

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Tinjauan Tantang Pemimpin

##### 1. Pengertian Pemimpin

Pemimpin memiliki bermacam-macam pengertian. Dimana dari beberapa pendapat tentang pengertian pemimpin memiliki kesamaan. Menurut (Veithzal Rivai, 2002:27) mengatakan bahwa pemimpin adalah “seseorang yang mampu mempengaruhi orang lain”. Sedangkan pengertian pemimpin menurut Fred E. Fieldler (Ngalim Purwanto, 2005:27) pemimpin adalah “individu di dalam kelompok yang memberikan tugas-tugas pengarahan dan pengordinasian yang relevan dengan kegiatan-kegiatan kelompok”.

Selain itu pengertian pemimpin juga dijelaskan oleh Henry Pratt Fairchild (Kartini Kartono, 2005:38) menyatakan pemimpin adalah seorang yang memimpin dengan jalan memprakarsai tingkah laku social dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir atau mengontrol usaha dan upaya orang lain melalui suatu kekuasaan. Sedangkan menurut (Kartini Kartono, 2005:39) pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan khusus, dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya, untuk melakukan usaha bersama mengarah pada pencapaian sasaran-sasaran tertentu.

Berdasarkan pengertian para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa pemimpin adalah orang yang memiliki kemampuan khusus yang lebih baik

dari pada yang lain sehingga dapat mempengaruhi, mengarahkan dan membimbing orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan bersama.

## **2. Tugas Seorang Pemimpin**

Sebagai seorang pemimpin tentunya memiliki tugas yang harus dilaksanakan dalam kepemimpinannya, menurut (M. Ngalim Porwanto, 2005:64) mengemukakan beberapa tugas sebagai seorang pemimpin antara lain adalah:

- a. Memahami kebutuhan-kebutuhan dan keinginan dari kelompoknya
- b. Dari keinginan-keinginan itu dapat di ambil keputusan-keputusan yang realistis dan yang benar-benar terjadi
- c. Meyakinkan kelompoknya tentang apa yang mejadi keputusan, mana yang realistis dan mana yang sebenarnya bersifat khayalan
- d. Menentukan cara yang dapat digunakan untuk mencapai atau menentukan keputusan-keputusan tersebut

Sedangkan menurut Edy Sutrisno (2011:228) mengemukakan beberapa tugas sebagai seorang pemimpin antara lain:

- a. Sebagai konselor

Sebagai seorang pemimpin seharusnya memiliki keterampilan berkomunikasi yang baik, maka dengan keterampilan tersebut pemimpin akan dapat memberikan bantuannya dalam pemecahan masalah-masalah

pribadi, masalah pekerjaan, pengembangan karier dan sebagainya. Dimana keterampilan ini harus dimiliki oleh setiap pemimpin yang biasanya merupakan orang pertama yang menjadi tempat bertanya bagi para karyawannya.

b. Sebagai instruktur

Sebagai seorang pemimpin seharusnya pada jabatannya itu melekat tugas sebagai instruktur, atau sebagai pengajar yang baik terhadap bawahannya. Instruktur yang baik akan mempunyai peran sebagai guru yang bijaksana, yang memungkinkan setiap bawahan semakin lama semakin pintar dan profesional dalam melaksanakan tugasnya.

c. Memimpin rapat

Seorang pemimpin dapat berperan sebagai pemimpin rapat, dimana pemimpin ini dapat bertindak sebagai pengarah, membantu kelompok sampai pada pengambilan keputusan yang dapat dipahami oleh setiap orang dan dapat diterima oleh seluruh bawahannya.

d. Mengambil keputusan

Seorang pemimpin juga memiliki tugas dalam pengambilan keputusan, karena keberhasilan seorang pemimpin salah satu faktor ditentukan oleh keterampilan dalam pengambilan keputusan, dimana pengambilan keputusan itu akan berdampak luas terhadap mekanisme organisasi yang dipimpinnya.

e. Mendelegasikan wewenang

Seorang pemimpin tidak dapat mengerjakan sendiri seluruh pekerjaannya, oleh sebab itu seorang pemimpin haruslah dapat mendelegasikan sebagian tugas dan wewenang kepada bawahannya. Dimana pendelegasian ini bertujuan membantu tugas pemimpin agar jalannya organisasi tidak mengalami kemacetan, dan terhindar dari bau biokratis.

### 3. Jenis Pemimpin

Menurut Kartini Kartono (2005:10) mengemukakan terdapat dua jenis kepemimpinan, yaitu pemimpin formal (*formal leader*) dan pemimpin informal (*informal leaders*).

a. Pemimpin formal

Pemimpinan formal adalah seorang yang oleh suatu organisasi atau lembaga tertentu ditunjuk sebagai pemimpin, berdasarkan keputusan serta pengangkatan resmi untuk memimpin suatu jabatan dalam struktur organisasi, dengan segala hak dan kewajiban yang berkaitan dengannya, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dari suatu organisasi. Sebagai contoh dari pemimpin formal yaitu kepala sekolah, direktur perusahaan, pemerintah daerah (kepala desa-gubernur) dan sebagainya.

Ciri-ciri pemimpin formal menurut Kartini Kartono (2010:10)

- 1) Memiliki masa jabatan tertentu
- 2) Harus memiliki beberapa persyaratan formal terlebih dahulu

- 3) Mendapat dukungan oleh organisasi formal untuk menjalankan tugas dan kewajibannya
- 4) Medapatkan balas jasa meteriil dan immaterill tertentu
- 5) Dapat naik pangkat dan dimutasi
- 6) Akan mendapat sanksi bila melakukan kesalahan atau melanggar aturan berupa sanksi hukum
- 7) Selama menjabat kepemimpinan, diberi kekuasaan dan wewenang, antara lain untuk memberikan motivasi kerja kepada bawahan, menggariskan pedoman dan petunjuk, mengalokasikan jabatan dan penempatan bawahannya, menetapkan sasaran organisasi, dan mengambil keputusan-keputusan penting lainnya, dan tugas-tugas penting lainnya.

b. Pemimpin informal

Pemimpin informal adalah orang yang tidak memperoleh pengangkatan formal sebagai seorang pemimpin, namun karena kualitas unggul yang dimilikinya dia dapat mencapai kedudukan sebagai seseorang yang mampu memengaruhi kondisi psikis maupun perilaku suatu kelompok atau masyarakat. Adapaun contoh dari pemimpin informal adalah pemimpin atau ketua kelompok tani, karena kelompok tani merupakan suatu kelompok informal yang memilki pembagian tugas, peran serta hirarki tertentu, serta norma yang menjadi pedoman perilaku anggotanya. Pedoman perilaku dan

kegiatan kelompok tani tersebut dijabarkan melalui keputusan musyawarah kelompok tani yang mendapat bimbingan langsung dari agen pembaruan/penyuluhan.

Ciri-ciri pemimpin informal menurut (Kartini Kartono, 2005:11) antara lain adalah :

- 1) Tidak memiliki penunjukan formal
- 2) Kelompok masyarakat menunjuk dirinya sebagai pemimpin, dan mengakuinya sebagai pemimpin
- 3) Tidak mendapatkan dukungan oleh organisasi formal untuk menjalankan tugas yang dipimpinnya
- 4) Tidak mendapatkan imbalan jasa, walaupun dapat hanya diberikan secara sukarela
- 5) Tidak perlu memiliki syarat formal, tidak memiliki atasan, tidak ada kenaikan pangkat, dan tidak dapat dimutasikan
- 6) Bila melakukan kesalahan, maka dia tidak mendapatkan hukuman, hanya kepercayaan masyarakat terhadap dirinya akan berkurang, pribadinya tidak diakui, atau dapat ditinggalkan oleh kelompoknya dan dikenakan sanksi sosial.

