

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Kepemimpinan Kepala sekolah

1. Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan sangat erat dengan seorang pemimpin, orang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dalam menjalankan visi dan misi sebuah organisasi. Organisasi dapat berkembang maju dengan membutuhkan kemampuan seseorang dalam memimpin. Kepemimpinan menurut Purwanto (2010:26) dapat diartikan sebagai suatu serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk di dalamnya kewibawaan, untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka menyakinkan yang dipimpinnya agar mereka ingin dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin, serta merasa tidak terpaksa. Pendapat lain menurut Burhanuddin (Anwar, 2013:91), kepemimpinan merupakan usaha yang dilakukan seseorang dengan segenap kemampuan untuk mempengaruhi, mendorong, mengarahkan dan menggerakkan orang-orang yang dipimpin supaya mereka mau bekerja dengan penuh semangat dan memperoleh kepercayaan dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Berdasarkan berbagai pendapat tentang kepemimpinan menurut para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan sebagai suatu kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan

yang dipimpinnya untuk bekerja sama melaksanakan tugas-tugas kepadanya dengan baik dan memperoleh kepercayaan dalam mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan dijadikan sebagai sarana dalam rangka menyakinkan orang-orang yang dipimpin supaya bekerja dengan penuh semangat.

Kepemimpinan dapat menjadikan kepribadian seseorang dapat melakukan yang dikehendaki dengan memberikan pengaruh suatu kekuatan atau wibawa. Pengaruh suatu kepemimpinan pada seseorang dapat memberikan perubahan baik untuk diri sendiri maupun kelompoknya. Kepemimpinan menurut Yukl (2007:7) mengemukakan bahwa kepemimpinan berusaha untuk membuat perubahan dalam organisasi dengan (a) menyusun visi masa depan dan strategi untuk membuat perubahan yang dibutuhkan, (b) mengkomunikasikan dan menjelaskan visi, dan (c) memotivasi dan memberi inspirasi kepada orang lain untuk mencapai visi itu.

Kepemimpinan kepala sekolah menurut Engkoswara (2011:177) mengemukakan bahwa suatu interaksi antara anggota suatu kelompok sehingga pemimpin merupakan agen pembaharu, agen perubahan, orang yang perilakunya akan lebih mempengaruhi orang lain daripada perilaku orang lain yang mempengaruhi mereka, dan kepemimpinan itu sendiri timbul ketika satu anggota kelompok mengubah motivasi kepentingan anggota lainnya dalam kelompok

Kepemimpinan kepala sekolah dapat menggerakkan, mengarahkan serta mendorong timbulnya kemauan yang kuat dan percaya diri para guru, staf dan peserta didik dalam melaksanakan tugas-tugas sekolah. Pendapat lain menurut Wahjosumidjo (2010: 93) bahwa kepemimpinan kepala

sekolah memberikan motivasi kerja sebagai peningkatan produktivitas kerja guru. Kepemimpinan kepala sekolah harus dapat dipertanggungjawabkan kepada sekolah karena sangat penting dan menentukan tinggi rendahnya hasil belajar peserta didik, dan produktivitas semangat kerja guru yang bergantung pada kepala sekolah yang mampu menciptakan semangat kerja dan mendorong bawahannya untuk bekerja sesuai dengan kebijaksanaan dan program yang telah ditentukan sehingga dapat meningkatkan kualitas guru dan peserta didik. Wahjosumidjo (2010: 83) mengemukakan pengertian kepala sekolah yaitu:

Kepala sekolah terdiri dari dua kata yaitu “kepala” dan “sekolah”. Kata “kepala” dapat diartikan sebagai pemimpin dalam suatu lembaga. Sedangkan kata “sekolah” adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat untuk proses pendidikan yang berlangsung bagi peserta didik. Dengan demikian secara sederhana kepala sekolah dapat diartikan sebagai seorang fungsional guru yang bertugas memimpin suatu lembaga yang menjadi tempat berlangsungnya proses pendidikan peserta didik.

Berdasarkan berbagai pendapat tentang kepemimpinan menurut para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan kepala sekolah sebagai seorang pemimpin dalam menggunakan seluruh potensi dan wewenang yang diberikan kepadanya untuk mempengaruhi orang lain dengan menggunakan strategi tertentu untuk mencapai tujuan dan membuat perubahan dalam organisasi. Kepala sekolah dituntut selain mampu memimpin harus mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga dapat memotivasi guru dalam bekerja, kepala sekolah memiliki tanggung jawab sangat penting terhadap kualitas guru dan peserta didik di sekolah.

