

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kajian Pustaka

Peneliti menyadari bahwa secara substansial penelitian ini tidaklah sama sekali baru. Dalam kajian pustaka ini, peneliti akan mendeskripsikan beberapa karya yang relevansinya dengan judul skripsi pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di SD Islam Hidayatullah Banyumanik Semarang. Beberapa karya itu antara lain :

Penelitian yang dilakukan oleh Nor Asiah (3104233) yang berjudul *“Kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan Kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Ad-danuriah Semarang”*. Penelitian ini membahas tentang manajerial, kepala sekolah yang mampu menyusun perencanaan madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan, mengembangkan, mengembangkan organisasi madrasah sesuai dengan kebutuhan, memimpin madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya madrasah secara optimal, memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di madrasah.¹

Penelitian yang dilakukan oleh Fellisya Diah Widyaningrum (063311010) yang berjudul *“Pelaksanaan supervisi kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas pembelajaran di SMA Islam Jepara”*. Hal ini menjelaskan bahwasanya kepala sekolah senantiasa memberi arahan karena guru kelas merupakan orang yang lebih mengetahui perkembangan siswa melalui pertemuan dalam kegiatan belajar mengajar. Guru hendaklah secara bijak tahu kapan harus memperlakukan siswa sebagai individu yang berbeda antara satu dengan yang lain.²

Zaenal Mustofa (3104011), IAIN Walisongo, Fakultas Tarbiyah, Jurusan Kependidikan Islam, Tahun 2009, dengan skripsi berjudul

¹ Nor Asiah (3104233) *“Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Ibtidaiyah Ad-danuriah Semarang”* (Semarang: Perpustakaan Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo Semarang 2009).

² Fellisya, Diah Widyaningrum. *Pelaksanaan Supervisi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran di SMA Islam Jepara* (Semarang: Perpustakaan Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo Semarang 2010).

“Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Prestasi Siswa di SMP Pondok Modern Selamat Kendal”. Penelitian ini menunjukkan bahwa prestasi siswa Pondok Modern Selamat Kendal telah meraih rangking pertama dari sekolah SMP swasta tingkat rayon berdasarkan ujian nasional, dan telah meraih peringkat ke-4 dari sekolah SMP swasta/negeri tingkat rayon berdasarkan ujian nasional.³

Nihayatus Sholikhah (3103052), IAIN WALISONGO, Fakultas Tarbiyah, Jurusan Kependidikan Islam (KI), Tahun 2008, dengan skripsi berjudul *“Persepsi Guru Tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Pengaruh Terhadap Upaya Peningkatan Mutu Kompetensi Pedagogik Guru MTs Daruss’adah Bulus Kecamatan Patehan Kabupaten Kendal”*. Dengan hasil studi menunjukkan bahwa persepsi guru tentang kepemimpinan kepala madrasah dapat mempengaruhi upaya peningkatan mutu kompetensi pedagogik guru. Adapun kompetensi guru dapat diukur melalui: “pemahaman guru terhadap peserta didik, perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, penilaian evaluasi belajar.” Dalam skripsi Nihayatus Sholikhah hanya menyinggung kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu kompetensi pedagogik guru.⁴

Keempat penelitian di atas saudara Nor Aisah membahas tentang manajerial, kepala sekolah yang mampu menyusun perencanaan madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan dan mengembangkan, saudara Felisya Diah Widyaningrum membahas kepala sekolah senantiasa memberi arahan kepada guru dan peneliti Zaenal Mustofa dan Nihayatus Sholikhah membahas tentang kompetensi guru. Namun dalam penyusunan skripsi, penulis berusaha semaksimal mungkin untuk mendapatkan literatur yang menunjang kegiatan penulis. Sedangkan keempat judul skripsi diatas tidak ada kesamaan dalam

³ Zaenal Mustofa. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Prestasi Siswa di SMP Pondok Modern Selamat Kendal* (Semarang: Perpustakaan Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo Semarang 2009).

⁴ Nihayatus Sholikhah. *Persepsi Guru tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Pengaruh terhadap Upaya peningkatan Mutu Kompetensi Pedagogik Guru Mts Daruss’adah Bulus Kecamatan Patehan Kabupaten Kendal* (Semarang: Perpustakaan Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo Semarang 2008).

kepemimpinan kepala sekolah, tetapi yang menjadikan penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya yaitu penelitian ini, penulis membahas tentang pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru.

B. Kerangka Teoritik

1. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Menurut Ara Hidayat dan Imam Machali merumuskan kepemimpinan adalah kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membina, membimbing, melatih menyuruh, memerintah, melarang dan bahkan menghukum seluruh sumberdaya organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan secara efektif dan efisien.⁵

Ambar Teguh Sulistiyani mendefinisikan “kepemimpinan merupakan suatu pekerjaan seseorang tentang bagaimana cara-cara untuk mengarahkan (*direct*) orang lain”.⁶ Sulistiyorini mengartikan “kepemimpinan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi.”⁷ Sudarwan Damini mendefinisikan “kepemimpinan adalah tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.⁸ Robert G. Owen dalam Wahyudi mengartikan kepemimpinan sebagai keterlibatan yang dilakukan secara sengaja untuk mempengaruhi perilaku orang. Wahyudi menyatakan kepemimpinan sebagai kemampuan seseorang dalam menggerakkan, mengarahkan, sekaligus mempengaruhi pola pikir, cara kerja setiap anggota agar bersikap mandiri dalam bekerja terutama dalam pengambilan

⁵ Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan*, (Bandung: Pustaka Educa, 2010), hlm. 82.

⁶ Ambar Teguh Sulistiyani, *Kepemimpinan Profesional; Pendekatan Leadership Game*, (Yogyakarta: Gava Media, 2008), hlm. 9.

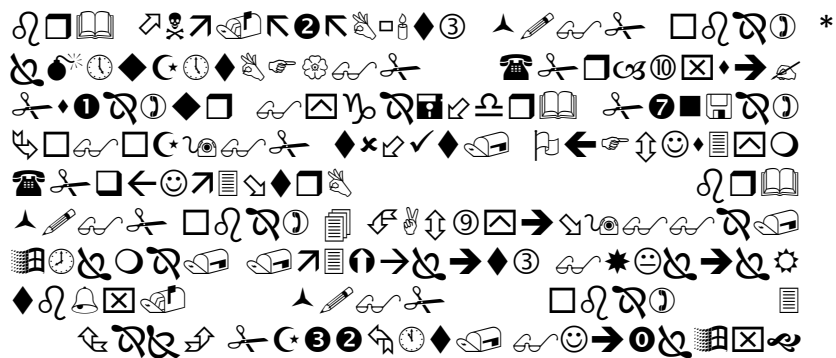
⁷ Sulistiyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Teras, 2009), hlm. 168.

