

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Deskripsi Teori

##### 1. Kinerja Guru

###### a. Pengertian Kinerja Guru

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia kinerja diartikan dalam berbagai pengertian, yaitu sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, kemampuan kerja. Kemudian Anwar mengemukakan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.<sup>87</sup> Sedangkan Pabundu mengemukakan kinerja didefinisikan sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh beberapa faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.<sup>88</sup> Pendapat yang sama dikemukakan oleh Hasibuan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya, berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu. Selanjutnya dikatakan juga bahwa hasil kerja atau prestasi itu merupakan gabungan dari tiga faktor terdiri dari (1) minat dalam bekerja, (2) penerimaan delegasi tugas, dan (3) peran dan tingkat motivasi seorang pekerja.<sup>89</sup>

Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah kemampuan seseorang untuk melaksanakan tugasnya yang

---

<sup>87</sup> Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. Hal. 67

<sup>88</sup> Prabunda. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara. Hal. 121

<sup>89</sup> Hadari Nawawi. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gadjah Mada. Hal. 64

menghasilkan hasil yang memuaskan, guna tercapainya tujuan organisasi kelompok dalam suatu unit kerja. Berkaitan dengan kinerja guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar, maka dapat dikemukakan Tugas Keprofesionalan Guru menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2005 pasal 20 (a) Tentang Guru dan Dosen adalah merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran.<sup>90</sup> Sementara itu menurut Husaini Usman, kemampuan guru dalam manajemen pembelajaran paling tidak meliputi: (1) kemampuan dalam menyusun program pembelajaran, (2) kemampuan dalam melaksanakan prosedur pembelajaran, dan (3) kemampuan dalam melaksanakan hubungan antar pribadi dengan siswa.<sup>91</sup> Pendapat yang lain dikemukakan oleh Martinis Yamin yang mengemukakan bahwa guru bertugas sebagai fasilitator yang memiliki peran untuk belajar secara maksimal dengan menggunakan berbagai strategi, metode, media dan sumber belajar melalui lembaga pendidikan sekolah, baik yang didirikan oleh pemerintah maupun oleh masyarakat atau swasta.<sup>92</sup>

Demikian dapat disimpulkan bahwa guru menjadi salah satu faktor yang menentukan keberhasilan siswa. Guru berperan dalam meningkatkan proses belajar mengajar, maka dari itu seorang guru dituntut untuk memiliki berbagai kompetensi dasar dalam proses belajar mengajar. Sekolah merupakan organisasi yang kompleks karena di dalam sekolah terdapat sumber daya-sumber daya yang saling terkait, sehingga

---

<sup>90</sup> UU Nomor 14 tahun 2005 pasal 20.

<sup>91</sup> Husaini Usman. 2021. *Manajemen Teori Praktek dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara. Hal. 119

<sup>92</sup> Martinis Yamin. 2008. *Taktik Mengembangkan Kemampuan Individual Siswa*. Jakarta: Gaung Persada Pers. Hal. 10

perlu dilakukan pengelolaan secara optimal pada sumber daya-sumber daya tersebut, agar dapat terarah pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.<sup>93</sup>

Guru merupakan salah satu sumber daya yang kinerjanya mempengaruhi peningkatan mutu sekolah. Berdasarkan uraian-uraian tersebut di atas, mengacu pada Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2005 pasal 20 (a) maka, dapat disimpulkan bahwa kinerja guru merupakan usaha kemampuan dan usaha guru untuk melaksanakan tugas pembelajaran sebaik-baiknya dalam perencanaan program pengajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan evaluasi hasil belajar. Kinerja guru yang dicapai harus berdasarkan standar kemampuan profesional, selama melaksanakan kewajiban sebagai guru di sekolah. Kinerja yang nyata jauh melampaui apa yang diharapkan adalah kinerja yang menetapkan standar-standar tertinggi orang itu sendiri, selalu standar-standar yang melampaui apa yang diminta atau diharapkan orang lain.<sup>94</sup>