2. Peran dan Fungsi kepala Sekolah

Kepala sekolah sebagai pemikir dan pengembangan yang tugas utamanya adalah memikirkan kemajuan sekolah. Kepala sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator. Peranan kepala sekolah dalam pendidikan dikemukakan oleh Mulyasa (2013: 98-120) bahwa:

a. Sebagai *Educator* (pendidik)

Dalam melakukan fungsinya sebagai educator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti *team teaching*, *moving class*, mengadakan program akselerasi (*acceleration*) bagi peserta didik yang cerdas di atas normal. Sebagai educator, kepala sekolah harus senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru. Dalam hal ini faktor pengalaman akan sangat mempengaruhi profesionalisme kepala sekolah, terutama dalam mendukung terbentuknya pemahaman tenaga kependidikan terhadap pelaksanaan tugasnya. Pengalaman sesama menjadi guru, menjadi wakil kepala sekolah, atau menjadi anggota organisasi kemasyarakatan sangat mempengaruhi kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan pekerjaannya, demikian halnya pelatihan dan penataran yang pernah diikutinya.

b. Sebagai *Manajer*

Peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong ketertiban seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah. Pertama, memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus mementingkan kerja sama dengan tenaga pendidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan. Sebagai manajer kepala sekolah harus mau dan mampu mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuan. Kepala sekolah harus mampu bekerja melalui orang lain (wakil-wakilnya), serta berusaha mempertanggungjawabkan setiap tindakan.

Kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan disekolah, berfikir secara analitik dan konseptual, dan harus senantiasa berusaha untuk menjadi juru penengah dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi oleh para tenaga kependidikan yang menjadi bawahannya, serta berusaha untuk mengambil keputusan yang memuaskan bagi semua. Kedua, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, sebagai manajer kepala sekolah harus meningkatkan profesi secara persuasif dan dari hati ke hati. Dalam hal ini, kepala sekolah harus bersifat demokratis dan memberikan kesempatan kepada seluruh tenaga kependidikan untuk mengembangkan potensinya optimal. Misalnya, memberikan kesempatan kepada bawahan untuk meningkatkan profesinya melalui berbagai penataran dan lokakarya sesuai dengan bidangnya masing-masing. Ketiga, mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, dimaksudkan bahwa kepala sekolah harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua ketenaga pendidikan dalam setiap kegiatan disekolah (partisipatif). Dalam hal ini kepala sekolah bisa berpedoman pada asas tujuan, asas keunggulan, asas mufakat, asas kesatuan, asas persatuan, asas empirisme, asas keakraban, dan asas integritas.

c. Sebagai *Administrator*

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar menunjang produktivitas sekolah

d. Sebagai *Supervisor*

Kegiatan utama pendidikan disekolah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi sekolah bermula pada pencapaian efisiensi dan efektivitas pembelajaran. Oleh karena itu, salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Kepala sekolah sebagai supervisor harus diwujudkan dalam kemampuan menyusun, dan melaksanakan program supervisi pendidikan, serta memanfaatkan hasilnya. Kemampuan menyusun program supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam penyusunan program supervisi kelas, pengembangan program supervisi untuk kegiatan ekstra kurikuler, pengembangan program supervisi perpustakaan, laboratorium dan ujian. Kemampuan melaksanakan program supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam pelaksanaan program supervisi klinis, program supervisi nonklinis, dan program supervisi kegiatan ekstra kurikuler. Sedangkan kemampuan

memanfaatkan hasil supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam pemanfaatan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan, dan pemanfaatan hasil supervisi untuk mengembangkan sekolah.

e. Sebagai *Leader*

Kepala sekolah sebagai leader harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kamauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Wahjosumijo, mengatakan bahwa kepala sekolah sebagai leader harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan. Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai leader dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi. Kepribadian kepala sekolah sebagai leader akan tercermin dalam sifat-sifat (1) jujur, (2) percaya diri, (3) tanggung jawab, (4) berani mengambil resiko dan keputusan, (5) berjiwa besar, (6) emosi yang stabil, (7) teladan.

f. Sebagai *Inovator*

Kepala sekolah dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai innovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan disekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Kepala sekolah sebagai innovator akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integrative, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adabtabel dan feleksibel. Kepala sekolah sebagai innovator harus mampu mencari, menemukan, dan melaksanakan berbagai pembaharuan disekolah. Gagasan baru tersebut misalnya *moving clas*. *Moving clas* adalah mengubah strategi pembelajaran dari pola kelas tetap menjadi kelas bidang studi, sehingga setiap bidang studi memiliki kelas tersendiri, yang dilengkapi dengan alat peraga dan alat-alat lainnya. *Moving clas* ini bisa dipadukan dengan pembelajaran terpadu, sehingga dalam satu laboratorium bidang studi dapat dijaga oleh beberapa orang guru (fasilitator), yang bertugas memberikan kemudahan kepada peserta didik dalam belajar.

g. Sebagai *Motivator*

Kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakuka berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan menyediakan berbagai sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar.

Kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah juga memiliki fungsi pokok dapat menciptakan sekolah yang efektif (Karwati, 2013:164)

a. *Problem Solving Function*

Kepala sekolah harus memberikan saran dan mampu memecahkan berbagai masalah yang muncul, serta memberikan sumbangan informasi dan pendapat bagi segala permasalahan yang muncul di lingkungan sekolah.

b. *Social Function*

Kepala sekolah membantu sumber data yang ada di sekolah agar mampu beroperasi dengan lebih optimal. Kepala sekolah memberikan persetujuan atau menjadi pelengkap bagi kepentingan guru, staf, dan pegawai lainnya yang ada di sekolah. Misalnya menjembatani guru atau pegawai sekolah yang sedang berselisih pendapat.

Berdasarkan berbagai pendapat di atas mengenai peran dan fungsi kepala sekolah, maka dapat dikatakan bahwa kepala sekolah menduduki peran yang sangat penting sebagai panutan yang harus mampu memimpin tenaga kependidikan di sekolah, bertujuan agar bisa bekerjasama dengan orang tua dan masyarakat pada umumnya sehingga dapat mewujudkan sekolah yang efektif dan efisien. Kepala sekolah dituntut untuk mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif agar mampu meningkatkan kualitas pendidikan dan mengembangkan peserta didik. Kepala sekolah perlu mengetahui hal-hal yang akan dilakukan dengan mengetahui fungsi kepemimpinan untuk menambah pengetahuan dalam melaksanakan tugasnya dengan baik sehingga visi dan misi yang ada pada dirinya maupun visi dan misi dalam sekolah yang akan dilaksanakan dengan baik sesuai dengan tujuan.

3. Pentingnya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan pendidikan berkaitan dengan masalah kepala sekolah dalam meningkatkan kesempatan untuk mengadakan pertemuan secara efektif dengan para guru dalam situasi yang kondusif. Dalam hal ini, perilaku kepala sekolah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat, dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik secara individu maupun sebagai kelompok. Perilaku instrumental kepala sekolah merupakan tugas-tugas yang diorientasikan secara langsung diklarifikasi dalam peranan dan tugas-tugas para guru, sebagai individu dan sebagai kelompok. Perilaku kepala sekolah yang positif dapat mendorong, mengarahkan, dan memotivasi seluruh warga sekolah untuk bekerja sama dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan sekolah.

Sekolah memiliki visi dan misi yang disusun pada hakikatnya harus mengarah kepada peningkatan mutu sekolah. Mutu sekolah mencakup mutu proses dan mutu hasil. Mutu proses dapat ditingkatkan melalui peningkatan kinerja guru dalam melaksanakan proses pembelajaran. Mutu hasil akan tercapai jika mutu proses baik. Upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah itu tidak lepas dari peran kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah tersebut. Peningkatan mutu pendidikan di sekolah itu merupakan indikator kinerja sekolah yang bersangkutan. Dengan demikian kinerja kepala sekolah dapat dilihat apakah visi, misi, dan tujuan sekolah yang telah ditentukan sebelumnya

sudah tercapai. Jika sudah tercapai dapat dikatakan bahwa kinerja kepala sekolah itu baik. Kinerja kepemimpinan kepala sekolah menurut Mulyasa (2013: 17) merupakan upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen sekolah untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien, produktif, dan akuntabel. Kinerja kepala sekolah merupakan salah satu upaya dalam meningkatkan mutu lulusan. Pendapat lain menurut Suhardiman (2012: 31-33) menyatakan bahwa kinerja kepala sekolah dapat diukur dari tiga aspek yaitu :

- 1) Perilaku sekolah pada saat melaksanakan fungsi-fungsi manajerial,
- 2) Cara melaksanakan tugas dalam mencapai hasil kerja yang tercermin dalam komitmen dirinya sebagai refleksi kompetensi yang dimilikinya,
- 3) Hasil dari pekerjaannya yang tercermin dalam perubahan kinerja sekolah yang dipimpinnya.