#### 4. Syarat-Syarat Pemimpin

Untuk dapat menjadi seorang pemimpin tentu harus berbeda dengan bawahannya. Kepemimpinan akan efektif apabila seorang pemimpin dilengkapi dengan syarat-syarat tertentu yang tidak dimiliki oleh anggota pada umumnya. Persyaratan tersebut diakui keberadaannya oleh anggota kelompok. Menurut (Kartini Kartono, 2005:36) ada tiga syarat penting dalam konsepsi kepemimpinan dan harus dimiliki oleh setiap pemimpin, yaitu :

- a. Kekuasaan, yaitu otorisasi dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu dalam rangka penyelesaian tugas tertentu.
- b. Kewibawaan yaitu merupakan keunggulan, kelebihan, keutamaan sehingga pemimpin mampu mengatur orang lain dan patuh padanya.
- c. Kemampuan, yaitu sumber daya kekuatan, kesanggupan dan kecakapan secara teknis maupun sosial, yang melebihi dari anggota biasa.

Sedangkan menurut pendapat Sudarwan Danim (2008:205-206) pemimpin setidaknya harus memiliki persyaratan sebagai berikut :

- a. Bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa
- b. Memiliki inteligensi yang tinggi
- c. Memiliki fisik yang kuat
- d. Berpengetahuan luas
- e. Percaya diri

- f. Dapat menjadi anggota kelompok
- g. Adil dan bijaksana
- h. Tegas dan berinisiatif
- i. Berkapasitas membuat keputusan
- j. Memiliki kestabilan emosi
- k. Sehat jasmani dan rohani
- l. Bersifat prospektif

Sedangkan persyaratan sebagai seorang pemimpin telah dijelaskan kembali lebih rinci oleh Tati Rosmiati dan Dedy Achmad Kurniady, (2011:128) yang mengemukakan persyaratan kepribadian sebagai seorang pemimpin yang baik.

Persyaratan tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Rendah hati dan sederhana
- b. Bersifat suka menolong
- c. Sabar dan memiliki kestabilan emosi
- d. Percaya kepada diri sendiri
- e. Jujur, adil dan dapat dipercaya
- f. Keahlian dalam jabatan

Sementara menurut Elsbree dan Reutter (Ngalim Purwanto, 2005:53) mengemukakan syarat-syarat sebagai seorang pemimpin yang baik harus memiliki

- a. Sifat-sifat personal dan social yang baik
- b. Kecakapan intelektual

- c. Latar belakang pengetahuan yang sesuai
- d. Filsafat pendidikan dan bimbingan
- e. Kecakapan dan sikap terhadap pengajaran dan teknik-teknik mengajar
- f. Pengalaman professional dan non professional
- g. Potensi untuk mengembangkan profesinya
- h. Kesehatan fisik dan mental

Berdasarkan uraian beberapa syarat kepemimpinan diatas maka dapat disimpulkan bahwa faktor keberhasilan seorang pemimpin dalam memimpin suatu organisasi tidak hanya dia mampu mengarahkan bawahannya saja tetapi pemimpin tersebut harus lebih memiliki sikap bijaksana, mahir dalam manajemen, mempunyai jiwa sosial yang tinggi serta memiliki keterampilan, dengan demikian pemimpin akan berhasil dalam membawa kemajuan organisasinya. Karena tanpa itu semua pemimpin tidak akan pernah berhasil dalam memajukan organisasinya.

#### **5. Sifat-Sifat Pemimpin**

Dalam upaya untuk menilai sukses atau gagalnya pemimpin itu antara lain dilakukan dengan mengamati dan mencatat sifat-sifat dan kualitas mutu perilakunya, yang dapat dipakai sebagai criteria untuk menilai kepemimpinannya. George R. Terry (1997) dalam Karwati dan Priansa (2013: 173-174), mengemukakan 8 sifat seorang pemimpin, yaitu:

- a. Penuh energi, dalam mencapai kepemimpinan yang baik memang diperlukan energy yang baik pula, baik jasmani maupun rohani. Dimana seorang

pemimpin harus sanggup bekerja dalam waktu yang tidak tertentu, ketika sewaktu-waktu tenaganya diperlukan maka dia harus sanggup untuk melaksanakan tugasnya sebagai seorang pemimpin.

- b. Memiliki stabilitas emosi, seorang pemimpin yang efektif harus dapat menghilangkan rasa kecurigaan atau berfikir jelek terhadap bawahannya dan tidak boleh cepat emosi. Sebaliknya pemimpin harus tegas, konsekuen dan konsisten dalam menentukan tindakan terhadap bawahannya.
- c. Memiliki pengetahuan tentang hubungan antara manusia, seorang pemimpin harus mengetahui benar tentang sifat-sifat seorang manusia atau bawahannya, sehingga seorang pemimpin dapat memberikan reaksi atau tindakan terhadap bawahannya.
- d. Motivasi pribadi, seorang pemimpin harus memiliki dorongan dan motivasi yang tinggi dari dalam dirinya sendiri, bukan karena paksaan dari luar dirinya.
- e. Kemahiran mengadakan komunikasi, seorang pemimpin harus mampu mengutarakan gagasan baik secara lisan maupun tulisan, hal ini berguna untuk mendorong kemajuan bawahannya serta dapat memberikan atau menerima informasi bagi kemajuan organisasi dan kepentingan bersama.
- f. Kecakapan mengajar, pemimpin harus mampu memberikan petunjuk-petunjuk mengoreksi kesalahan-kesalahan yang terjadi, memberikan maupun menerima saran-saran dari bawahannya.

- g. Kecakapan sosial, seorang pemimpin harus memiliki kemampuan dalam bekerja sama dengan orang-orang yang memiliki sifat-sifat yang beragam, sehingga mereka benar-benar dengan penuh kemauan dan kesetiaan bekerja dibawah kepemimpinannya.
- h. Kemampuan teknis, seorang pemimpin harus memiliki kemampuan teknis yang dapat berguna bagi seorang pemimpin untuk lebih mudah mengadakan koreksi bila terjadi suatu kesalahan pelaksanaan tugas dari bawahannya.

Sedangkan menurut Ordway Tead (Ngalim Purwanto. 2005:53) mengemukakan sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin sebagai berikut :

- a. Berbadan sehat, kuat dan penuh energi
- b. Yakin akan maksud dan tujuan organisasi
- c. Selalu bergairah
- d. Bersifat ramah-tamah
- e. Mempunyai keteguhan hati
- f. Unggul dalam teknik bekerja
- g. Sanggup bertindak tegas
- h. Memiliki kecerdasan
- i. Pandai mengajari bawahan
- j. Percaya pada diri sendiri

Kesimpulan dari pendapat di atas bahwa untuk menjadi seorang pemimpin diperlukan sifat-sifat kepemimpinan dimana seorang pemimpin harus memiliki energi

dan jasmani yang sehat, stabilitas emosi, pengetahuan tentang hubungan antara manusia, motivasi pribadi, kemahiran mengadakan komunikasi, kecakapan mengajar, kecakapan sosial, serta kemampuan teknis. Sehingga apa yang dibutuhkan oleh organisasi dapat terlihat oleh pemimpin dengan demikian tujuan organisasi dapat tercapai.