⁸ Sudarwan Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar: Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hlm. 53.

keputusan untuk kepentingan percepatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.⁹

Dari banyak definisi tentang kepemimpinan, tetapi pada dasarnya kepemimpinan berarti mempengaruhi orang lain. Sebagian besar perspektif kepemimpinan memandang pemimpin sebagai sumber pengaruh. Pemimpin dalam memimpin pada dasarnya mempengaruhi dan para pengikut mengikuti pihak yang dipengaruhi. Pada dasarnya kepemimpinan mengacu pada suatu proses untuk menggerakkan sekelompok orang menuju sesuatu yang telah ditetapkan bersama dengan mendorong atau memotivasi mereka untuk bertindak dengan cara yang tidak memaksa. Selain itu kepemimpinan juga merupakan suatu kemampuan untuk menjalankan pekerjaan melalui orang lain dengan mendapatkan kepercayaan dan kerjasama, hampir semua aspek pekerjaan dipengaruhi dan tergantung pada kepemimpinan.

Manusia yang melaksanakan semua kewajiban yang telah ditugaskan kepadanya dengan tanggung jawab dan dengan cara yang sebaik-baiknya, Kepemimpinan juga termasuk amanat yang harus di pertanggung jawaban.



Artinya: “ Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran

⁹ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm. 120.

yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat”. (Q.S. An-nisa’: 58)¹⁰

Ayat 58 berbicara tentang keharusan menunaikan amanah dalam berbagai ragamnya kepada yang menyerahkan atau pemiliknya. Disamping itu, ayat tersebut berpesan juga agar menetapkan hukum terhadap siapapun maka haruslah dengan adil.¹¹

Dari berbagai pengertian, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk bekerjasama mencapai suatu tujuan kelompok, kepemimpinan juga sering dikenal sebagai kemampuan untuk memperoleh consensus anggota organisasi untuk melakukan tugas manajemen agar tujuan organisasi tercapai. Beberapa pengertian tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan terdiri atas:

- 1). Mempengaruhi orang lain agar mau melakukan sesuatu.
- 2). Memperoleh konsensus atau suatu pekerjaan.
- 3). Untuk mencapai tujuan manajer
- 4). Untuk memperoleh manfaat bersama.

Jika dilihat pada konteks kepemimpinan hal yang terkait diatas, maka unsur-unsur kepemimpinan akan terlihat jelas. Unsur kepemimpinan yaitu adanya unsur kader penggerak, adanya peserta yang digerakkan, adanya komunikasi, adanya tujuan organisasi dan adanya manfaat yang tidak hanya dinikmati oleh sebagian anggota.

Pemimpin diharapkan memiliki kemampuan dalam menjalankan kepemimpinannya, karena apabila tidak memiliki kemampuan untuk memimpin, maka tujuan yang ingin dicapai tidak akan dapat tercapai secara maksimal.¹²

¹⁰ Depag RI, *Al-Qur'an dan Terjemah*, (Semarang: CV. Asy-syifa', 2000), hlm.128

¹¹ Quraish Shihab, *Al-lubab Makna, Tujuan dan Pelajaran dari Surah – Surah Al-Qur'an*, (Semarang: Letera Hati, 2012), hlm. 190

¹² Zamroni dan Umiarso, *ESQ Model dan kepemimpinan pendidikan:Konstruksi sekolah berbasis spiritual*, (Semarang: RaSAIL.2011) hlm. 91

b. Tipe Kepemimpinan

1) Tipe Otoriter

“Kepemimpinan pada teori ini didasarkan atas perintah, paksaan, dan tindakan-tindakan yang arbitrer.”¹³

Kepemimpinan ini dilandasi dengan otokrat keras yang memiliki sifat-sifat sesuai prinsip keras dan kaku, dengan menekankan prinsip waktu adalah uang. Kepemimpinan otokratis, pemimpin bertindak diktator terhadap kelompoknya. Baginya pemimpin adalah menggerakkan dan memaksa seseorang. Kekuasaan pemimpin yang otokrasi hanya dibatasi oleh undang-undang. Penafsirannya sebagai pemimpin tidak lain adalah menunjukkan dan memberi perintah, kewajiban bawahan hanyalah mengikuti dan menjalankannya, tidak boleh membantah ataupun mengajukan saran.¹⁴

Pemimpin yang otokratis tidak menghendaki rapat-rapat atau musyawarah, berkumpul atau rapat berarti untuk menyampaikan instruksi-instruksi. Setiap perbedaan pendapat diantara anggota kelompok diartikan sebagai kepicikan, pembangkangan atau pelanggaran disiplin terhadap perintah atau instruksi yang telah ditetapkannya.

Perbuatan dan tindakannya tidak dapat di ganggu gugat. Kekuasaan yang berlebihan ini dapat menimbulkan sikap menyerah tanpa kritik, sikap asal bapak senang dan kecenderungan untuk mengabaikan perintah dan tugas jika tidak ada pengawasan langsung. Dominasi yang berlebihan ini akan menimbulkan sifat apatis, sifat agresif pada anggota kelompok terhadap pemimpinnya.

Kepemimpinan otoriter berorientasi pada struktur organisasi dan tugas-tugas sehingga pengawasannya sangat ketat, agar semua

¹³ Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan*, hlm. 82.

¹⁴ Ngalim Poerwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Rosdakarya 2003), hlm. 94.

pekerjaan berlangsung secara efisien. Kekuasaan pimpinan digunakan untuk menekan bawahan, dengan mempergunakan sanksi atau hukuman sebagai alat utama, sehingga pemimpin menilai kesuksesannya dari timbulnya rasa takut dan kepatuhan yang bersifat kaku. Kepemimpinan dengan tipe otoriter menempatkan kekuasaan ditangan satu orang atau sekelompok kecil orang yang diantara mereka tetap ada seorang yang paling berkuasa. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal dan orang-orang yang dikuasai yang disebut bawahan atau anak buah, oleh karena itu tidak ada pilihan lain, selain harus tunduk dan patuh dibawah kekuasaan sang pemimpin.