Kinerja kepala sekolah adalah kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas yang dimiliki kepala sekolah dalam menyelesaikan suatu pekerjaan di sekolah yang dipimpinnya. Lebih luas lagi ukuran keberhasilan sekolah yang dapat ditampilkan oleh kepala sekolahlah sebagai berikut:

- 1) Keberhasilan dalam mengelola sekolah
- 2) Keberhasilan dalam mengelola kegiatan pembelajaran
- 3) Mengelola ketenagaan
- 4) Mengelola sarana prasana
- 5) Mengelola keuangan
- 6) Mengelola lingkungan sekolah
- 7) Serta mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat.

Kinerja kepala sekolah berkaitan erat dengan kepala sekolah yakni menduduki peran yang sangat penting dalam mencapai mutu pendidikan. Dengan demikian, kinerja kepala sekolah berarti hasil kerja kepala sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan. Oleh karena itu kepala sekolah dituntut untuk mempunyai pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan yang memadai. Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 1990 Pasal 12 Ayat 1 menyatakan bahwa:

Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Jika pengertian kinerja yang telah dikemukakan di atas diterapkan kepada kepala sekolah, maka kinerja kepala sekolah yaitu prestasi kerja atau hasil kerja yang dicapai oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi, dan tanggung jawabnya.

Peningkatan kinerja guru dalam pembelajaran menurut Susanto (Gaol & Siburia, 2016: 67) menyatakan bahwa dapat tercapai apabila kepala sekolah sebagai pemimpin mampu memacu guru dalam meningkatkan kinerja para guru dengan sungguh-sungguh dan penuh dedikasi yang tinggi terhadap tugas yang diemban. Oleh karena itu, tanpa adanya dukungan yang memadai dari kepala sekolah untuk peningkatan kinerja guru, maka guru tidak akan pernah melaksanakan tugasnya, yaitu mendidik, melatih, membimbing, dan mengembangkan potensi setiap peserta didik, dengan maksimal. Dengan demikian, untuk memperbaiki kualitas kinerja guru, maka peran kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan perlu dikembangkan lebih lagi supaya terjadi peningkatan kinerja guru.

4. Indikator Kepemimpinan Kepala Sekolah

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Sekolah, menyatakan bahwa kepala sekolah harus memiliki kompetensi yakni: kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial. Kelima standar kompetensi tersebut terintegrasi di dalam kinerja kepala sekolah. Menurut Mulyasa (2013: 126) menyatakan bahwa kepala sekolah sebagai seorang pemimpin harus memiliki kompetensi sebagai berikut :

- a. Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar, dan produktif
- b. Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan
- c. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan
- d. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan guru lain lain di sekolah
- e. Bekerja dengan tim manajemen
- f. Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan

Kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dituntut memiliki kompetensi. Pendapat lain menurut Supardi (2012: 102), kepala sekolah memiliki tanggung jawab yaitu mengorganisasikan dan membina guru, yang mencakup: (a) memotivasi semangat kerja; (b) menggerakkan disiplin dengan sanksi-sanksinya; (c) memberi konsultasi melalui mendengarkan masalah, membantu pemecahan masalah; (d) memberi contoh perilaku seperti yang dituntut dalam supervisinya seperti terampil mengajar, menguasai teknik supervisi seperti kunjungan kelas, observasi

kelas, rapat; (e) ikut mengusahakan insentif guru-guru; (f) mengembangkan profesi guru lewat belajar kelompok, penataran, dan belajar lebih lanjut; (g) mengusahakan perpustakaan untuk guru-guru.

Berdasarkan dari beberapa pendapat para ahli diatas bahwa kepala sekolah dalam melaksanakan tugas harus memiliki kompetensi. Peneliti mengambil kesimpulan kompetensi yang dimiliki kepala sekolah sebagai indikator kepemimpinan kepala sekolah ialah: 1) memotivasi semangat kerja, 2) pembinaan kedisiplinan, 3) memberikan konsultasi, 4) membangun hubungan kerja aktif dan kreatif, 5) menunjukkan sikap dan perilaku teladan, 6) mengembangkan profesional guru, 7) melakukan kunjungan kelas, 8) pemberian penghargaan.

B. Kinerja Guru

1. Pengertian Kinerja Guru

Kinerja merupakan terjemahan dari kata "*performance*" (*Job Performance*). Secara etimologis *performance* berasal dari kata "*to perform*" yang berarti menampilkan atau melaksanakan. kinerja adalah proses kerja dari seorang individu untuk hasil-hasil tertentu. Kinerja menurut Suharsaputra (2012: 145) menyatakan bahwa:

Secara definitif kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. kinerja adalah hasil kerja secara berkualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.

Kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas seseorang. Kinerja menurut Supardi (2014: 45), merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan, menyelesaikan tugas dan tanggungjawab sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan.