#### **6. Ciri Seorang Pemimpin yang Baik**

Untuk menjadi seorang pemimpin yang baik tentu bukanlah perkara yang mudah. Karena seorang pemimpin mempunyai tugas yang berat. Namun banyak orang menginginkan menjadi seorang pemimpin yang baik. Kriteria untuk bias dikatakan menjadi pemimpin yang baik harus memperhatikan ciri-cirinya. Menurut Sudarwan Danim (2010:13) mengungkapkan ciri-ciri seorang pemimpin yang baik. Ciri-ciri tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Adaptif terhadap situasi
- b. Waspada terhadap lingkungan sosial
- c. Ambisius dan berorientasi pada pencapaian
- d. Tegas
- e. Kerjasama atau kooperasi
- f. Menentukan
- g. Diandalkan
- h. Dominan atau berkeinginan dan berkekuatan untuk mempengaruhi orang lain
- i. Energik atau tampil dengan tingkat aktivitas tinggi

- j. Persisten
- k. Percaya diri
- l. Toleran terhadap stres
- m. Bersedia untuk memikul tanggung jawab

## **B. Tinjauan Tentang Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah**

### **1. Pengertian Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Untuk menjelaskan apa arti kepemimpinan itu akan dikemukakan terlebih dahulu dari sudut mana seseorang memandang atau memahami hakikat kepemimpinan itu, dan selanjutnya berdasarkan pemahaman tersebut akan terlihat bagaimana dia membuat perumusan atau mendefinisikannya. Pengertian kepemimpinan banyak dikemukakan oleh para ahli menurut sudut pandang masing-masing, definisi-definisi tersebut menunjukkan adanya beberapa kesamaan. Menurut Sudarwan Danim (2008: 204) mendefinisikan kepemimpinan adalah segala tindakan yang dilakukan seseorang baik individu maupun kelompok untuk melakukan koordinasi dan melakukan pengarahan kepada individu atau kelompok lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Siagian (Edy Sutrisno, 2011: 213-214) mengatakan kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain, dimana bawahan akan melakukan apa yang menjadi kehendak pemimpin walaupun secara pribadi bawahan tersebut tidak menyukainya. Selain itu menurut J. Canon (Syaiful Sagala,

2009: 115) mengatakan kepemimpinan adalah “kemampuan atasan mempengaruhi perilaku bawahan maupun perilaku kelompok dalam organisasi”.

Menurut (Ngalim Purwanto, 2005: 26) Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain agar orang yang dipengaruhi mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin, serta merasa tidak terpaksa. Sedangkan Menurut Armstrong (A.L Hartani, 2011: 28) kepemimpinan adalah “proses memberi inspirasi kepada semua karyawan agar bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan”.

Selanjutnya Menurut (Wahyudi, 2009: 120) kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam menggerakkan, mengarahkan, sekaligus mempengaruhi pola pikir, cara kerja setiap anggota agar bersikap mandiri dalam bekerja untuk kepentingan percepatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain, baik individu atau kelompok. Serta kemampuan untuk mengarahkan tingkah laku individu atau kelompok untuk memiliki kemampuan atau keahlian khusus dalam bidang yang diinginkan oleh kelompoknya, sehingga bawahan dengan senang hati mau melaksanakan tugas yang diberikan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Gaya kepemimpinan, mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin bawahannya. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pengertian gaya kepemimpinan yang demikian ini sesuai dengan pendapat dari beberapa ahli diantaranya menurut (Nurkolis, 2006: 167) gaya kepemimpinan adalah “pola tingkah laku yang lebih disukai oleh seorang pimpinan dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi para pekerja”.

Sedangkan Menurut (Miftah Thoha, 2010: 49) gaya kepemimpinan merupakan “norma perilaku yang digunakan oleh seorang pada saat orang tersebut mempengaruhi orang lain”. Selain itu menurut (Veithzal Rivai, 2002: 64) gaya kepemimpinan adalah “pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun tidak tampak oleh bawahannya”.

Mengacu dari beberapa pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku seorang pemimpin yang secara konsisten saat mempengaruhi bawahannya supaya mau mengerjakan tugasnya dengan senang hati untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan bersama. Berdasarkan simpulan tersebut, maka gaya kepemimpinan kepala sekolah dapat diartikan sebagai persepsi para guru dan seluruh karyawan suatu sekolah terhadap pola perilaku atau bentuk dari tata cara seorang kepala sekolah dalam mempengaruhi para bawahannya supaya mau mengerjakan tugasnya dengan senang hati untuk mencapai tujuan dari sekolah tersebut.

## 2. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Setiap pemimpin mempunyai sifat, kebiasaan, dan kepribadian sendiri yang khas. Ini akan mempengaruhi gaya atau *style* perilaku memimpinya. Gaya kepemimpinan adalah pola yang menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang nampak maupun tidak merupakan bagian dari keyakinan pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Secara umum, menurut Karwati dan Priansa (2013: 178-9) gaya kepemimpinan paling luas dikenal gaya kepemimpinan otokratis, demokratis, dan *Laissez faire*.

### 1) Gaya Kepemimpinan Otokratis

Gaya kepemimpinan otokratis ini meletakkan seorang kepala sekolah sebagai sumber kebijakan. Kepala sekolah memandang guru, staf, dan pegawai lain sebagai hanya menerima instruksi dari kepala sekolah dan tidak diperkenankan untuk membantah. Tipe kepemimpinan otokratis memandang bahwa segala sesuatu ditentukan oleh kepala sekolah sehingga keberhasilan sekolah terletak dari kepala sekolah.

### 2) Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis menyajikan ruang kesetaraan dalam pendapat. Guru, staf, dan pegawai memiliki hak untuk berkontribusi dalam tanggung jawab yang diembannya dan merupakan bagian dari keseluruhan sekolah sehingga mendapat tempat sesuai dengan harkat dan martabat. Kepemimpinan demokratis menempatkan kepala sekolah sebagai seseorang yang mempunyai

tanggung jawab untuk mengarahkan, mengontrol, dan mengevaluasi, serta mengkoordinasikan berbagai pekerjaan yang diemban guru, staf, dan pegawai lainnya.

### 3) Gaya Kepemimpinan *Laissez Fairre*

Gaya kepemimpinan *Laissez fairre* memberikan kebebasan mutlak kepada guru, staf, dan pegawai lainnya. Dalam hal ini kepala sekolah bersifat pasif dan tidak memberikan keteladanan dalam kepemimpinannya. Dalam teori kepemimpinan situasional, gaya kepemimpinan akan efektif jika disesuaikan dengan tingkat kematangan. Kematangan adalah kemampuan dan kemauan anak buah dalam mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas yang dibebankan. Sedangkan Menurut Abdul Azis Wahab (2008:134-136), masing-masing pemimpin mempunyai ciri dan karakteristik berbeda-beda, hal ini disesuaikan dengan watak dan kepribadiannya. Begitu juga tipe dan gaya ia memimpin sangat ditentukan oleh siapa yang ia pimpin dan situasi yang bagaimana kepemimpinannya. Berikut tipe-tipe kepemimpinan dalam pendidikan yang disampaikan oleh Abdul Azis Wahab :

- a. Tipe otoriter, yaitu pemimpin bertindak diktator terhadap bawahannya, baginya memimpin adalah menggerakkan dan memaksa bawahannya. Sedangkan kewajiban bawahan hanyalah mengikuti perintah dan tidak boleh membantah atau mengajukan saran. Mereka harus patuh dan setia kepada pemimpin secara mutlak.

- b. Tipe *laissez-faire*, sebenarnya tipe ini pemimpin tidak memberikan kepemimpinannya. Ia membiarkan bawahannya berbua sekehendaknya. Pemimpin sama sekali tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan bawahannya.
- c. Tipe demokratis, yaitu melakukan kepemimpinannya di tengah-tengah bawahannya, hubungan dengan bawahan bukan sebagai majikan dan budak, melainkan sebagai kakak terhadap saudara-saudaranya. Ia berusaha memberikan stimulus kepada bawahannya agar bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan bersama.
- d. Tipe pseudo-demokratis, disebut juga demokratis semu atau manipulasi diplomatik. Pemimpin seperti ini hanya tampaknya saja bersikap demokratis padahal sebenarnya dia bersikap otokratis. Jika ia punya ide maka ia musyawarahkan dengan bawahannya, tetapi situasi diatur dan diciptakan sedemikian rupa sehingga pada akhirnya bawahan didesak agar menerima ide tersebut sebagai keputusan bersama.