2). Tipe Demokratis

Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia, dan memberikan bimbingan yang efisien kepada pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerjasama yang baik. Kekuatan kepemimpinan demokratis ini bukan terletak pada “person atau individu pemimpin”, tetapi kekuatan justru terletak pada partisipasi aktif dari setiap kelompok.

Kepemimpinan demokrasi menghargai potensi setiap individu dan mendengarkan nasihat dan sugesti bawahan, juga bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing, mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat-saat dan kondisi yang tepat. Kepemimpinan demokratis sering disebut kepemimpinan *group developer*

3). Tipe laissez faire

Pada tipe kepemimpinan laissez faire ini sang pemimpin praktis tidak memimpin, dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semau sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikitpun dalam kegiatan kelompoknya, semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahan sendiri. Dia

merupakan pemimpin simbol, dan biasanya tidak memiliki keterampilan teknis.

Berdasarkan dari pendapat tersebut diatas, bahwa pada kenyataannya tipe kepemimpinan yang otokratis, demokratis, dan *laissez-faire*, banyak diterapkan oleh para pemimpinnya didalam berbagai macam organisasi, yang salah satunya adalah dalam bidang pendidikan. Kepemimpinan dikatakan berjalan dengan baik apabila secara fungsional pemimpin tersebut mampu berperan sesuai dengan tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya. Dengan melihat hal tersebut, maka pemimpin di bidang pendidikan diharapkan memiliki tipe kepemimpinan yang sesuai dengan harapan atau tujuan, baik itu harapan dari bawahan, atau dari atasan yang lebih tinggi, yang akhirnya tipe kepemimpinan yang dipakai oleh para pemimpin, terutama dalam bidang pendidikan benar-benar mencerminkan sebagai seorang pemimpin yang profesional.

c. Jenis kepemimpinan

1). Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass dalam bukunya Husaini Usman Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang memiliki visi ke depan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan serta mampu mentransformasi perubahan tersebut ke dalam organisasi, memelopori perubahan dan memberikan motivasi dan inspirasi kepada individu-individu karyawan untuk kreatif dan inovatif, serta membangun *team work* yang solid, membawa pembaharuan dalam etos kerja dan kinerja manajemen, berani dan tanggung jawab memimpin dan mengendalikan organisasi.¹⁵ Leithwood dalam bukunya Ambar teguh sulistiyani mengartikan kepemimpinan transformasional adalah *Transformation leadership is seen to be sensitive to organization building,*

¹⁵ Husaini Usman, *Manajemen: teori, praktek, dan riset pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hlm.334

developing shared vision, distributing leadership and building school culture necessary to current restructuring efforts in schools.

Kutipan ini menggariskan bahwa kepemimpinan transformasional menggiring SDM yang dipimpin kearah tumbuhnya sensitivitas pembinaan dan pengembangan organisasi, pengembangan visi secara bersama, pendistribusian kewenangan kepemimpinan, dan membangun kultur organisasi sekolah yang menjai keharusan dalam skema restrukturisasi sekolah.¹⁶ Kemampuan transformatif merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja dengan dan atau melalui orang lain untuk menstransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan.¹⁷

Lima faktor tercakup dalam kepemimpinan transformasional, yang meliputi atribut-atribut yang ideal, perilaku yang ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan konsiderasi yang di individualisasikan.¹⁸ Esensi kepemimpinan transformasional adalah *shering of power* dengan melibatkan bawahan secara bersama-sama untuk melakukan perubahan, dalam merumuskan perubahan biasanya digunakan pendekatan transformasional yang manusiawi, dimana lingkungan kerja yang partisipatif dengan model manajemen kolegial yang penuh keterbukaan dan keputusan diambil bersama.¹⁹

“Pemimpin pentransformasi (*transfosforming leader*) mencoba menimbulkan kesadaran para pengikut dengan mengarahkannya kepada cita-cita dan nilai-nilai moral yang lebih tinggi”.²⁰

¹⁶ Ambar Teguh Sulistiyani, *Kepemimpinan Profesional; Pendekatan Leadership Game*, (Yogyakarta: Gava Media, 2008), hlm. 9.

¹⁷ Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan*, hlm. 101.

¹⁸ Raihani, *Kepemimpinan Sekolah Transformatif*, (Yogyakarta: LKiS, 2010), hlm. 21

¹⁹ Husaini Usman, *Manajemen: teori, praktek, dan riset pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hlm.334

²⁰ Daryanto, *Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran*, Hal. 24.

Kemampuan transformatif merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja dengan dan atau melalui orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan.²¹

Kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja dengan dan melalui orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumberdaya organisasi dalam rangka mencapai sumberdaya organisasi dalam rangka mencapai tujuan sesuai dengan target pencapaian yang telah ditentukan.

Bass dan Avolio yang dikutip raihani mendefinisikan kepemimpinan transformational adalah sebuah proses dimana pemimpin mengambil tindakan-tindakan untuk meningkatkan kesadaran rekan kerja mereka tentang apa yang benar dan apa yang penting, untuk meningkatkan kematangan motivasi rekan kerja mereka serta mendorong mereka untuk melampaui minat pribadi mereka demi mencapai kemaslahatan kelompok, organisasi, atau masyarakat.²²

Kepemimpinan transformasional inilah yang secara akademis cukup diyakini akan mampu menjawab tantangan restrukturisasi atau rekayasa ulang sekolah secara kekinian. Hadirnya kepemimpinan transformasional sangat potensial dalam membangun komitmen tinggi pada diri guru untuk merespon ketidakpastian yang bersifat alami atau warisan tradisi dari agenda reformasi sekolah, dengan kapasitas kepemimpinan transformasional ini juga akan mempermudah usaha mempercepat pertumbuhan kapasitas guru-guru dalam mengembangkan diri untuk merespon secara positif agenda reformasi sekolah.

2) Kepemimpinan Karismatik

“ Kepemimpinan Karismatik merupakan sebuah atribusi yang berasal dari proses interaktif antara pemimpin dan para pengikut”.²³

²¹ Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan*, hlm. 101.

²² Raihani, *Kepemimpinan Sekolah Transformatif*, (Yogyakarta: LKiS, 2010), hlm. 20.