#### **b. Kompetensi Kinerja Guru**

Kompetensi merupakan kemampuan dan kewenangan guru dalam melaksanakan profesi keguruannya. Kompetensi mengacu pada kemampuan melaksanakan sesuatu yang diperoleh melalui pendidikan, kompetensi merujuk kepada *performance* dan perbuatan yang rasional untuk memenuhi verifikasi tertentu di dalam pelaksanaan tugas-tugas

---

<sup>93</sup> Wahdjosumidjo. 2008. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Raja Grafindo. Hal 81

<sup>94</sup> Hamzah B. Uno. 2014. *Teori Kinerja dan Pengukurannya*. Jakarta: Bumiaksara. Hal. 60

kependidikan.<sup>95</sup> Guru profesional harus memiliki 4 (empat) kompetensi sebagaimana dijelaskan dalam Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007 yang dikembangkan secara utuh dalam empat kompetensi utama yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan professional. Keempat kompetensi tersebut terintegrasi dalam kinerja guru yaitu sebagai berikut:

#### 1) Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik adalah Kompetensi pedagogik meliputi kemampuan mengelola pembelajaran yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.<sup>96</sup> Sebagai berikut : (1) Menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, *social*, *cultural*, emosional, dan intelektual (2) Menguasai teori belajar dan prinsip pembelajaran yang mendidik. (3) Mengembangkan kurikulum yang terkait dengan bidang pengembangan yang diampu. (4) Menciptakan kegiatan pengembangan yang mendidik. (5) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan penyelenggaraan kegiatan pengembangan yang mendidik. (6) Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki (7) Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik. (8) Menyelenggarakan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar. (9) Memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk

---

<sup>95</sup> Akmal Hawi. 2010. *Kompetensi Guru PAI*. Palembang: Rafah Press. Hal. 4

<sup>96</sup> Farida Sarimaya. 2008. *Sertifikasi Guru: Apa, Mengapa dan Bagaimana*. Bandung: Yrama Widya. Hal. 19

kepentingan pembelajaran. (10) Melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran. Setiap sub kompetensi tersebut memiliki indikator sebagai berikut :

**Tabel 01 Indikator Kompetensi Pedagogik**

No	Sub Kompetensi	Indikator
1	Memahami peserta didik secara mendalam	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Memahami peserta didik dengan memanfaatkan prinsip-prinsip perkembangan kognitif</li> <li>b. Memahami peserta didik dengan memanfaatkan prinsip kepribadian</li> <li>c. Mengidentifikasi bekal ajar awal peserta didik</li> </ul>
2	Merancang pembelajaran, termasuk memahami landasan pendidikan untuk kepentingan pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Memahami landasan pendidikan</li> <li>b. Menerapkan teori belajar dan pembelajaran</li> <li>c. Menentukan strategi pembelajaran berdasarkan karakteristik peserta didik, kompetensi yang akan dicapai dan materi ajar</li> <li>d. Menyusun rancangan pembelajaran berdasarkan strategi yang dipilih</li> </ul>
3	Melaksanakan pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Menata latar (<i>setting</i>) pembelajaran</li> <li>b. Melaksanakan pembelajaran yang kondusif</li> </ul>
4	Merancang dan Melaksanakan evaluasi pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Merancang dan melaksanakan evaluasi (<i>assessment</i>) proses dan hasil belajar secara berkesinambungan dengan berbagai metode</li> <li>b. Menganalisis hasil evaluasi proses dan hasil belajar untuk menentukan tingkat ketuntasan belajar (<i>mastery learning</i>)</li> <li>c. Memanfaatkan hasil penilaian pembelajaran untuk perbaikan kualitas program pembelajaran</li> </ul>

		secara umum
5	Mengembangkan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensinya	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Memfasilitasi peserta didik untuk pengembangan berbagai potensi akademik</li> <li>b. Memfasilitasi peserta didik untuk pengembangan berbagai potensi non akademik</li> </ul>

## 2) Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian merupakan kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia.