Senada dengan pendapat Abdul Aziz Wahab di atas dalam Husnul (2011:146), bahwa sebagaimana laporan dari Graves di Stanford University, tipe kepemimpinan itu meliputi tipe *authoritarian*, *laizzes faire*, demokratis dan *pseudo demokratis*.

Gaya kepemimpinan yang efektif adalah gaya yang dapat memengaruhi, mendorong, mengarahkan dan menggerakkan orang-orang yang dipimpin sesuai

dengan situasi dan kondisi supaya mereka mau bekerja dengan penuh semangat dalam mencapai tujuan organisasi.

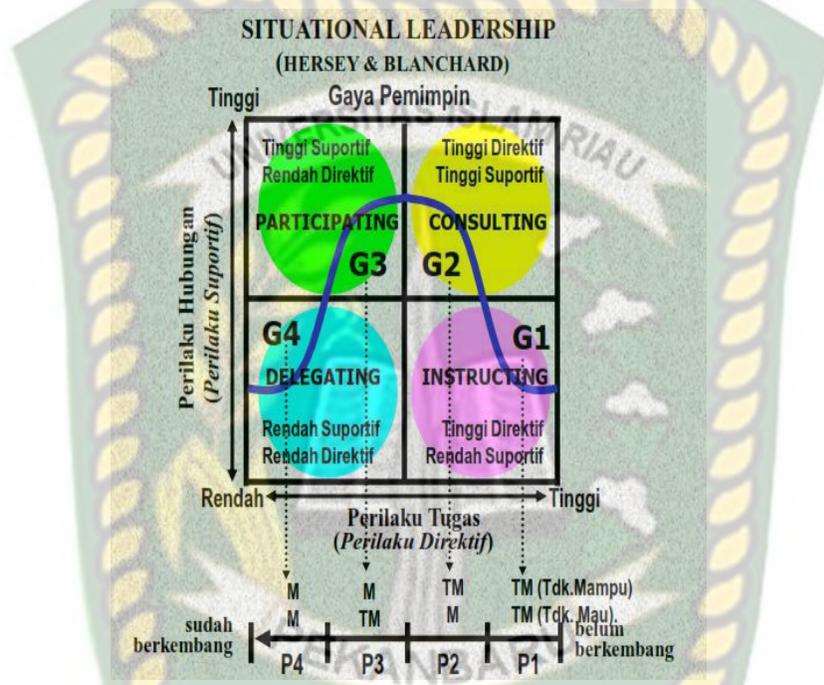
Gaya kepemimpinan yang efektif ini dikembangkan oleh Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard (2010:155) yaitu gaya kepemimpinan situasional dengan berdasarkan tingkat kematangan bawahan meliputi *telling*, *selling*, *participating* dan *delegating*.

- a. *Telling* (pekerjaan tinggi-relasi rendah), dalam model ini pemimpin menentukan peranan karyawan dan mengatur apa, kapan, bagaimana, dan di mana karyawan melaksanakan tugasnya.
- b. *Selling* (pekerjaan tinggi-relasi tinggi), pemimpin menunjukkan perilaku yang mengarahkan dan mendukung.
- c. *Participating* (pekerjaan rendah-relasi tinggi), pemimpin dan pengikutnya bersama-sama membuat keputusan, di mana pemimpin berperan sebagai fasilitator dan komunikator.
- d. *Delegating* (pekerjaan rendah-relasi rendah), pemimpin kurang memberikan pengarahan atau dukungan.

Sehingga dalam pengelompokkan gaya kepemimpinan ini nantinya akan menjadi empat model, yaitu: gaya kepemimpinan G1-Instruksi, yaitu jika direktif tinggi dan suportif rendah, gaya kepemimpinan G2-Konsultasi, yaitu jika direktif tinggi dan suportif tinggi, gaya kepemimpinan G3-Partisipasi, yaitu jika direktif rendah dan suportif tinggi dan gaya kepemimpinan G4-Delegasi jika suportif rendah

dan direktif rendah. Berikut gambar model pengelompokan gaya kepemimpinan yang disampaikan Hersey dan Blanchard.

**Gambar 2.1.** model pengelompokan gaya kepemimpinan yang disampaikan Hersey dan Blanchard.



Konsep di atas dikutip Baharuddin dan Umiarso (2012:53):

- a. Gaya Instruktif, yaitu gaya kepemimpinan yang memberikan pengarahan secara spesifik tentang apa, bagaimana dan kapan kegiatan dilakukan. Kegiatan banyak diawasi secara ketat, kadar direktif tinggi, kadar semangat rendah, kurang dapat meningkatkan kemampuan pegawai, kemampuan motivasi rendah dan tingkat kematangan bawahan rendah.

- b. Gaya Konsultatif, yaitu gaya yang penerapan pada bawahan memiliki kemampuan tinggi namun kemauan rendah. Memiliki kadar direktif rendah, semangat tinggi, komunikasi dilakukan timbal balik, masih memberikan pengarahan yang spesifik, pimpinan secara bertahap memberikan tanggung jawab kepada bawahan, walaupun dianggap belum mampu, tingkat kematangan bawahan rendah ke sedang.
- c. Gaya Partisipatif, yaitu gaya kepemimpinan terbuka, bebas dan *nondirektive*. Pendekatan seperti ini hanya sedikit memegang kendali dalam proses pengambilan keputusan. Ia hanya menyajikan informasi mengenai suatu permasalahan dan memberikan kesempatan kepada anggota organisasi untuk mengembangkan strategi dan pemecahannya. Tugas pemimpin adalah mengerahkan tim kepada tercapainya konsensus. Model ini asumsinya adalah bawahan akan lebih siap menerima tanggung jawab terhadap solusi, tujuan dan strategi di mana mereka diberdayakan untuk mengembangkannya.
- d. Gaya Delegatif, yaitu gaya bagi bawahan yang memiliki kemampuan dan kemauan yang tinggi. Pemimpin memberikan pengarahan bila diperlukan saja, memberikan semangat dianggap tidak perlu lagi, penyerahan tanggung jawab bawahan untuk mengatasi dan menyelesaikan tugas, tidak perlu memberi motivasi dan tingkat kematangan bawahan tinggi.

Dari beberapa pendapat di atas dipahami bahwa yang di maksud dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah adalah sikap atau tingkah laku yang dilakukan kepala sekolah kepada bawahannya untuk memengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan agar mau dan bisa bekerja sesuai dengan kesepakatan organisasi sekolah guna tercapainya tujuan lembaga sekolah.

### **3. Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Formal dan Informal**

Kepala sekolah adalah merupakan pimpinan yang bertanggung jawab langsung terhadap keberhasilan sekolah yang dipimpinnya. Oleh sebab itu kepala sekolah merupakan faktor terpenting dalam penentuan proses pencapaian dan keberhasilan dari tujuan yang sudah ditetapkan sekolah. Sehingga pengaruh kepala sekolah dalam memimpin sangat besar terhadap maju tidaknya sekolah yang dipimpinnya.

Kepala sekolah berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan sekolah dan ia harus memahami tugas dan fungsinya untuk keberhasilan sekolah, serta memiliki kepedulian kepada guru, staf dan siswa.