²³ Daryanto, *Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran*. (Yogyakarta: Gava Media, 2011), hlm. 23.

“Kepemimpinan karismatik memiliki energi, daya tarik dan pembawa yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain”.²⁴ Teori ini mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pegawai-pegawai yang bisa dipercaya. Sampai sekarang pun orang tidak mengetahui benar sebab-sebabnya mengapa seseorang itu memiliki karisma besar dan dianggap mempunyai kekuatan ghaib (*Supernatural power*) dan kemampuan-kemampuan yang *superhuman*, yang diperolehnya sebagai karunia yang Maha Kuasa. Kepemimpinan teori karismatik banyak memiliki inspirasi, keberanian, dan dan berkeyakinan teguh pada pendirian sendiri, totalitas kepribadian kepemimpinannya memancarkan pengaruh dan daya tarik teramat besar.

3).Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan Visioner sebuah model atau pola kepemimpinan yang dimaksudkan memberi arti pada kerja dan usaha yang dilakukan secara bersama-sama oleh seluruh komponen organisasi dengan cara memberi arahan berdasarkan visi yang dibuat secara jelas.²⁵

Berdasarkan pendapat tentang jenis kepemimpinan, kepemimpinan transformatif adalah Fokus pada komitmen dan kapasitas anggota organisasi. Komitmen dan kapasitas anggota yang semakin bertambah dianggap dapat menghasilkan usaha dan produktivitas yang lebih besar dan akan menjadi *outcome* yang diharapkan oleh sebuah organisasi. Sedangkan syarat yang harus dimiliki seorang pemimpin visioner adalah visi sebagai penggerak cita-cita yang diinginkan.

Pemimpin yang memiliki visi berperan sebagai penentu arah organisasi, disaat organisasi sedang menemui kebingungan menghadapi berbagai perubahan-perubahan dan struktur baru,

²⁴ Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan*, hlm. 89.

²⁵ Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan*, hlm. 107.

visioner pikiran rasional dan perilaku bergerak ke arah yang diinginkan. Peran semacam ini dalam studi dan praktik kepemimpinan merupakan esensi/inti dari kepemimpinan. Sebagai penentu arah, seorang pemimpin menyampaikan visi, mengkomunikasikannya, memotivasi pekerja dan rekan, serta menyakinkan orang bahwa apa yang dilakukan merupakan hal yang benar, dan mendukung partisipasi pada seluruh tingkat dan pada seluruh tahap usaha menuju masa depan.

4).Kepemimpinan Situasional

Model ini merupakan teori yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard yang berusaha menyatukan bersama pemikiran teorisi-teorisi utama untuk menjadi teori kepemimpinan situasional berdasarkan perilaku.²⁶ Artinya, teori ini menekankan pada ciri-ciri pribadi pemimpin dan situasi, mengemukakan dan mencoba untuk mengukur atau memperkirakan pribadi ini, dan membantu pimpinan dengan garis pedoman perilaku yang bermanfaat yang didasarkan kepada kombinasi dari kemungkinan yang bersifat kepribadian dan situasional.²⁷

d. Pengangkatan dan penempatan kepala sekolah

Kepala sekolah adalah tenaga fungsional yang diberi tugas untuk memimpin penyelenggaraan suatu sekolah. Oleh sebab itu, paling tidak dengan mempertimbangkan terhadap faktor-faktor seperti:

- 1).Kepala sekolah adalah pemimpin yang mempunyai peranan yang sangat penting dalam meningkatkan mutu pendidikan sekolah.
- 2).Kepala sekolah memiliki dan senantiasa meningkatkan kemampuan pengabdian, dan kreativitas agar dapat melaksanakan tugas-tugas secara professional.

²⁶ Zamroni dan Umiarso, *ESQ Model dan kepemimpinan pendidikan:Konstruksi sekolah berbasis spiritual*, (Semarang: RaSAIL.2011) hlm. 106

²⁷ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada. 2010) hlm. 29.

- 3). Penetapan kepala sekolah harus didasarkan atas persyaratan, dan tata cara yang diatur dalam keputusan, mulai dari tahap identifikasi, rekrutmen, seleksi, dan diklat.

“Surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 085/U/1994, tentang; Pengangkatan dan pemberhentian kepala sekolah dilingkungan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan tanggal 14 April 1994”.

Beberapa esensi yang perlu dikemukakan dari surat keputusan tersebut, antara lain sebagai berikut:

- 1). Syarat-syarat pengangkatan kepala sekolah.

Pegawai negeri sipil yang diangkat sebagai kepala sekolah harus memenuhi 2 jenis persyaratan khusus:

Persyaratan Umum;

- a) Beriman dan bertaqwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa.
- b) Berkedudukan sebagai guru dan aktif mengajar.
- c) Usia setinggi-tingginya 52
- d) DP3 serendah-rendahnya memperoleh nilai amat baik untuk unsur penilaian lainnya dalam dua tahun terakhir.
- e) Sehat jasmani dan rohani
- f) Mampu melaksanakan wawasan wiyatamandala.
- g) Sekurang-kurangnya mendahului pangkat setingkat lebih rendah dari pangkat terendah untuk jabatan kepala sekolah yang bersangkutan.
- h) Menguasai kurikulum yang berlaku sesuai bidang tugasnya.
- i) Kreatif dan inovatif
- j) Mampu menyusun program pendidikan disekolah
- k) Memiliki dedikasi dan loyalitas yang tinggi
- l) Tanggap terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi
- m) Menyatakan bersedia ditempatkan dimana saja secara tertulis

- n) Bagi guru yang diusulkan untuk menjadi kepala sekolah yang dipekerjakan sekolah swasta harus ada persetujuan dari yayasan yang akan menerima.
- 2). Syarat menjadi kepala sekolah dasar
 - a). Berijazah serendah-rendahnya SPG jurusan SD yang sederajat.
 - b). Berpengalaman mengajar di SD sekurang-kurangnya lima tahun sejak diangkat menjadi calon pegawai negeri sipil.²⁸

e. Kompetensi Kepala Sekolah

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan setidaknya harus memiliki kompetensi dasar manajerial yaitu:

- 1). Keterampilan Teknis (*Technical Skill*)
Keterampilan yang berhubungan dengan pengetahuan, metode dan teknik-teknik tertentu dalam menyelesaikan suatu tugas-tugas tertentu.
- 2). Keterampilan Manusiawi (*Humam Skill*)
Keterampilan yang menunjukkan kemampuan seorang pemimpin di dalam bekerja melalui orang lain secara efektif, dan untuk membina kerjasama.
- 3). Keterampilan Konseptual (*Conceptual*)
Kemampuan berfikir dan menganalisa suatu masalah, memutuskan dan memecahkan masalah tersebut dengan baik.²⁹

Pentingnya keterampilan yang harus dimiliki kepala sekolah ini akan jelas terlihat manakala dihubungkan dengan tugas-tugas kepemimpinan lainnya. Melalui ketiga keterampilan ini pemimpin dapat menemukan jawaban dari hambatan kegiatan yang dilakukan. Sehingga akan memungkinkan terbentuknya langkah-langkah perbaikan dan pembinaan program seperti perumusan tujuan dan norma untuk mempertimbangkan perubahan, mengumpulkan data perubahan.