Kinerja guru menurut Purwanto (2003: 158-159) dapat dilihat dari:

- a. Guru selalu berupaya membimbing anak didik seutuhnya
- b. Guru selalu menerapkan kurikulum sesuai dengan kebutuhan anak didik masing-masing
- c. Guru selalu mengadakan komunikasi terutama untuk memperoleh informasi tentang anak didik
- d. Guru selalu menciptakan suasana kehidupan sekolah sehingga betah berada dan belajar disekolah
- e. Guru selalu memelihara hubungan dengan orang tua peserta didik
- f. Guru selalu memelihara hubungan baik dengan masyarakat
- g. Guru selalu berupaya untuk mengembangkan dan meningkatkan mutu profesinya, seperti membaca buku, mengikuti loka karya, seminar penataran dan kegiatan penelitian
- h. Guru selalu menciptakan dan memelihara hubungan antara sesama guru
- i. Guru selalu tunduk terhadap kebijaksanaan dan ketentuan pemerintah dalam bidang pendidikan
- j. Guru melakukan tugas profesinya dengan disiplin dan rasa pengabdian.

2. Indikator Kinerja Guru

Kinerja guru sangat penting untuk diperhatikan dan dievaluasi karena guru mengemban tugas profesionalnya artinya tugas-tugas hanya dapat dikerjakan dengan kompetensi khusus yang diperoleh melalui program pendidikan. Menurut Denim (2002:122) Guru memiliki tanggung jawab yang secara garis besar dapat dikelompokkan yaitu: 1). Guru sebagai pengajar, 2) Guru sebagai pembimbing, 3) Guru sebagai administrator kelas. Indikator seorang guru menurut Supardi (2014: 25) dengan memiliki kinerja yang baik dalam proses pembelajaran menurut dinas pendidikan adalah sebagai berikut:

- a. Menyusun Perencanaan pembelajaran:
 - 1) Merencanakan pengelolaan pembelajaran
 - 2) Merencanakan pengorganisasian bahan ajar
 - 3) Merencanakan pengelolaan kelas
 - 4) Merencanakan penilaian hasil belajar
- b. Kemampuan melaksanakan pembelajaran
 - 1) Memulai pembelajaran
 - 2) Mengelola pembelajaran
 - 3) Mengorganisasikan pembelajaran
 - 4) Melaksanakan penilaian proses dan hasil belajar
 - 5) Mengakhiri pembelajaran
- c. Kemampuan melaksanakan hubungan antar pribadi meliputi:
 - 1) Mengembangkan sikap positif peserta didik
 - 2) Menampilkan kegairahan dalam pembelajaran
 - 3) Mengelola interaksi perilaku dalam kelas
- d. Kemampuan melaksanakan penilaian hasil belajar meliputi:
 - 1) Merencanakan penilaian
 - 2) Melaksanakan penilaian
 - 3) Memanfaatkan hasil penilaian
 - 4) Melaporkan hasil penilaian
- e. Kemampuan melaksanakan program pengayaan meliputi:
 - 1) Memberikan tugas
 - 2) Memberikan bahan bacaan
 - 3) Tugas membantu guru
- f. Kemampuan melaksanakan program remedial meliputi:
 - 1) Memberikan bimbingan khusus
 - 2) Penyederhanaan

Kinerja guru melaksanakan proses pembelajaran baik di dalam maupun di luar kelas. Pendapat lain menurut Rusman (2013: 76-78) indikator kinerja guru adalah sebagai berikut:

- a. Rencana pembelajaran atau sekarang rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP)
- b. Pelaksanaan kegiatan pembelajaran

Kegiatan pembelajaran dikelas adalah inti penyelenggaraan pendidikan yang ditandai oleh adanya kegiatan, diantaranya:

1) Pengelolaan kelas

Kemampuan menciptakan suasana kondusif dikelas dan kemampuan guru dalam memupuk kerjasama dan disiplin peserta didik dapat diketahui melalui pelaksanaan piket kebersihan, ketepatan waktu masuk dan keluar kelas, melakukan absensi setiap memulai proses pembelajaran dan mengetahui tempat duduk peserta didik. Kemampuan lainnya dalam pengolahan kelas adalah pengaturan tempat duduk peserta didik yang dilakukan secara bergantian yang bertujuan memberi kesempatan belajar secara merata kepada peserta didik.