Kepemimpinan kepala sekolah dalam organisasi, menurut Wahjosumidjo (2012:84) ada dua bentuk, yaitu : kepemimpinan formal (*formal leadership*) dan kepemimpinan informal (*informal leadership*). Kepala sekolah dengan kepemimpinan formal adalah kepala sekolah yang diangkat atau dipilih melalui tahapan seleksi. Sedangkan kepala sekolah dengan kepemimpinan informal adalah kepala sekolah yang diangkat atau dipilih berdasarkan kemampuan dan kecakapannya yang

dirasakan oleh orang lain sehingga ia mampu memecahkan persoalan dalam organisasi sekolah tersebut.

Menurut Wahjosumidjo (2012:90), ada lima peranan kepemimpinan kepala sekolah yang dapat diintegrasikan dalam status formal kepemimpinannya, yaitu:

- a. *Figuerhead*, yaitu kepala sekolah sebagai lambang yang mempunyai kedudukan yang selalu melekat dengan sekolah yang dipimpinnya. Artinya kepala sekolah harus selalu dapat memelihara integritas diri agar peranannya sebagai lambang tidak menodai nama baik sekolah.
- b. *Leadership*, yaitu peranan kepala sekolah sebagai pemimpin harus mencerminkan tanggung jawab untuk menggerakkan seluruh sumber daya yang ada di sekolah, sehingga lahir etos kerja dan produktivitas yang tinggi dalam mencapai tujuan. Fungsi ini sangat penting sebab di samping sebagai penggerak juga berperan untuk melakukan kontrol segala aktivitas guru, staf dan siswa dan sekaligus juga meneliti persoalan-persoalan yang timbul di lingkungan sekolah.
- c. *Liasion*, yaitu kepala sekolah berperan sebagai penghubung antara kepentingan sekolah dengan lingkungan di luar sekolah.
- d. *Disseminator*, yaitu kepala sekolah bertanggung jawab untuk menyebarluaskan dan membagi informasi kepada para guru, staf, siswa dan orang tua siswa.

e. *Desicional Roles*, kepala sekolah berperan sebagai pengambil keputusan, seperti menuangkan pemikirannya untuk memunculkan program-program baru untuk kemajuan sekolah. Mampu mengantisipasi semua akibat dari pengambilan keputusan. Kepala sekolah juga bertanggung jawab untuk menentukan siapa yang akan memperoleh penghargaan dan hukuman terhadap guru dan staf dengan memperhatikan kinerja bawahannya.

#### **4. Tugas dan Tanggung Jawab Kepala Sekolah**

Kepala Sekolah memiliki kedudukan yang strategis sebagai motor dan menggerakkan serta memotivasi bawahan, mengelola sumber daya manusia dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu keberadaannya mutlak diperlukan karena tidak mungkin digantikan oleh fungsi dan peran yang lain.

Pada tingkat sekolah menengah, kepala sekolah sebagai figur kunci dalam mendorong perkembangan dan kemajuan sekolah. Kepala sekolah tidak hanya memiliki tanggung jawab dan memiliki otoritas dalam program-program sekolah, kurikulum, dan keputusan personil tetapi juga memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan akuntabilitas keberhasilan siswa dan programnya dengan cara memperbaiki dan memperkuat manajemen kepemimpinan. Oleh karena itu, agar manajemen ini terbentuk kepala sekolah harus pandai, cerdas dan memiliki strategi dalam memimpin kelompok serta cerdas pula dalam pendelegasian tugas dan wewenang.

Di antara tugas dan tanggung jawab yang dilakukan kepala sekolah sehingga dapat menunjukkan bahwa ia berfungsi sebagai pimpinan adalah sebagaimana yang dikemukakan Nurkholis (2003:120-121) sebagai berikut:

- a. Kepala sekolah sebagai evaluator, yaitu melakukan pengukuran seperti kehadiran, kerajinan dan pribadi para guru, tenaga kependidikan, administrator sekolah dan siswa. Data hasil pengukuran tersebut kemudian dipertimbangkan dan dibandingkan yang akhirnya dilakukan evaluasi.
- b. Kepala sekolah sebagai manajer, yaitu harus memerankan fungsi manajerialnya dengan cara melakukan proses perencanaan, menggerakkan, dan mengkoordinasikan (*planning, organizing, actuating, dan controlling*).

Sebagaimana telah diatur dalam lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 tentang Standar Kepala sekolah dalam standar kompetensi kepala sekolah dalam bidang manajerial adalah : (a) Menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan; (b) Mengembangkan organisasi sekolah sesuai kebutuhan; (c) Memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal; (d) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajaran yang efektif; (e) Menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta anak didik; (f) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal; (g) Mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam

rangka pendayagunaan secara optimal; (h) Mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah; (i) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik; (j) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional; (k) Mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien; (l) Mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah; (m) Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah; (n) Mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan; (o) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah; (p) Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

c. Kepala sekolah sebagai administrator

Kepala sekolah memiliki dua tugas utama yaitu: *Pertama*, sebagai pengendali struktur organisasi, yaitu mengendalikan bagaimana cara pelaporan, dengan siapa tugas tersebut harus dikerjakan dan dengan siapa berinteraksi dalam mengerjakan tugas tersebut. *Kedua*, melaksanakan administrasi substantif

yang mencakup administrasi kurikulum, kesiswaan, personalia, keuangan, sarana, hubungan dengan masyarakat dan administrasi umum.

d. Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Kepala sekolah berkewajiban untuk memberikan pembinaan atau bimbingan kepada para guru dan tenaga kependidikan serta administrator lainnya. Sebagaimana dalam standar kompetensi kepala sekolah dalam bidang supervisi sebagaimana yang diatur dalam lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 adalah sebagai berikut:

- 1.) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru;
- 2.) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat;
- 3.) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

e. Kepala sekolah sebagai leader

Kepala sekolah harus mampu menggerakkan orang lain agar secara sadar dan sukarela melaksanakan kewajibannya secara baik sesuai dengan yang diharapkan pimpinan dalam rangka mencapai tujuan. Kepemimpinan kepala Madrasah terutama ditujukan kepada para guru karena merekalah yang terlibat secara langsung dalam proses pendidikan.

f. Kepala sekolah sebagai motivator

Kepala sekolah harus selalu memberikan motivasi kepada guru dan tenaga kependidikan dan administrator sehingga mereka bersemangat dan bergairah dalam menjalankan tugasnya dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.

Berkenaan dengan beberapa manajemen kepemimpinan kepala sekolah di atas, maka kepala sekolah harus mampu mengamalkan dan menjadikan peran-peran tersebut dalam bentuk tindakan nyata. Pelaksanaan peran, fungsi dan tugas tersebut tidak dapat dipisahkan satu sama lain, karena saling terkait dan saling memengaruhi serta menyatu dalam pribadi seorang kepala sekolah yang profesional.

### **5. Syarat Menjadi Kepala Sekolah**

Kepala Sekolah merupakan pimpinan tertinggi di sekolah. Dimana kepemimpinannya akan mempengaruhi dan bahkan sangat menentukan kemajuan sekolah. Oleh karena itu dalam pendidikan modern kepemimpinan kepala sekolah merupakan jabatan strategis dalam mencapai tujuan pendidikan. Menurut Koontz (Wahjosumidyo, 2002:104) kepemimpinan merupakan satu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan, oleh karena itu kemampuan seorang pemimpin yang efektif merupakan kunci sebagai pemimpin yang efektif.

Sehingga tidak sembarang orang dapat menjadi kepala sekolah. Karena untuk menjadi seorang kepala sekolah harus memenuhi syarat-syarat tertentu, seperti ijazah yang digunakan sebagai syarat formal, kemudian pengalaman mengajar dan usia maksimal. Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan

pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga pendidikan dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan.