Paradigma pendidikan yang memberikan kewenangan luas kepada sekolah dalam mengembangkan berbagai potensinya memerlukan peningkatan kemampuan kepala sekolah dalam berbagai

²⁸ Surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia *Pengangkatan dan pemberhentian kepala sekolah dilingkungan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan* tanggal 14 April 1994.

²⁹ Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan*, hlm. 114.

aspek manajerialnya, agar dapat mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi yang diemban sekolahnya. Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan, bahwa erat hubungannya antara mutu kepala sekolah dengan berbagai aspek kehidupan sekolah seperti disiplin sekolah, iklim budaya sekolah, dan menurunnya perilaku nakal peserta didik.

Semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala sekolah menjadi lebih penting dalam menghendaki dukungan kinerja yang efektif dan efisien. Perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan budaya yang diterapkan dalam pendidikan disekolah juga cenderung bergerak maju semakin pesat, sehingga menuntut penguasaan secara profesional.

Menyadari hal tersebut, setiap kepala sekolah dihadapkan pada tantangan untuk melaksanakan pengembangan pendidikan secara terarah, berencana, dan berkesinambungan untuk meningkatkan kualitas pendidikan serta memiliki visi dan misi, serta strategi manajemen pendidikan secara utuh berorientasi kepada mutu.

2. Kinerja guru

a. Pengertian kinerja

Mangkunegara mendefinisikan “ kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.³⁰

Sturman yang dikutip Hendrawan mengemukakan “ kinerja adalah suatu konstruk multidimensional yang sangat kompleks, dengan banyak perbedaan dalam arti tergantung pada siapa yang sedang mengevaluasi, bagaimana dievaluasi, dan aspek apa yang dievaluasi”.³¹

³⁰ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung, PT Remaja Rosdakarya, 2008), hlm. 67.

³¹ Hendrawan, *et.al.*, *Manajemen Kinerja untuk Menciptakan Keunggulan bersaing*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2006), hlm. 12.

Bernadine dan Russel dalam Sulistiyani dan Rosidah juga mengemukakan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Sulistiyani dan Rosidah menyatakan kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya³²

Berdasarkan pengertian tentang kinerja di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil atau taraf kesuksesan yang dicapai seseorang dalam bidang pekerjaannya menurut kriteria tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu terutama atasan pegawai yang bersangkutan.

Manfaat Penilaian Kinerja Penilaian kinerja sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Melalui penilaian tersebut, maka dapat diketahui bagaimana hasil rill pegawai dilihat dari kinerja dan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Adapun manfaat penilaian menurut Sulistiyani dan Rosidah adalah:

- 1) Untuk mengetahui tujuan dan sasaran manajemen dan pegawai
- 2) Memotivasi pegawai untuk memperbaiki kinerja
- 3) Mendistribusikan reward dari organisasi atau instansi yang berupa kenaikan pangkat dan promosi yang adil
- 4) Mengadakan penelitian manajemen personalia³³.

Pentingnya suatu penilaian kinerja baik pada manajer mengoperasikan kinerja secara efektif. Sebagian dari mereka tidak sadar telah mempelajari keahlian dalam penilaian kinerja. Kinerja memerlukan penilaian, mempersiapkan kesepakatan dan rencana kinerja, evaluasi sehingga tujuan dan sasaran akan tercapai.

³² Rosidah dan Sulistiyani, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: PT. Grafindo Persaada 2003), hlm. 223.

³³ Husaini Ustman, *Manajemen, Teori, Praktik Dan Riset Pendidikan*, hlm. 224

b. Peran dan tugas guru

Guru memegang peranan yang sangat strategis terutama dalam membentuk watak bangsa serta mengembangkan potensi siswa. Kehadiran guru tidak tergantikan oleh unsur yang lain, lebih-lebih dalam masyarakat kita yang multikultural dan multidimensional, dimana peranan teknologi untuk menggantikan tugas-tugas guru sangat minim.

Dalam proses belajar mengajar, guru mempunyai tugas untuk mendorong, membimbing, dan memberi fasilitas belajar bagi siswa untuk mencapai tujuan. Guru mempunyai tanggung jawab untuk melihat segala sesuatu yang terjadi dalam kelas untuk membantu proses perkembangan siswa. Penyampaian materi pelajaran hanyalah merupakan salah satu dari berbagai kegiatan dalam belajar sebagai suatu proses yang dinamis dalam segala fase dan proses perkembangan siswa. Secara lebih terperinci tugas guru berpusat pada:

- a. Mendidik dengan titik berat memberikan arah dan memotivasi pencapaian tujuan baik jangka pendek maupun jangka panjang.
- b. Memberi fasilitas pencapaian tujuan melalui pengalaman belajar yang memadai.
- c. Membantu perkembangan aspek – aspek pribadi seperti sikap, nilai-nilai, dan penyusunan diri, demikianlah dalam proses belajar mengajar guru tidak terbatas sebagai penyampai ilmu pengetahuan akan tetapi lebih dari itu ia bertanggung jawab akan keseluruhan perkembangan kepribadian siswa ia harus mampu menciptakan proses belajar yang sedemikian rupa sehingga dapat merangsang siswa untuk belajar aktif dan dinamis dalam memenuhi kebutuhan dan menciptakan tujuan.