Setiap sub kompetensi tersebut memiliki indikator sebagai berikut.<sup>97</sup>

**Tabel 02 Indikator Kompetensi Kepribadian**

No.	Sub Kompetensi	Indikator
1	Kepribadian yang mantap dan stabil	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Bertindak sesuai dengan norma hukum</li> <li>b. Bertindak sesuai dengan norma sosial</li> <li>c. Bangga sebagai guru</li> <li>d. Memiliki konsistensi dalam bertindak sesuai dengan norma</li> </ul>
2	Kepribadian yang Dewasa	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Menampilkan kemandirian dalam bertindak sebagai pendidik</li> <li>b. Memiliki etos kerja sebagai guru</li> </ul>
3	Kepribadian yang arif	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Menampilkan tindakan yang didasarkan pada kemanfaatan peserta didik, sekolah dan masyarakat.</li> <li>b. Menunjukan keterbukaan dalam berfikir dan bertindak</li> </ul>
4	Kepribadian yang berwibawa	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Memiliki perilaku yang berpengalaman</li> <li>b. Memiliki perilaku yang disegani</li> </ul>

<sup>97</sup> Farida Sarimaya. 2008. *Sertifikasi Guru: Apa, Mengapa dan Bagaimana*. Bandung: Yrama Widya. Hal. 18

5	Berakhlak mulia dan dapat menjadi teladan	a. Bertindak sesuai dengan norma religius (iman, taqwa, jujur, ikhlas, suka menolong). b. Memiliki perilaku yang diteladani peserta didik.
---	---	---

### 3) Kompetensi Sosial

Kompetensi Kompetensi social merupakan kemampuan guru untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar. Setiap sub kompetensi tersebut memiliki indikator sebagai berikut.<sup>98</sup>

**Tabel 03 Indikator Kompetensi Sosial**

No.	Sub Kompetensi	Indikator
1	Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik	Berkomunikasi secara efektif dengan peserta didik
2	Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan sesama pendidik dan tenaga kependidikan	Berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan sesama pendidik dan tenaga kependidikan

### 4) Kompetensi Profesional

Kompetensi professional merupakan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam, yang mencakup penguasaan materi kurikulum mata pelajaran disekolah dan subtansi keilmuan yang menaungi materinya, serta penguasaan terhadap struktur dan metodologi keilmuannya. Setiap sub kompetensi tersebut memiliki

<sup>98</sup> Farida Sarimaya. 2008. *Sertifikasi Guru: Apa, Mengapa dan Bagaimana*. Bandung: Yrama Widya. Hal. 28

indikator sebagai berikut.<sup>99</sup>

**Tabel 04 Indikator Kompetensi Profesional**

No.	Sub Kompetensi	Indikator
1	Menguasai substansi keilmuan yang terkait bidang studi	a. Memahami materi ajar yang ada dalam kurikulum sekolah b. Memahami struktur, konsep, dan metode keilmuan yang menaungi atau koheren dengan materi ajar c. Memahami hubungan konsep antar mata pelajaran terkait d. Menerapkan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari.
2	Menguasai struktur dan metode keilmuan	Menguasai langkah-langkah penelitian dan kritis untuk memperdalam pengetahuan atau materi dibang studi

### c. Indikator Kinerja Guru

Indikator penilaian kinerja guru memiliki lima dimensi yaitu kualitas kerja, kecepatan/ketepatan kerja, inisiatif dalam bekerja, dan kemampuan mengkomunikasikan pekerjaan.<sup>100</sup>

**Tabel 05 Indikator Kinerja Guru**

No.	Dimensi	Indikator
1	Kualitas kerja	a. Menguasai bahan b. Mengelola proses belajar-mengajar c. Mengelola kelas
2	Ketepatan/kecepatan Kerja	a. Menggunakan media atau sumber belajar b. Menguasai landasan pendidikan c. Merencanakan progam pengajaran
3	Inisiatif dalam bekerja	a. Memimpin kelas b. Mengelola interaksi belajar c. Melakukan penilaian hasil belajar siswa
4	Kemampuan kerja	a. Menggunakan berbagai metode dalam pembelajaran

<sup>99</sup> Farida Sarimaya. 2008. *Sertifikasi Guru: Apa, Mengapa dan Bagaimana*. Bandung: Yrama Widya. Hal. 28