Kualifikasi sebagai seorang kepala sekolah yang diangkat sebagai kepala sekolah terdiri dari dua kualifikasi. Menurut peraturan menteri pendidikan nasional nomor 13 tahun 2017 tanggal 17 april 2007 kedua kualifikasi itu adalah kualifikasi umum dan kualifikasi khusus.

a. Kualifikasi umum Kepala Sekolah/Madrasah yaitu :

- 1) Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau nonkependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi.
- 2) Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun.
- 3) Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 ( lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali di Taman Kanak-kanak/Raudhatul Athfal (TK/RA) memiliki pengalam mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA, dan
- 4) Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non-PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.

b. Kualifikasi khusus Kepala Sekolah/Madrasah yaitu :

- 1) Berstatus sebagai guru SMA/MA

- 2) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMA/MA, dan
- 3) Memiliki sertifikat kepala SMA/MA yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah.

### **C. Kajian Tentang Kinerja Guru**

#### **1. Pengertian Kinerja Guru**

Kinerja menurut Drucker (Sukarno Andhy Yahya, 2013:9) adalah tingkat prestasi atau hasil nyata yang dicapai dipergunakan untuk memperoleh suatu hasil positif. Menurut Whitmore (Hamzah B. Uno dan Nina Lamatenggo, 2012:59) mengemukakan kinerja adalah “pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang”. T. Aritonang (Barnawi dan Arifin, 2014: 12) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam suatu organisasi yang sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab dalam upaya mencapai tujuan yang hendak dicapai.

Sementara itu, menurut Munir (2008:30) kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan untuk mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi lembaga. Mangkunegara (2001:32) mengemukakan kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Mc Daniel (Hamzah B. Uno dan Nina Lamatenggo, 2012:62) berpendapat bahwa kinerja adalah “interaksi antara kemampuan seseorang dengan motivasinya”.

Berdasarkan definisi kinerja yang dikemukakan oleh beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja atau prestasi yang dicapai oleh seseorang, yang dinilai berdasarkan kualitas dan kuantitasnya, sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya dalam rangka mencapai tujuan bersama. Dengan demikian, kinerja guru berarti adalah hasil yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugas-tugas dalam pembelajaran yang dibebankan kepadanya yang dilihat melalui kegiatan perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, pelaksanaan penilaian pembelajaran, dan tindak lanjut hasil penilaian.

## **2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Kinerja guru pada dasarnya merupakan kinerja atau unjuk kerja yang dilakukan oleh seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai seorang pendidik. Kualitas seorang guru akan sangat menentukan hasil dari pendidikan, karena guru merupakan pihak yang berhubungan langsung dengan peserta didik dalam proses pendidikan atau pembelajaran di lembaga pendidikan sekolah.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja dari seseorang, menurut Sumarmo (2009:14) menyebutkan ada 3 faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu

- a. Kemampuan, kepribadian, dan minat kerja. Kemampuan merupakan kecakapan seseorang, seperti kecerdasan dan keterampilan. Kemampuan pekerja dapat mempengaruhi kinerja dalam berbagai cara. Misalnya dalam cara pengambilan keputusan, cara menginterpretasikan tugas dan cara penyelesaian tugas. Kepribadian adalah serangkaian ciri yang relatif mantap yang dipengaruhi oleh

keturunan dan faktor sosial, kebudayaan dan lingkungan. Sedangkan minat merupakan suatu valensi atau sikap.

- b. Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peran seorang pekerja, yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seorang individu atas tugas yang dibebankan kepadanya. Makin jelas pengertian pekerja mengenai persyaratan dan sasaran pekerjaannya, maka makin banyak energi yang dapat dikerahkan untuk kegiatan kearah tujuan.
- c. Tingkat motivasi pekerja. Motivasi adalah daya energy yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku. Sehingga kinerja seseorang dapat lebih meningkat dengan adanya dorongan dari dalam dirinya yang dimiliki oleh seseorang tersebut sebagai modal dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

### **3. Upaya Peningkatan Kinerja Guru**

Menurut Mulyasa (Yantri 2010:26) upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru antara lain :

- a. Pembinaan disiplin tenaga pendidikan

Dalam hal ini kepala sekolah harus mampu melakukan hal-hal berikut :

- a) Membantu tenaga kependidikan mengembangkan pola perilakunya
- b) Membantu tenaga kependidikan meningkatkan standard perilakunya
- c) Menggunakan pelaksanaan aturan sebagai alat

Lebih lanjut dikemukakan pentingnya disiplin untuk menanamkan :

1. Rasa hormat terhadap kewenangan

2. Upaya untuk menanamkan kerjasama
3. Kebutuhan untuk berorganisasi
4. Rasa hormat terhadap orang lain

#### **4. Penilaian Kinerja Guru**

Menurut Yamin (2010:112) kinerja guru dapat dinilai dari (1) kemampuan membuat perencanaan dan persiapan mengajar (2) penguasaan metode dan strategi belajar (3) pemberian tugas-tugas kepada siswa (4) kemampuan mengelola kelas (5) kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi.

##### **a. Kemampuan membuat perencanaan dan persiapan mengajar**

Menurut E. Mulyasa (2003) menyebutkan bahwa guru professional harus mampu mengembangkan persiapan mengajar yang baik, logis dan sistematis, karena disamping untuk kepentingan pelaksanaan pembelajaran, persiapan mengajar merupakan bentuk dari “professional accountability”.

Dengan mengutip pemikiran E. Mulyasa (2003) mengemukakan bahwa persiapan mengajar akan membantu guru dalam mengorganisasikan materi standard, serta mengantisipasi peserta didik dan masalah-masalah yang mungkin timbul dalam pembelajaran.

##### **b. Penguasaan metode dan strategi mengajar**

Menurut Senjana, (2008) mengemukakan bahwa strategi pembelajaran adalah suatu kegiatan pembelajaran yang harus dikerjakan guru dan siswa agar tujuan pembelajaran dapat dicapai serta efektif dan efisien.

c. Pemberian tugas-tugas kepada siswa

Menurut Abdul Munsyi (2008) salah satu metode mengajar yang sering digunakan oleh guru dalam proses interaksi belajar mengajar, yaitu metode pemberian tugas. Metode pemberian tugas adalah metode yang dimaksudkan memberikan tugas-tugas kepada siswa baik untuk di rumah atau di sekolah yang dikarenakan di sekolah dengan mempertanggung jawabkan kepada guru.

d. Kemampuan mengelola kelas

Kemampuan mengelola kelas adalah kemampuan guru untuk menciptakan dan memelihara kondisi belajar yang optimal dan kemampuan untuk mengembalikan kondisi belajar yang optimal apabila terdapat gangguan dalam proses belajar, baik yang bersifat gangguan kecil dan sementara, maupun gangguan yang bersifat berkelanjutan.

e. Kemampuan melakukan penilaian evaluasi

Menurut Rahayu (2009) “tugas guru di antaranya melaksanakan evaluasi. Tetapi, dalam pelaksanaannya, banyak sekali kendala kegagalan. Karena itu, kita harus mencari faktor kendala dan mengurangi faktor kegagalan evaluasi tersebut dengan meningkatkan kompetensi kita sebagai guru”.

## 5. Kinerja Mengajar Guru di Sekolah

Guru adalah komponen penting yang menentukan tingkat keberhasilan pembelajaran. Tugas seorang guru tidak hanya sekedar memberikan materi pelajaran kepada siswa, namun guru memiliki empat tugas yang dilaksanakan yaitu: mendidik,

mengajar, membimbing, dan melatih. Menurut Natawidjaya dalam Susanto (2013: 34) kinerja mengajar adalah seperangkat perilaku nyata guru pada saat memberikan pelajaran kepada siswa.

Dalam memberikan pelajaran, guru tidak boleh hanya sekedar mentransfer ilmu kepada siswa. Lebih dari itu, guru perlu melakukan tiga kegiatan pokok yaitu: merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, dan mengevaluasi pembelajaran.