Begitu pentingnya peranan guru dalam keberhasilan peserta didik maka hendaknya guru mampu beradaptasi dengan berbagai perkembangan yang ada dan meningkatkan kompetensinya sebab guru pada saat ini bukan saja sebagai pengajar tetapi juga sebagai pengelola proses belajar mengajar. Sebagai orang yang mengelola proses belajar mengajar tentunya harus

mampu meningkatkan kemampuan dalam membuat perencanaan pelajaran, pelaksanaan dan pengelolaan pengajaran yang efektif, penilaian hasil belajar yang objektif, sekaligus memberikan motivasi pada peserta didik dan juga membimbing peserta didik terutama ketika peserta didik sedang mengalami kesulitan belajar. Salah satu tugas yang dilaksanakan guru disekolah adalah memberikan pelayanan kepada siswa agar mereka menjadi peserta didik yang selaras dengan tujuan sekolah. Guru mempengaruhi berbagai aspek kehidupan baik sosial, budaya maupun ekonomi. Dalam keseluruhan proses pendidikan, guru merupakan faktor utama yang bertugas sebagai pendidik. Guru harus bertanggung jawab atas hasil kegiatan belajar anak melalui interaksi belajar mengajar. Guru merupakan faktor yang mempengaruhi berhasil tidaknya proses belajar dan karena guru harus menguasai prinsip-prinsip belajar di samping menguasai materi yang disampaikan dengan kata lain guru harus menciptakan suatu kondisi belajar yang sebaik-baiknya bagi peserta didik, inilah yang tergolong kategori peran guru sebagai pengajar. Disamping peran sebagai pengajar, guru juga berperan sebagai pembimbing artinya memberikan bantuan kepada setiap individu untuk mencapai pemahaman dan pengarahan diri yang dibutuhkan untuk melakukan penyesuaian diri secara maksimal terhadap sekolah.

Menurut Nana Sudjana guru itu dituntut untuk mempunyai keprofesionalan diri sebagai pelajar.³⁴ Hadari Nawawy mengatakan bahwa jabatan guru adalah sebagai suatu profesi yang menuntut keahlian dan keterampilan khusus dibidang pendidikan dan pengajaran.³⁵ Sehubungan dengan perannya sebagai pembimbing, seorang guru harus :

- a. Mengumpulkan data tentang siswa.
- b. Mengamati tingkah laku siswa dalam situasi sehari-hari.
- c. Mengenal para siswa yang memerlukan bantuan khusus.

³⁴ Nana Sudjana, *Cara Belajar Siswa Aktif*, (Bandung:Sinar Baru, 1990), hlm.23

³⁵ Hadari Nawawy, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: CV Haji Masagung,1989), hlm.116

- d. Mengadakan pertemuan atau hubungan dengan orang tua siswa, baik secara individu maupun secara kelompok, untuk memperoleh saling pengertian tentang pendidikan anak.
- e. Bekerjasama dengan masyarakat dan lembaga-lembaga lainnya untuk membantu memecahkan masalah siswa.
- f. Membuat catatan pribadi siswa serta menyiapkannya dengan baik.
- g. Menyelenggarakan bimbingan kelompok atau individu.
- h. Bekerjasama dengan petugas-petugas bimbingan lainnya untuk membantu memecahkan masalah siswa.
- i. Menyusun program bimbingan sekolah bersama-sama dengan petugas bimbingan lainnya.
- j. Meneliti kemajuan siswa, baik di sekolah maupun di luar sekolah.

Peran guru sebagai pengajar dan sebagai pembimbing memiliki keterkaitan yang sangat erat dan keduanya dilaksanakan secara berkesinambungan dan sekaligus berinterpenetrasi dan merupakan keterpaduan antara keduanya.

c. Faktor-Faktor yang mempengaruhi kinerja

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

1). Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realitas (*Knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

2). Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situasional*) kerja. Motivasi merupakan kondisi

yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.³⁶

Peran yang di jalani guru, perlu mendapat perhatian lebih. Keberhasilan suatu lembaga di pengaruhi oleh berbagai faktor salah satunya adalah motivasi yang merupakan faktor dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor yang lain. Setiap pegawai mempunyai karakteristik yang berbeda-beda sehingga diperlukan perhatian khusus dari kepala sekolah agar mereka dapat memanfaatkan waktu untuk meningkatkan kinerjanya. Motivasi yang tinggi dan positif dalam bekerja, maka ia akan memperlihatkan minat, mempunyai perhatian dan ikut serta dalam suatu tugas, bekerja lebih keras, memberikan waktu kepada upaya tersebut dan terus belajar. Menurut Wahjosumidjo selain faktor motivasi terdapat juga faktor intrinsik, dan faktor ekstrinsik:

a) Faktor *Intrinsik* (Faktor Dari Dalam)

Faktor dari dalam yang melekat dari diri seseorang, seperti pembawaan (sifat seseorang), tingkat pendidikan, pengalaman masa lampau, keinginan atau harapan masa depan dan lain sebagainya. Setiap guru pada dasarnya memiliki berbagai karakteristik yang menunjukkan adanya segala motivasi, yaitu (a) kemampuan kerja seseorang, (b) semangat atau moral kerja, (c) rasa kebersamaan dalam kelompok, (d) prestasi kerja dan produktivitas.

b) Faktor Ekstrinsik (Faktor Dari Luar)

Faktor ekstrinsik adalah segala sesuatu yang mempengaruhi seseorang untuk bekerja karena adanya rangsangan dari luar salah satunya lingkungan kerja. Lingkungan kerja disini adalah lingkungan SDI Hidayatullah, lingkungan disini tidak lain datang dari pihak kepala sekolah atau guru-guru dalam berinteraksi, serta situasi atau kondisi kerja yang ada atau yang terjadi.³⁷

³⁶ Hendrawan, *et.al.*, *Manajemen Kinerja untuk Menciptakan Keunggulan bersaing*, hlm. 12.

³⁷ Wahjosumidjo, *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi*, (Jakarta: Ghalia. 1993), hlm.,193

Lingkungan kerja atau situasi kerja akan mampu menimbulkan berbagai rangsangan atau dorongan dan persepsi guru terhadap tugas yang diembannya, harapan guru dalam bekerja, seperti kecemasan dan ketegangan dalam bekerja. Sehingga dalam bekerja setiap guru diharapkan dapat menyesuaikan diri terhadap pekerjaan dan teman kerjanya serta mampu melakukan penyesuaian terhadap pihak pimpinan. Namun disisi lain bahwa lingkungan kerja dapat menimbulkan tekanan psikologis terhadap pegawai (guru). Tekanan psikologis ini dapat berupa rasa cemas, perasaan tegang dalam bekerja, rasa khawatir, tersinggung, merasa dianaktirikan atau tidak diperhatikan dan sebagainya, yang semua itu bila dibiarkan dapat mengganggu pegawai (guru) dalam bekerja.