2) Penggunaan media dan sumber belajar

Kemampuan lainnya dalam pelaksanaan pembelajaran yang perlu dikuasai guru adalah menggunakan media dan sumber belajar. Media adalah sesuatu yang dapat digunakan untuk menyalurkan pesan (materi pembelajaran, merangsang pikiran, perasaan, perhatian, dan kemampuan peserta didik yang dapat mendorong proses pembelajaran). Sementara itu yang dimaksud sumber belajar adalah buku pedoman. Guru sudah bisa memanfaatkan media yang sudah ada seperti globe, peta, gambar dan sebagainya.

3) Penggunaan metode pembelajaran

Guru diharapkan mampu memilih dan menggunakan metode pembelajaran yang sesuai dengan materi yang akan disampaikan. Idealnya seorang guru harus menggunakan multi metode, yaitu memvariasikan metode pembelajaran di dalam kelas, seperti metode ceramah dipadukan dengan Tanya jawab, dan penguasaan atau metode diskusi dengan pemberian tugas dan selanjutnya.

4) Evaluasi penilaian pembelajaran

Kegiatan hasil belajar adalah kegiatan atau cara untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan pembelajaran dan proses pembelajaran yang dilakukan. Pendekatan atau cara yang dapat digunakan untuk melakukan evaluasi atau penilaian hasil belajar adalah melalui Penilaian Acuan Norma (PAN) dan Penilaian Acuan Patokan (PAP). Kemampuan lainnya yang perlu dikuasai guru dalam kegiatan evaluasi adalah menyusun alat evaluasi. Alat evaluasi yang dapat digunakan adalah tes tertulis, tes lisan dan tes perbuatan. Seorang guru dapat menentukan alat tes tersebut sesuai dengan materi yang akan disampaikan. Selanjutnya hal yang perlu dikuasai oleh guru dalam melakukan evaluasi adalah pengolahan dan penggunaan hasil belajar. Pengolahan dan penggunaan hasil belajar dalam pelaksanaannya.

Berdasarkan penjelasan diatas bahwa kinerja guru melaksanakan proses pembelajaran baik di dalam maupun di luar kelas. Kinerja guru sangat penting untuk dapat dikerjakan dengan kompetensi yang diperoleh melalui program pendidikan. Peneliti mengambil kesimpulan kompetensi yang dimiliki guru sebagai indikator kinerja guru yang digunakan dalam penelitian adalah sebagai berikut:

- a. Perencanaan pembelajaran
- b. Melaksanakan pembelajaran
- c. Melaksanakan hubungan antar pribadi
- d. Melaksanakan kegiatan hasil pembelajaran
- e. Melaksanakan program pengayaan
- f. Melakukan remedial

3. Faktor yang mempengaruhi kinerja guru

Kinerja seorang guru baik atau tidaknya dalam bekerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain kemampuan atau kemauan. Kemampuan tanpa kemauan tidak menghasilkan kinerja. Demikian pula halnya kemauan tanpa kemampuan, juga tetap tidak menghasilkan kinerja. Kinerja adalah sesuatu yang dicapai atau yang diperlihatkan atau kemampuan kerja. kinerja guru tidak terwujud dengan begitu saja, tetapi dipengaruhi oleh faktor-faktor tertentu Menurut Barnawi dan Arifin (2014: 43) yaitu, faktor internal dan eksternal. Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam guru itu sendiri, contohnya ialah kemampuan, keterampilan, kepribadian, persepsi, motivasi menjadi guru, pengalaman lapangan dan latarbelakang keluarga. Sedangkan faktor eksternal adalah faktor yang berasal dari luar guru seperti gaji, sarana dan prasarana, lingkungan kerja fisik dan kepemimpinan. Menurut Sedarmayanti dalam Supardi (2014: 19), menyatakan bahwa:

Terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain: (1) sikap mental (motivasi kerja, disiplin kerja, etika kerja); (2) pendidikan; (3) keterampilan; (4) manajemen kepemimpinan; (5) tingkat penghasilan; (6) gaji dan kesehatan; (7) jaminan sosial; (8) iklim kerja; (9) sarana prasarana; (10) teknologi; (11) kesempatan berorientasi. Menurut mangkuprawira dan aida (Yamin dan Maisah, 2010: 129-130) NFaktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah sebagai berikut:

- a. Faktor personal, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, yang dimiliki oleh tiap individu guru.
- b. Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan tim leader dalam memberikan dorongan, semangat, dan dukungan kerja guru.

- c. Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan, dan keeratan anggota tim.
- d. Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja yang diberikan oleh pimpinan sekolah, proses organisasi kultur kerja dalam organisasi
- e. Faktor kontekstual (situasional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja atau produktifitas dalam Menejemen Berbasis Sekolah menurut Mulyasa (2007:117) adalah faktor kepemimpinan dan pengawasan Kepala Sekolah, diluar faktor pendidikan, teknologi, tata nilai, iklim kerja, derajat kesehatan dan tingkat upah minimal

Berdasarkan uraian di atas dapat di simpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah faktor personal meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan tim leader, faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja yang diberikan oleh pimpinan sekolah, faktor kontekstual (situasional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal, dan sikap mental, pendidikan, keterampilan, manajemen, kesempatan berprestasi.

C. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah. Kepala sekolah menurut Mulyasa (2007: 25) merupakan salah satu komponen pendidikan yang berpengaruh dalam meningkatkan

kinerja guru. Kepala Sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pemeliharaan sarana dan prasarana. Hal tersebut menjadi penting sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala sekolah, yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien. Kepala sekolah memiliki tanggung jawab menurut Maimun dan Fitri (2010: 195) dua tanggung jawab ganda yaitu: (1) melaksanakan administrasi sekolah sehingga dapat tercipta situasi belajar yang baik. (2) melaksanakan supervisi pendidikan agar memperoleh peningkatan kinerja guru dalam membimbing pertumbuhan peserta didik. Kepala sekolah menurut Hikmat (2009: 249) memiliki tanggung jawab sebagai pemimpin lembaga pendidikan akan menjadi efektif apabila mampu menjalankan proses kepemimpinannya yang mendorong, mempengaruhi dan menggerakkan kegiatan dan tingkah laku kelompoknya. Inisiatif dan kreativitas kepala sekolah yang mengarahkan kepada kemajuan mendasar merupakan bagian integratif dari tugas dan tanggung jawab. Fungsi utamanya adalah menciptakan kegiatan belajar mengajar yang efektif dan efisien.

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta seni dan budaya yang diterapkan dalam pendidikan di sekolah cenderung bergerak semakin maju, sehingga menuntut penguasaan secara profesional. Menyadari hal tersebut, setiap kepala sekolah dihadapkan tantangan untuk melaksanakan pengembangan pendidikan secara terarah, berencana dan berkesinambungan. kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi yang sangat berpengaruh dan

menentukan kemajuan sekolah harus memiliki kemampuan administrasi, memiliki komitmen tinggi, dan luwes dalam melaksanakan tugasnya. Pemimpin dalam memikul tanggung jawabnya secara moral dan legal formal atas seluruh pelaksanaan wewenangnya yang telah didelegasikan kepada orang-orang yang dipimpinya. Dalam lembaga pendidikan sekolah dipimpin oleh kepala sekolah yang mendelegasikan kepemimpinannya kepada wakil kepala sekolah atau pejabat lainnya yang ada di bawahnya.

Berdasarkan pendapat tentang kepemimpinan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan sangat penting untuk mendorong serta meningkatkan kinerja para guru sehingga peran guru dapat terlaksana mencapainya secara efektif dan efisien. Peran Kepala sekolah sangat penting dengan tanggung jawab yang dimiliki untuk dapat mendorong produktivitas sekolah terutama kinerja profesional guru untuk memajukan pendidikan.

D. Penelitian Relevan

Penelitian yang dilakukan Wahab, J. A, dkk (2014:46) yang berjudul *“Headmasters’ Transformational Leadership and Their Relationship with Teachers’ Job Satisfaction and Teachers’ Commitments”* penelitian ini menjelaskan bahwa ada hubungan antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja dan komitmen guru. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan transformasional oleh kepala sekolah di distrik Temerloh, Malaysia, adalah di tingkat tinggi dan kepuasan kerja guru juga tinggi, dan ada hubungan yang signifikan antara tingkat

tersebut kepemimpinan transformasi dan kepuasan kerja guru sementara komitmen guru rata-rata. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara tingkat kepemimpinan transformasional dengan komitmen kerja guru. Implikasi dari penelitian ini adalah bahwa pemimpin harus selalu memastikan dirinya tinggi kepemimpinan kinerja memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan staf dan komitmen staf sekolah. Berdasarkan penjelasan hasil penelitian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah harus memiliki hubungan yang baik dengan para staf yang ada disekolah sehingga akan membina pengaruh yang ideal, motivasi inspirasi, stimulasi intelektual, dan memberikan perhatian individual kepada semua bawahan dan dapat mencapai keunggulan dalam visi dan misi yang ditargetkan oleh sekolah.