#### 1) Merencanakan Pembelajaran

Perencanaan perlu dilakukan oleh guru sebelum memulai pelaksanaan pembelajaran. Hal ini dilakukan agar pada saat pelaksanaan dapat berlangsung dengan baik dan mencapai hasil yang sesuai dengan tujuan (Susanto, 2013: 37). Untuk membuat perencanaan pembelajaran yang baik guru harus mempertimbangkan berbagai aspek yang ada pada siswa.

Indikator untuk merencanakan pembelajaran adalah sebagai berikut. a) merumuskan tujuan pembelajaran; b) memilih dan mengembangkan bahan pelajaran; c) merencanakan kegiatan belajar, termasuk merencanakan pendekatan dan metode mengajar, langkah-langkah kegiatan belajar mengajar, serta alat dan sumber belajar; dan d) merencanakan penilaian (Susanto, 2013: 40).

#### 2) Melaksanakan Pembelajaran

Dalam proses pembelajaran tugas pokok kedua guru adalah melaksanakan pembelajaran. Kegiatan pelaksanaan pembelajaran adalah kegiatan inti dari keseluruhannya. Guru berperan aktif untuk menyampaikan materi, pesan, dan informasi yang harus diterima oleh siswa. Jika proses pelaksanaan pembelajaran tidak berhasil, maka secara langsung tujuan pembelajaran akan gagal. Pada pelaksanaan pembelajaran ada beberapa tahapan kegiatan yang perlu dilakukan guru, yaitu: a) membuka pelajaran; b) menyampaikan materi pelajaran; dan c) menutup pelajaran.

### 3) Mengevaluasi Pembelajaran

Tugas pokok guru yang ketiga adalah mengevaluasi pembelajaran. Kegiatan mengevaluasi ini bertujuan untuk mengetahui perolehan belajar siswa secara menyeluruh yang meliputi pengetahuan, konsep, nilai, maupun proses.

Menurut Utomo (Susanto, 2013: 51), evaluasi pembelajaran berguna untuk mengetahui besarnya keefektifan pembelajaran dan evaluasi yang dilakukan setiap akhir kegiatan pembelajaran akan bermanfaat untuk mendeteksi siswa yang masih belum memahami dan mengalami kesulitan. Kegiatan evaluasi dapat dilakukan setiap akhir pembelajaran, dapat dilakukan dengan ulangan harian, ulangan umum, dan ulangan akhir. Selain kegiatan tersebut guru juga dapat melakukan evaluasi dalam bentuk lain yaitu dengan melakukan penilaian proses.

M. Uzer Usman (Susanto, 2013: 52) menyatakan bahwa penilaian proses adalah penilaian yang dilakukan saat proses belajar mengajar berlangsung oleh guru dengan cara memberikan umpan balik kepada seorang siswa atau kelompok siswa. Hal ini akan mengembangkan sikap-sikap yang dikehendaki seperti: kreativitas, kerja sama, tanggung jawab, dan sikap disiplin sesuai dengan penekanan bidang studi yang bersangkutan.

#### **D. Kajian Tentang Kepuasan Kerja Guru**

##### **1. Pengertian Kepuasan Kerja**

Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempat bekerja. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

Berikut adalah beberapa pandangan ahli yang telah melakukan penelitian dan mengkaji apa yang dimaksud dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja menurut Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi (2011:246) adalah penilaian dari pekerja tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Kepuasan kerja juga adalah sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu di luar kerja.

Menurut Triton (2008:163) kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Kepuasan kerja merupakan sikap positif atau negatif yang dilakukan individu terhadap pekerjaan mereka. Selain itu kepuasan juga merupakan sebagai sikap yang dimiliki para pekerja tentang pekerjaan mereka. Hal itu merupakan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan.

Dari aspek psikologis kepuasan kerja pada dasarnya adalah “security feeling” (rasa aman) dan mempunyai segi-segi : (1) kesempatan untuk maju (2) kesempatan mendapatkan penghargaan (3) berhubungan dengan masalah pengawasan (4) berhubungan dengan pergaulan antara karyawan dengan karyawan (guru), antara karyawan (guru) dengan atasannya (kepala sekolah). Dari aspek sosial ekonomi menurut Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi (2011:247) kepuasan kerja adalah gaji dan jaminan sosial.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2005:117) kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Adapun yang dimaksud kepuasan kerja dalam penelitian ini yaitu mencerminkan perasaan guru terhadap pekerjaannya. Ini nampak dari sikap positif guru terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya.

Pendapat diatas merupakan sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara harapan yang sudah dibayangkan dari kontribusi pekerjaan yang dilakukan dengan kenyataan yang akan didapat. Seperti yang dinyatakan Wiles (Minarni, 2009:33) bahwa seseorang yang tidak memiliki kepuasan kerja akan berakibat pada :

1. Sering datang terlambat dan pulang sebelum waktunya.
2. Kurang bergairah, tidak mau bekerja sama dengan orang lain, sering berbuat kesalahan tetapi tidak berusaha untuk memperbaikinya.
3. Mengerjakan pekerjaan karena terpaksa.

Sedangkan menurut Ruvedi dalam Minarni (2005:36) kepuasan atau ketidakpuasan kerja seseorang dapat diperlihatkan oleh beberapa aspek diantaranya :

1. Jumlah kehadiran atau jumlah kemangkiran
2. Perasaan senang atau tidak senang dalam melaksanakan pekerjaan
3. Perasaan adil atau tidak adil dalam menerima imbalan
4. Suka atau tidak suka dengan jabatan yang dipegangnya
5. Sikap menolak pekerjaan atau menerima dengan penuh tanggung jawab
6. Tingkat motivasi yang tercermin dalam perilaku pekerjaan
7. Reaksi positif atau negative terhadap kebijakan organisasi
8. Unjuk rasa atau perilaku destruktif lainnya

## **2. Indikator Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan suatu sikap yang dimiliki oleh para guru sehubungan dengan tugasnya sebagai pendidik. Kepuasan itu timbul dari persepsi mereka tentang tugas pekerjaannya. Ada beberapa aspek yang dapat menimbulkan kepuasan kerja seperti : imbalan (reward), peluang jabatan tugas tambahan yang berdampak pada kesejahteraan guru. Di samping itu, bisa juga dipengaruhi oleh faktor lingkungan sekolah seperti gaya kepemimpinan kepala sekolah, kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur, imbalan-imbalan di luar gaji sebagai pegawai.

Indikasi bahwa kepuasan kerja dirasakan oleh para pegawai (guru) dalam suatu lingkungan kerja menurut Winardi (2004:363) ditinjau dari aspek moral adalah : (1) ketiadaan konflik (2) perasaan senang (3) penyesuaian pribadi secara baik (4) sikap-sikap yang berkaitan dengan pekerjaan, dan (5) tingkat keterlibatan ego dalam pekerjaan itu. Menurut Rivai (2011:247) faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja seseorang adalah : (1) kedudukan (2) pangkat dan jabatan (3) masalah umur (4) jaminan financial dan jaminan sosial, dan (5) mutu pengawasan.

Indikasi bahwa kepuasan kerja telah tercapai jika semua komponen diatas terpenuhi dalam lingkungan kerja, seperti telah menduduki jabatan tertentu, jaminan financial dan sosial yang mencukupi segala kebutuhan hidup. Dengan demikian sama halnya dengan guru-guru di sekolah jika terpenuhi segala kebutuhan baik psikis maupun fisik dalam lingkungan kerja maka merupakan indikasi bahwa pekerjaan itu memuaskan diri mereka.