Dari beberapa pengaruh kinerja, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*) dan pegawai akan mampu mencapai kinerja maksimal jika memiliki motif berprestasi tinggi. Motif berprestasi yang perlu dimiliki oleh pegawai harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri selain dari lingkungan kerja. Hal ini karena motif berprestasi yang ditumbuhkan dari dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah. Oleh karena itu, kembangkanlah motif berprestasi dalam diri dan manfaatkan serta ciptakan situasi yang ada pada lingkungan kerja guna mencapai kinerja maksimal.

d. Kompetensi guru

“Salah satu komponen yang sering dijadikan sasaran penyebab menurunnya mutu pendidikan adalah kurikulum dan penguasaan kompetensi guru”.³⁸

Kritikan yang cukup tajam terhadap kurikulum antara lain kurikulum terlalu padat, tidak sesuai dengan kebutuhan anak, memberatkan anak, merepotkan guru, dan sebagainya. Oleh karena itu, dalam unsur ini

³⁸ Isjoni, *Guru sebagai Motivator Perubahan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), hlm. 82.

akan dilakukan inovasi melalui penerapan kurikulum berbasis kompetensi, yaitu kurikulum sebagai rujukan pengalaman belajar yang diarahkan bagi tercapainya penguasaan kompetensi. Kompetensi itu sendiri merupakan perwujudan dari ketrampilan hidup yang harus dikuasai oleh peserta didik. Kegiatan pendidikan baik di sekolah maupun di luar sekolah, guru memiliki posisi sentral dan strategis. Hal ini mengandung makna bahwa upaya reformasi pendidikan hanya dapat terwujud apabila unsur guru yang berada di sektor terdepan mendapat prioritas.

Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 kompetensi guru meliputi kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, kompetensi pedagogik, kompetensi sosial.

1). Kompetensi kepribadian

Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial dan kebudayaan nasional Indonesia, menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat, menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan wibawa. Menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru, dan rasa percaya diri. Menjunjung tinggi kode etik profesi guru.

2). Kompetensi Profesional

Menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu, menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran yang diampu, mengembangkan materi pembelajaran yang diampu secara kreatif dan mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif, memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk mengembangkan diri.

3). Kompetensi pedagogik

Menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, spiritual, sosial, cultural, emosional, dan intelektual. Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik,

mengembangkan kurikulum yang terkait dengan mata pelajaran yang diampu. Menyelenggarakan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar dan memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran.

4). Kompetensi sosial

Bersikap inklusif, bertindak objektif, serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status social ekonomi, berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua, dan masyarakat.³⁹

Guru profesional adalah guru yang memiliki keahlian, tanggung jawab, dan rasa kesejawatan yang didukung oleh etika profesi yang kuat. Untuk itu hendaknya para guru telah memiliki kualifikasi kompetensi yang memadai yang meliputi kompetensi intelektual, sosial, spiritual, pribadi, moral dan profesional.

e. Penetapan rencana kinerja guru

Penetapan kinerja atau juga disebut kesepakatan kinerja merupakan penentuan arah dan bentuk pengukuran, umpan balik, penilaian serta pengembangan proses manajemen kinerja, menetapkan pengharapan-pengharapan pekerjaan yang harus dilakukan, hasil yang harus dicapai atribut (keahlian, pengetahuan dan kepegawaian) serta kompetensi yang diharapkan untuk mencapai hasil tetapi juga mengidentifikasi ukuran-ukuran yang harus dipakai untuk memantau, mengevaluasi dan menilai suatu kinerja.⁴⁰

Guru adalah pendidik professional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.

³⁹ Permendiknas nomor 16 tahun 2007.

⁴⁰ Surya Dharma, *Manajemen Kinerja: Falsafah dan Teori Penerapannya*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011). Hlm. 65

Pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualitas sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya serta berpartisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan.⁴¹

Penilaian prestasi kinerja merupakan suatu sistem yang digunakan untuk menilai segenap perilaku kerja guru dalam kurun waktu tertentu. Penilaian prestasi kerja mutlak harus dilakukan untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai setiap guru dan karyawan. Penilaian prestasi kerja berarti para bawahan mendapat perhatian dari atasannya, sehingga mendorong mereka bergairah bekerja, yang berarti berpengaruh pada peningkatan produktivitas kerja pegawai, asalkan proses penilaiannya jujur dan objektif serta ada tindak lanjutnya.

Pentingnya penilaian prestasi kerja guru dan karyawan yang rasional dan diterapkan secara objektif terlihat pada kepentingan yaitu: kepentingan guru dan karyawan yang bersangkutan dan kepentingan organisasi. Bagi para guru dan karyawan penilaian prestasi kerja tersebut bermanfaat untuk menentukan tujuan, rencana dan pengembangan karirnya, sedangkan bagi organisasi, hasil penilaian kerja para guru dan karyawan sangat penting arti dan perannya dalam pengambilan keputusan dari berbagai aspek secara efektif dan efisien. Penilaian prestasi kerja yang dilaksanakan adalah kemampuan untuk menyelesaikan tugas, pengetahuan yang dimiliki guru dan pegawai, absensi pegawai, jam kerja, keberhasilan pekerjaan, disiplin, kecenderungan ke pusat.

Pada dasarnya penilaian prestasi kerja merupakan suatu proses mengestimasi dan menentukan nilai keberhasilan pelaksanaan tugas pada karyawan, dengan membandingkan realisasi nyata dengan standar (*required performance*) yang dicapai guru dan karyawan. Penilaian pengembangan yang telah dilakukan setiap organisasi harus mampu untuk menjaga dan meningkatkan produk kerja guru sesuai dengan kemampuan dan

⁴¹ Undang-Undang Sisdiknas 2003, (Bandung : Fokusmedia, 2006), hlm. 3.

keterampilan masing-masing. Produktifitas kerja dapat optimal antara lain apabila dalam pelaksanaan pekerjaan selalu mendapat perhatian dan bimbingan dari atasan. Bimbingan pada pegawai hakikatnya akan membantu memecahkan persoalan pekerjaan mengingat kemampuan dan ketrampilan yang berbeda-beda yang selanjutnya akan memberikan dan menumbuhkan produktivitas kerja.

