristik yang melekat pada pekerjaan guru itu sendiri.

Menurut Wahdjosumijo, Guru atau tenaga pendidik ialah sekelompok sumber daya manusia yang ditugasi untuk membimbing, mengajar dan atau yang secara khusus diangkat dengan tugas utama mengajar pada jenjang pendidikan dasar menengah. Sementara itu menurut Pidarta mendefinisikan pendidik mempunyai dua arti ialah arti yang luas dan arti yang sempit. Pendidik dalam arti yang luas adalah semua yang berkewajiban mendidik anak-anak, Sementara itu pendidik dalam arti yang sempit adalah orang-orang yang disiapkan dengan sengaja untuk menjadi guru atau dosen.²²

²¹ Agus Darma, *Manajemen Supervisi (Petunjuk Praktis bagi Para Supervisor)*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), h. 186

²² Made Pidarta, *Landasan Kependidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1997), h. 264

Dalam UU RI no. 20 tahun 2003 pasal 39 ayat 1, Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. Pasal 39 ayat 2, Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.

Kinerja guru sangat berpengaruh dengan efektivitas guru dalam melaksanakan fungsinya. Keefektifan guru merupakan salah satu karakteristik yang berpengaruh pada prestasi akademik siswa disekolah. Artinya, makin efektif guru melakukan tugas dan kegiatannya maka akan semakin tinggi prestasi akademik siswa yang diperolehnya, Sebaliknya semakin tidak efektif guru melakukan tugasnya semakin rendah prestasi akademik siswa di sekolah tersebut.

Seorang guru yang efektif akan menciptakan iklim dimana sedikit mengkritik, memberi pujian dan motivasi yang positif. Dalam mengatur para siswa, guru menggunakan waktu dalam mengelola kelas, Sedangkan dalam mengelola tugas belajar guru menggunakan waktu dikelas dengan kegiatan akademik bekerja dengan kelas secara utuh dan sedikit mengawasi kegiatan individu.

Kinerja guru sangat terkait dengan efektifitas guru dalam menjalankan fungsinya dan profesinya yaitu kemampuannya guru dalam proses belajar mengajar dikelas, motivasi dan disiplin kerja serta loyalitas guru terhadap pimpinan (kepala Sekolah). Dalam hal ini ada 3 hal yang mendasari kinerja guru yaitu keahlian (*expert*), rasa tanggung jawab (*responsibility*), baik tanggung jawab intelektual maupun tanggung jawab moral dan memiliki rasa kesejawatan, yang semua itu adalah:

a. Ahli (*expert*)

Adalah seorang guru tidak saja menguasai isi pengajaran yang diajarkan, tetapi juga mampu dalam menanamkan konsep mengenai pengetahuan yang diajarkan.

b. Rasa tanggung jawab (*responsibility*)

Adalah seorang guru harus mempersiapkan diri sematangmatangnya sebelum ia mengajar. Ia menguasai apa yang akan disajikan dan bertanggung jawab atas semua yang diajarkan.

c. Memiliki rasa kesejawatan

Adalah salah satu tugas dari organisasi profesi adalah menciptakan rasa kesejawatan sehingga ada rasa aman dan perlindungan jabatan.²³

Guru yang efektif harus memiliki kompetensi yang diisyaratkan untuk menjalankan tugasnya dalam mengemban, mencerdaskan kehidupan bangsa, ada 4 kompetensi guru yang disampaikan dalam Peraturan

²³ Piet A. Sahertian, *Profil Pendidikan Profesional*, (Yogyakarta: Andi Offset, 1994), h. 30-35

Pemerintah Pendidikan Nasional no.16 tahun 2007 tentang Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru SMA/SMK yaitu:

- 1) Kompetensi Pedagogik antara lain. a). Menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, sosial, kultural, emosional dan intelektual, b). Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik, c). Mengembangkan kurikulum yang terkait dengan bidang pengembangan yang diampu, d). Dan lain-lain.
- 2) Kompetensi kepribadian, antara lain, a) Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial dan kebudayaan nasional Indonesia, b). Menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat, c). Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, d). Dan lain-lain.
- 3) Kompetensi sosial, antara lain, a). Bersikap inklusif, bertindak objektif serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi, b). Berkomunikasi secara efektif, empatik dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua dan masyarakat, c) dan lain-lain.
- 4) Kompetensi Profesional, antara lain, a). Menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu, b). Menguasai standar kompetensi dasar mata pelajaran/

bidang pengembangan yang diampu, c) Mengembangkan materi pembelajaran yang diampu secara kreatif, d) dan lain-lain. Sedangkan menurut Joni dalam Arikunto (1990) guru yang efektif yaitu: !). Kompetensi profesional, artinya guru memiliki pengetahuan yang luas dan mendalam tentang subjek matter yang akan diajarkan serta penguasaan metodologi pengajaran, 2). Kompetensi personal artinya guru harus memiliki sikap kepribadian yang mantap, sehingga mamu menjadi sumber intensifikasi bagi subjek didik, 3). Kompetensi sosial artinya guru harus memiliki kemampuan berkomunikasi sosial baik dengan murid-muridnya maupun dengan sesama teman guru, dengan kepala sekolah, dengan pegawai tata usaha, dan anggota masyarakat lingkungannya.

Dari semua itu dapat dikatakan bahwa guru menjalankan tugas pokok dan fungsi yang bersifat multiperan yaitu sebagai pendidik, pengajar, dan pelatih. Pendidik sebagai pengembangan peserta didik, pengajar sebagai pengetahuan atau asah otak intelektual dan pelatih sebagai pengembangan ketrampilan peserta didik.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah perilaku atau aktivitas seorang guru dalam menjalankan tugas-tugas dan tanggung jawabnya dalam mencapai tujuan sekolah.

2. Indikator-Indikator Kinerja Guru

Indikator kinerja merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur, oleh karena itu indikator kinerja harus dapat mengidentifikasi bentuk pengukuran yang akan menilai hasil dan *outcome* dari aktivitas yang dilaksanakan.²⁴

Indikator kinerja digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja personil sekolah mengalami perubahan, baik itu perubahan menjadi semakin baik maupun perubahan semakin buruk dari sasaran yang telah ditetapkan dalam suatu perencanaan program kerja dan pemanfaatan waktu guru disekolah. Kegiatan belajar mengajar mencakup kegiatan perencanaan pengajar, proses belajar mengajar, evaluasi dan pemantauan serta kegiatan administratif, Sedangkan dari segi pemanfaatan waktu guru disekolah merupakan kegiatan pengalokasian waktu disekolah oleh guru.²⁵

Dari pengertian tersebut dapat dijadikan untuk membuat dasar sebagai indikator kinerja. Didalam mengukur dan mengetahui dari kinerja personil sekolah, yang paling utama. Guru merupakan jabatan atau profesi yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru. Pekerjaan ini tidak bisa dilakukan oleh orang yang tidak memiliki keahlian untuk melakukan kegiatan atau pekerjaan sebagai guru. Sedangkan kompetensi adalah suatu hal yang menggambarkan kualifikasi atau kemampuan seseorang, baik yang kualitatif

²⁴ H. Nanang Fattah, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah*, (Bandung: Bani Quraisy, 2004), h. 89

²⁵ Moch. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandug: Remaja Rosdakarya, 1995), h.1-2

maupun yang kuantitatif, Adapun pengukuran indikator kinerja dapat melihat dari kemampuan penguasaan kompetensi guru yang tercantum dalam permen diknas no.16 tahun 2007 tentang kualifikasi akademik dan kompetensi guru, yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional.

Sedangkan Menurut Nanang Fattah, untuk memudahkan pengukuran indikator kinerja guru dapat berpedoman pada misi, dan sasaran visi pada lembaga atau sekolah merupakan tugas dan kegiatan yang dilakukan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sehingga sasaran-sasaran yang diinginkan dapat tercapai dalam manajemen sekolah tujuan visi dan misi berperan dalam hal:

- a. Meyakinkan adanya satu kesatuan tujuan didalam organisasi.
- b. Menyediakan dasar untuk motivasi penggunaan sumber daya organisasi.
- c. Mengembangkan standar alokasi sumber daya organisasi.
- d. Melaksanakan irama dan iklim organisasi.
- e. Mengakomodasi proses penerapan tujuan kedalam struktur kerja yang terlibat.
- f. Menetapkan tujuan organisasi secara khusus.²⁶

²⁶ H. Nanang Fattah, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah*, (Bandung: Bani Quraisy, 2004), h. 90

Dengan mengetahui penilaian indikator guru dengan kompetensi atau kemampuan guru, maka dengan mudah pula untuk meningkatkan kinerja guru disuatu lembaga tersebut.

C. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru

1. Gaya Kepemimpinan Otokrasi

Gaya kepemimpinan otokrasi adalah gaya kepemimpinan yang mengutamakan komunikasi satu arah.²⁷ Adapun indikator gaya kepemimpinan otokrasi adalah:

1. menganggap organisasi yang dipimpinnya sebagai milik pribadi
2. mengidentifikasi tujuan pribadi dengan tujuan organisasi
3. menganggap bawahan sebagai alat semata-mata
4. tidak mau menerima pendapat, saran dan kritik dari anggota
5. terlalu tergantung pada kedewasaan formalnya
6. caranya menggerakkan bawahan dengan pendekatan paksaan dan bersifat mencari kesalahan atau menghukum

Dari enam indikator diatas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan otokrasi adalah supervisor (kepala sekolah) membatasi peranan bawahan dan memberitahu mereka tentang apa, bagaimana, bilamana dan dimana melakukannya.

²⁷ Agus Darma, *Manajemen Supervisi (Petunjuk Praktis Bagi Para Supervisor)*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), h. 144

Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dilakukan supervisor, bawahan hanya melaksanakan tugas seperti yang telah diinstruksikan supervisor.

Dalam peningkatan kinerja guru, gaya kepemimpinan otokrasi digunakan karena bawahan yang tidak mampu dan tidak mau memikul tanggung jawab untuk melaksanakan suatu pekerjaan adalah tidak kompeten dan tidak yakin atau kurangnya pengetahuan, pengalaman dan keterampilan dalam pekerjaan tertentu.

2. Gaya Kepemimpinan Laissez Faire

Gaya kepemimpinan Laissez Faire adalah gaya kepemimpinan yang membiarkan orang-orang berbuat sekehendaknya. Adapun indikator gaya kepemimpinan Laissez Faire dalam peningkatan kinerja guru adalah:

1. tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap anggota-anggota kelompok
2. keleluasaan dan tanggung jawab bersimpang siur
3. tidak merata pada posisi para anggotanya dalam melaksanakan tugasnya
4. kebijaksanaan (policity) suatu institusi berada ditangan anggota.

Dari empat indikator diatas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan Laissez Faire dalam meningkatkan kinerja guru digunakan bilamana guru dan staf sudah senior dan sangat berpengalaman pada pekerjaannya karena sudah mengerti akan kewajiban masing-masing.

3. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan yang hanya mendiskusikan batasan masalah bersama-sama sehingga tercapai kesepakatan.²⁸ Adapun indikator gaya kepemimpinan demokratis dalam peningkatan kinerja guru adalah:

1. dalam menggerakkan bawahan bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu makhluk yang termulia didunia
2. selalu berusaha menyingkronkan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dari tujuan pribadi bawahan
3. senang menerima saran, pendapat dan kritik dari bawahan
4. mengutamakan kerjasama dalam mencapai tujuan
5. memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada bawahan dan membimbingnya
6. mengusahakan agar bawahan dapat lebih sukses dari pada dirinya
7. selalu mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin

Dari 7 indikator diatas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan demokrasi adalah gaya kepemimpinan yang hanya sedikit mengarahkan dan sedikit dorongan emosional adalah paling efektif, supervisor masih mengidentifikasi masalah, tanggung jawab untuk melaksanakan pekerjaan diserahkan kepada bawahan.

²⁸ Agus Darma, *Manajemen Supervisi (Petunjuk Praktis Bagi Para Supervisor)*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), h. 146

Dalam peningkatan kinerja guru, agar kepemimpinan demokrasi digunakan pada bawahan yang telah mampu dan mau tidak memerlukan arahan yang rini dan tidak perlu didorong-dorong lebih dari secukupnya.

Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru tergantung pada supervisor dalam menerapkan atau menggunakan gaya yang tepat sehingga kinerja guru terkendali dengan tingkat tinggi yang meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional yang terantum dalam Permendiknas nomor 16 tahun 2007 tentang kualifikasi akademik dan kompetensi guru.