<sup>100</sup> Hamzah B. Uno dan Nina Lamatenggo. 2014. *Teori Kinerja dan Pengukurannya*. Jakarta: Bumi Aksara. Hal. 60

		b. Memahami dan melaksanakan fungsi dan layanan bimbingan penyuluhan
5	Komunikasi	a. Memahami dan menyelenggarakan administrasi sekolah b. Memahami dan dapat menafsirkan hasil-hasil penelitian untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

Untuk mengukur suatu kinerja guru, dapat menggunakan skala pengukuran. Salah satunya adalah skala likert, skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan skala likert, maka variable yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item – item instrument yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan.<sup>101</sup>

## 2. Perilaku Kepemimpinan

### a. Pengertian Kepemimpinan

Adapun pengertian kepemimpinan itu bersifat universal, berlaku dan terdapat pada berbagai bidang kegiatan hidup manusia. Oleh karena itu maka sebelum dibahas pengertian kepemimpinan yang khusus menjurus kepada bidang pendidikan, maka pengertian kepemimpinan yang bersifat universal itulah yang perlu dipahami lebih dahulu.

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk menginspirasi orang guna menciptakan satu komitmen total, diinginkan dan sukarela terhadap pencapaian tujuan organisasional atau melebihi pencapaian tujuan

<sup>101</sup> Sugiono. 2015. *Metode Penelitian Kuantitatif, dan R & D*. Badung: Alfabeta. Hal. 94

tersebut.<sup>102</sup> Selanjutnya Terry, juga mengatakan bahwa kepemimpinan adalah hubungan di mana satu orang yakni pemimpin, mempengaruhi pihak lain untuk dapat bekerja sama dalam upaya mencapai tujuan. Dari pengertian itu, dapat diketahui bahwa pemimpin berhubungan dengan sekelompok orang.<sup>103</sup>

Sedangkan menurut Kimball Wiles, dengan secara singkat mendefinisikan kepemimpinan itu dari sudut pandang yang agak berbeda, dan dengan *scope* pengertian yang lebih luas. Beliau mengatakan bahwa : *Leadership is any contribution to the establishment and attainment of group purposes.*<sup>104</sup> Kepemimpinan itu sebagai satu sumbangan dari setiap orang yang dapat bermanfaat di dalam penetapan dan pencapaian tujuan *group* secara bersama.

Pada pembahasan konsep perilaku kepemimpinan perlu kiranya diuraikan istilah kepemimpinan. Dalam bahasa Inggris, istilah kepemimpinan diartikan *leadership*. Seiring dengan istilah tersebut, istilah kepemimpinan *leadership* secara etimologis, *leadership* berasal dari kata *to lead* yang artinya memimpin. Selanjutnya timbulah kata *leader* artinya pemimpin yang akhirnya lahir istilah *leadership* yang diterjemahkan kepemimpinan.<sup>105</sup>

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, istilah pemimpin diartikan sebagai pemuka, penuntun, pemberi contoh atau penunjuk jalan. Jadi secara fisik pemimpin itu berada di depan. Tetapi pada hakekatnya,

---

<sup>102</sup> David L. Goetsch dan Stanley B. Davis. 2002. *Manajemen Mutu Total, alih bahasa; Benyamin Molan*. Jakarta: PT. Prenhallindo. Hal. 169

<sup>103</sup> Mamo & Triyo Supriyatno. 2008. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Bandung: Refika Aditam

<sup>104</sup> Kimball Wiles. 2008. *Supervision for Better Scholls*. New York: Englewood Cliffs. Hal. 29

<sup>105</sup> Soehardjono. 1981. *Suatu Tinjauan Singkat Tentang Pemimpin dan Kepemimpinan Serta Usaha-usaha Pengembangannya*. Malang: APDN Malang. Hal. 160

dimanapun tempatnya, seseorang dapat menjadi pemimpin dalam memberikan pimpinan. Hal ini sesuai dengan ungkapan yang terkenal *ing ngarsa asung tulodo, ing madya mangun karsa, tut wuri handayani* artinya, jika ada di depan memberikan contoh, di tengah mendorong tumbuh dan lahirnya kehendak yang nyata, sedangkan apabila berada di belakang dapat memberikan pengaruh yang menentukan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan itu tidak lain daripada kemampuan memimpin seseorang yang diproyeksikan ke dalam bentuk-bentuk kegiatan atau proses mempengaruhi, membimbing, menggerakkan dan mengarahkan orang lain, sehingga mereka itu mau berbuat, dan bertanggungjawab.