### 3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut J. Hasibuan (2011:203) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja itu adalah : (a) balas jasa yang adil dan layak, (b) penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian, (c) berat ringannya pekerjaan, (d) suasana dan lingkungan pekerjaan, (e) peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan, (f) sikap pimpinan dalam kepemimpinannya, (g) sifat pekerjaan monoton atau tidak.

Sedangkan menurut Blum dalam Sutrisno (2001:77) faktor-faktor yang memberikan kepuasan adalah :

1. Faktor individual, meliputi umur, kesehatan, watak, dan harapan.
2. Faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.
3. Faktor utama dalam pekerjaan meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk bekerja.

#### E. Hasil Penelitian Relevan

1. Yantri (2010) pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMP Negeri 11 Pekanbaru Kecamatan Tenayan Raya. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja guru di SMP Negeri 11 Tenayan Raya, hal ini dapat dilihat dari  $t$  hitung  $22,30 > t$  table  $1,680$  dan signifikasi  $0,000 < 0,05$ . Kontribusi pengaruh variabel

kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMP Negeri 11 Pekanbaru Tenayan Raya sebesar 92,16 %.

2. Adlan Adam (2014) pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Gondokosuman Daerah Istimewa Yogyakarta. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru sekolah dasar Negeri di Kecamatan Gondokosuman yang ditunjukkan dengan  $F$  hitung sebesar 9,797 dengan signifikasi sebesar  $0,002 < 0,05$  dan besarnya pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru adalah sebesar 6,4 %.

3. Ahmad Romani (2012) Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Berprestasi Guru SD di Kecamatan Ketanggungan, Universitas Negeri Semarang Indonesia. Bahwasanya hasil penelitiannya menunjukkan adanya pengaruh secara simultan antara kepemimpinan kepala sekolah, kepuasan kerja dengan motivasi berprestasi sebesar 0.94. Simpulan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan kepala sekolah dan kepuasan kerja mempunyai kaitan yang erat dengan motivasi berprestasi dengan tingkat kontribusi yang sangat besaryaitu 94%<sup>32</sup>.

Berdasarkan penelitian terdahulu di atas terdapat perbedaan yang peneliti lakukan, penelitian ini menggunakan 3 variabel, yaitu satu variabel independen dan dua

variabel dependen. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah (X), Kinerja Guru (Y1), dan Kepuasan kerja Guru (Y2). Penelitian ini dilakukan di SMA Negeri se Kecamatan Siak Hulu Kabupaten Kampar yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru dan Kepuasan Kerja Guru di SMA Negeri se Kecamatan Siak Hulu.

#### **F. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru**

Kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pemimpin pada saat dia mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Norma perilaku tersebut diaplikasikan dalam bentuk tindakan-tindakan dalam aktifitas kepemimpinannya untuk mencapai tujuan suatu organisasi melalui orang lain.

Dalam menjalankan tugas dan fungsi kepemimpinan kepala sekolah harus mempunyai kemampuan untuk menggerakkan, mengerahkan, membimbing, melindungi, membina, memberi teladan, memberi dorongan, dan memberi bantuan terhadap semua sumber daya manusia yang ada di suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan Kepala Sekolah sangat mewarnai kondisi kerja. Kebijakan, pengaruh sosial dengan para guru serta para murid dan juga tindakannya dalam membuat berbagai kebijakan, kondisi tersebut memberikan dampak pula terhadap kinerja para guru. Dengan demikian terdapat hubungan positif kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru sekolah dasar. Hal ini dapat dikatakan pula semakin baik kepemimpinan kepala sekolah semakin meningkat pula kinerja guru.

Menurut Mulyasa (2007) dalam Barnawi dan Arifin (2014: 72) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru guna meningkatkan produktivitas kerja. Gaya kepemimpinan merupakan perilaku dan suatu strategi dari hasil kombinasi antara falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap yang sering diterapkan kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru dan kepuasan kerja guru.

Indikator gaya kepemimpinan kepala sekolah yang ideal adalah fokus pada kelompok, melimpahkan wewenang, merangsang kreatifitas, memberi semangat dan motivasi, memikirkan program penyertaan bersama, kreatif dan proaktif, memperhatikan sumber daya manusia, membicarakan persaingan, membangun karakter, kepemimpinan yang tersebar, dan bekerja sama dengan masyarakat.

Dalam penelitian ini, gaya kepemimpinan kepala sekolah diperoleh dari penilaian teman sejawat yaitu berdasarkan persepsi guru-guru Sekolah Menengah Atas. Persepsi guru tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah adalah proses membedakan, mengelompokkan, memfokuskan, dan mengorganisasikan pengamatan yang dilakukan oleh guru sebagai pengajar terhadap cara kepemimpinan yang digunakan kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah.

## **G. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kepuasan Kerja Guru**

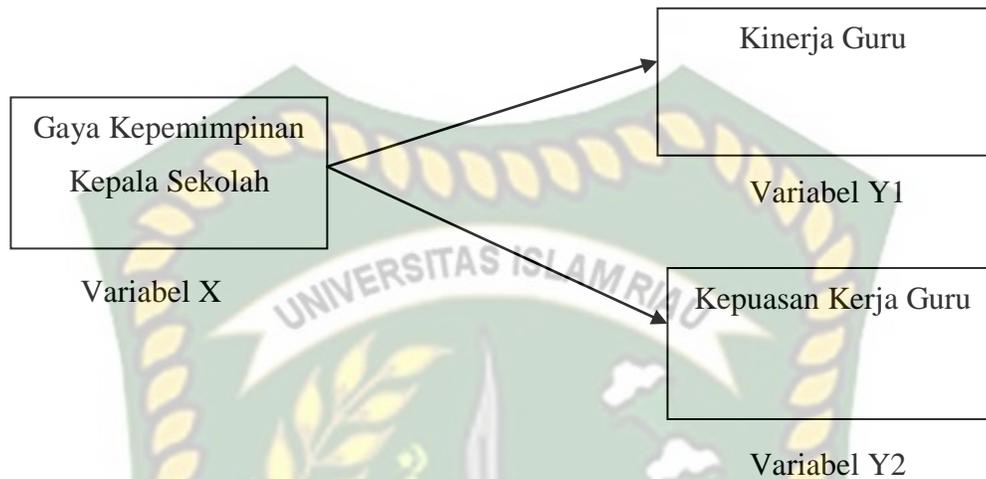
Kepemimpinan juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Kepemimpinan adalah perilaku untuk mempengaruhi orang lain dalam melakukan pekerjaannya dengan baik. Hal ini dipengaruhi oleh : kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausaha, supervisi dan sosial. Dengan semakin baik kepemimpinan kepala sekolah maka kepuasan kerja guru semakin tinggi. Kepemimpinan yang baik akan memberikan kepuasan bagi karyawan (guru) untuk bekerja. Sebaliknya jika kepemimpinan tidak sesuai dengan yang diharapkan maka kepuasan kerja guru semakin merosot. Kepemimpinan sangat menentukan keberhasilan seorang guru dalam mengajar dikelas. Maka diduga ada pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dengan kepuasan kerja guru.

## **H. Kerangka Pemikiran**

Penelitian ini terdiri dari 3 variabel yaitu :

1. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah (X) sebagai variabel bebas
2. Kinerja guru (Y1) sebagai variabel terikat
3. Kepuasan kerja guru (Y2) sebagai variabel terikat

Untuk lebih jelas tentang pengaruh tersebut dapat dilihat pada gambar berikut :



**Gambar 2.2**

Model pengaruh antar variabel penelitian

### **I. Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan kerangka pemikiran dan permasalahan tersebut diatas, hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

H1 : Adanya pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri se Kecamatan Siak Hulu.

H2 : Adanya pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kepuasan Kerja Guru di SMA Negeri se Kecamatan Siak Hulu.