Penelitian yang dilakukan Alam, Qazi Naeem, dkk (2019:143-150) dengan judul *“The Leadership Role Of A Principal in the Performance Of Institution in Comparison with Leadership Qualities Of Macolm Baldrige Quality”* Hasil penelitian menunjukkan adanya korelasi positif antara peran kepemimpinan Kepala sekolah dan kinerja lembaga. Temuan menunjukkan bahwa peran kepemimpinan Kepala Sekolah dan kepala akademis meningkatkan kinerja institusi. Temuan akan membantu dalam mengembangkan standar bagi para pemimpin pendidikan meningkatkan ketrampilan administratif dan akademik yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja lembaga. Berdasarkan penjelasan dari hasil penelitian di atas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah bertanggung jawab untuk mengembangkan standar dengan

memberikan peran kepemimpinan agar kinerja sekolah dapat meningkatkan program sekolah, termasuk perencanaan dan pelaksanaan kurikulum, visi dan misi sekolah, serta rencana strategis untuk mengembangkan sekolah.

Penelitian lain yang dilakukan Gaol dan Siburian (2016: 66) dengan judul “Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru” penelitian ini menjelaskan bahwa Kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan yang berperan penting dalam peningkatan kinerja guru. Hasil penelitian ini mengatakan Enam upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru antara lain (1) fokus serius pada peningkatan kompetensi guru, (2) penyediaan dana yang cukup untuk peningkatan profesionalisme guru, (3) pembinaan dan pembinaan profesional guru, (4) menciptakan budaya organisasi sekolah yang nyaman bagi guru, (5) menciptakan inovasi dan kemajuan di sekolah, dan (6) memberikan berbagai penghargaan atas setiap prestasi yang dilakukan guru. Oleh karena itu, disarankan agar kepala sekolah lebih aktif dan kreatif berkolaborasi dengan guru dan pemangku kepentingan pendidikan untuk melakukan peningkatan kinerja guru

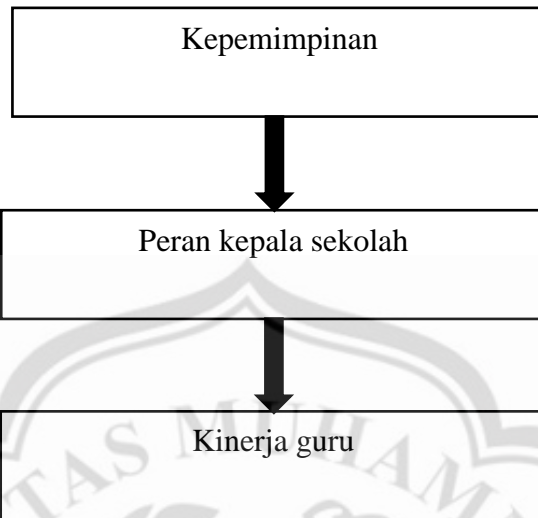
Berdasarkan penjelasan hasil penelitian di atas dapat disimpulkan bahwa upaya yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru berkaitan dengan perannya sebagai pemimpin pendidikan di sekolah, yaitu: (1) memaksimalkan fokus pada peningkatan kompetensi guru, (2) mengalokasikan anggaran yang cukup untuk peningkatan profesionalisme guru, (3) memberikan saran dan bimbingan yang profesional kepada guru, (4)

menciptakan budaya organisasi sekolah yang kondusif; (5) menciptakan pembaruan dan keunggulan, dan (6) memberikan *reward* (penghargaan) bagi guru yang berhasil atau berkinerja dengan baik. Kepala sekolah harus menjadikan sekolah sebagai wadah pembelajaran bagi setiap warga sekolah supaya terjadi proses pembelajaran yang kondusif.

Berdasarkan hasil dari ketiga penelitian yang diuraikan tersebut, ada kaitan dan saling berhubungan antara penelitian kesatu, kedua dan ketiga dengan hasil yang diperoleh bahwa Kepala sekolah adalah seorang pemimpin pendidikan yang memiliki peran penting dengan kinerja baik dan bertindak secara bertanggungjawab dalam meningkatkan kinerja guru. Hasil penelitian tersebut dapat dijadikan acuan peneliti untuk melihat secara langsung hal-hal yang dilakukan kepala sekolah dalam melakukan kepemimpinan di sekolah dan dapat meningkatkan kinerja guru.

E. Kerangka Pikir

Kepala sekolah sebagai pemimpin akan mempengaruhi kinerja guru menjadi lebih semangat dalam menjalankan tugasnya. Seorang kepala sekolah sebagai contoh dalam meningkatkan kinerja guru yang diperoleh dari komponen perencanaan dan pengembangan di sekolah yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam mengatur dan membimbing guru dengan menggunakan peran kepala sekolah yang tepat sehingga dapat meningkatkan kualitas kinerja guru. Kerangka pikir dapat dirumuskan dengan skema gambar 2.1 sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pikir