Produktifitas kerja adalah ukuran tingkat kemampuan pekerja secara individual dalam menghargai hasil kerjanya dan keikutsertaannya dalam menghasilkan barang dan jasa sebagai produk perusahaannya. Pemimpin lembaga pendidikan yang diharapkan dapat menunjang produktifitas kerja adalah tepat waktu, kecepatan dan ketepatan dalam menyelesaikan tugas, kemampuan untuk menggunakan alat-alat kantor, kondisi ruang kerja, terjalin hubungan yang harmonis, pendidikan gratis, pelatihan, dedikasi yang tinggi, rela berkorban demi kemajuan lembaga pendidikan (sekolah).

Dimensi produktifitas menyangkut masukan, proses dan produk atau keluar, masukan dengan hasil yang dicapai. Tercapainya produktifitas yang tinggi merupakan harapan setiap organisasi. Produktifitas kerja akan dapat tercapai apabila tingkat gairah kerja pada titik yang diharapkan, dan disiplin kerja sesuai peraturan yang berlaku, artinya melalui berbagai perbaikan cara kerja, pemborosan waktu, tenaga dan berbagai input lainnya akan bisa dikurangi sejauh mungkin. Hasilnya tentu akan lebih baik dan banyak hal yang masih banyak di hemat. Sehingga waktu tidak terbuang sia-sia, bila diarahkan secara efektif dan pencapaian tujuan usaha bisa terselenggara dengan baik. Penelitian ini yang di telaah adalah kinerja kepala sekolah dalam kemampuan berkomunikasi, peningkatan motivasi dan peningkatan pengetahuan.

Kinerja guru yang baik tentunya tergambar pada penampilan mereka baik dari penampilan kemampuan akademik maupun kemampuan

profesi menjadi guru artinya mampu mengelola pengajaran didalam kelas dan mendidik siswa diluar kelas dengan sebaik-baiknya.⁴²

f. Pengembangan guru

Keberhasilan pendidikan disekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola dan memberdayakan seluruh warga sekolah, termasuk pengembangan guru. Dalam hal ini, peningkatan produktivitas dan prestasi kerja dapat dilakukan dengan meningkatkan perilaku warga sekolah melalui aplikasi konsep.

Pengembangan guru merupakan pekerjaan pekerjaan yang harus dilakukan kepala sekolah dalam manajemen personalia pendidikan, yang bertujuan untuk mendayagunakan guru dan staf secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan. Sehubungan dengan itu, fungsi personalia yang harus dilaksanakan kepala sekolah adalah menarik, mengembangkan, menggaji, dan memotivasi guru dan staf untuk mencapai tujuan pendidikan.

Pengembangan guru perlu dilakukan pada setiap sekolah untuk memastikan bahwa mereka tetap dapat mempertahankan kualitas profesionalitasnya sesuai dengan kebutuhan sekolah. Program pengembangan tersebut memberi penekanan pada pembentukan keterampilan profesional mereka guna memberi layanan sekolah. Cara yang dapat ditempuh adalah mengikutsertakan guru pada kegiatan-kegiatan, seperti pelatihan, penataran, seminar, workshop, pemagangan, dan pendampingan yang diselenggarakan oleh lembaga pemerintah, perguruan tinggi, atau lembaga non-pemerintah.

3. Peran kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru

Tugas dan tanggung jawab kepala sekolah selaku pemimpin pendidikan ada yang berkenaan dengan tujuan sekolah yang hendak dicapai. Misalnya, mendeskripsikan tujuan institusional sekolah sehingga mudah dipahami oleh guru-guru maupun staf lainnya, bersama-sama dengan

⁴² Siswanto Sastrohardiwiryo. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2003). hlm. 234

guru-guru maupun staf lainnya memikirkan dan merencanakan kegiatan-kegiatan yang dapat menyokong tujuan institusional sekolah, melakukan pendelegasian kepada guru-guru dan staf lainnya dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang telah direncanakan, mendorong dan mengawasi pelaksanaan tugas-tugas yang telah didelegasikannya.

Disamping itu, ada pula tugas dan tanggung jawab kepala sekolah yang berkenaan dengan penciptaan suasana yang menyenangkan sehingga dapat menumbuhkan moral kerja guru-guru maupun staf lainnya. Bentuk operasional dari pelaksanaan tugas dan tanggung jawab terakhir ini misalnya:

- a. Berusaha memahami karakteristik setiap guru dan staf lainnya berupa perasaannya, keinginan, pola berfikir dan sikap.
- b. Menciptakan kondisi kerja yang menyenangkan, baik kondisi fisik maupun sosialnya sehingga mereka betah disekolah.
- c. Memupuk rasa kerjasama yang baik antara kepala sekolah dengan guru, guru dengan guru, maupun staf lainnya, sehingga tercipta suatu kelompok kerja yang produktif dan kohesif.
- d. Memupuk rasa ikut memiliki (*sence of belonging*), rasa adanya peranan yang cukup penting (*sence of achievement*) pada setiap diri guru maupun staf lainnya.⁴³

C. Rumusan Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan yang mungkin benar atau mungkin salah, dia akan ditolak jika salah satu palsu dan akan diterima jika fakta-faktanya membenarkan.⁴⁴

Menurut Sukardi Hipotesis ialah jawaban yang masih bersifat sementara dan bersifat teoritis.⁴⁵ Jadi hipotesis dapat diartikan kesimpulan yang belum final artinya hasil harus dibuktikan kebenarannya, atau juga dapat

⁴³ Irahim Bafadel, *Peningkatan Professional Guru Sekolah Dasar*, (Jakarta: Bui Aksara, 2008). Hlm. 89

⁴⁴ Sutrisno Hadi, *Analisis Regresi*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2001), hlm. 63.

⁴⁵ Sukardi, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2008), hlm. 41.

diartikan sebagai jawaban sementara terhadap pokok masalah yang perlu diuji kebenarannya secara empiris melalui penelitian. Hipotesis dalam penelitian ini adalah apakah terdapat pengaruh antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di SD Islam Hidayatullah Banyumanik Semarang.