Aktivitas kepemimpinan memang sangat penting dalam suatu organisasi, dimana pentingnya pemimpin dan kepemimpinan yang baik telah diuraikan sebagai berikut:

- 1) Sebagai pengatur, pengarah aktivitas organisasi untuk mencapai tujuan.
- 2) Penanggung jawab dan pembuat kebijakan-kebijakan organisasi
- 3) Pemersatu dan memotivasi para bawahannya dalam melaksanakan aktivitas organisasi
- 4) Pelopor dalam menjalankan aktivitas manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan serta pengelolaan sumberdaya yang ada.
- 5) Sebagai pelopor dalam memajukan organisasi.<sup>106</sup>

Kepemimpinan harus mempunyai beberapa kriteria, karena

<sup>106</sup> Ach Mohyi. 1999. *Teori & Perilaku Organisasi*. Trioningsih-Ratih Juliati UMM: Malang. Hal. 176

kepemimpinan merupakan hal yang paling mendasar bagi kelangsungan suatu kelompok organisasi untuk mengantarkan, mencapai tujuan. Kriteria kemampuan yang harus ada pada seseorang pimpinan adalah sebagai berikut: (1) Melihat organisasi secara keseluruhan. (2) Mengambil keputusan. (3) Melaksanakan pendelegasian. (4) Memimpin sekaligus mengabdikan.

Peranan kepemimpinan dalam suatu organisasi sangat berpengaruh untuk mewujudkan sasaran yang telah ditetapkan. Karena itu, keberhasilan suatu organisasi mencapai tujuannya secara efektif dan efisien tidak dapat dilepaskan dari keberhasilan pemimpin.<sup>107</sup>

Keberhasilan sekolah untuk mencapai tujuannya antara lain sangat ditentukan oleh kehandalan kepemimpinan kepala madrasah dalam mengelola madrasah. Peranan kepemimpinan dalam suatu organisasi sangat berpengaruh untuk mewujudkan sasaran yang telah ditetapkan. Karena itu, keberhasilan suatu organisasi mencapai tujuannya secara efektif dan efisien tidak dapat dilepaskan dari keberhasilan pemimpin.<sup>108</sup>

Apabila dikaitkan dengan kepemimpinan dalam Islam khususnya perkara *figure* yang mampu mempengaruhi dalam proses apapun tidak terlepas dari kepemimpinan Nabi Muhammad SAW :

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا

Artinya : *Sungguh, telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari Kiamat dan yang banyak mengingat Allah (QS. Al-Ahzab: 21).*<sup>109</sup>

<sup>107</sup> Jawahir Tathowi. 1983. *Unsur-unsur Manajemen Menurut Ajaran Al-qur'an*. Jakarta: Al-Husna. Hal. 37

<sup>108</sup> Wahjosumidjo. 2005. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Rajagrafindo. Hal. 72

<sup>109</sup> Departemen Agama RI. *Al-Qur'an dan Terjemahnya*. Bandung: Diponegoro

Rasulullah SAW merupakan tokoh sentral dalam kepemimpinan yang wajib dijadikan sebagai tolak ukur mutlak dan teladan yang akurat dalam menentukan nilai-nilai atau karakteristik kepemimpinan dalam Islam. Rasulullah adalah simbol pemimpin yang *shiddiq*, wujud pemimpin *amanah*, kemutlakan *tabligh* dan kesempurnaan *fathonah*.

Kepemimpinan dalam pandangan Islam merupakan amanah dan tanggung jawab yang tidak hanya dipertanggung jawabkan kepada anggota-anggota yang dipimpinya, tetapi juga akan dipertanggung jawabkan di hadapan Allah SWT. Jadi, pertanggung jawaban kepemimpinan dalam Islam tidak hanya bersifat *horizontal-formal* sesama manusia, tetapi bersifat *vertical-moral*, yakni tanggung jawab kepada Allah SWT di akhirat. Kepemimpinan sebenarnya bukanlah sesuatu yang menyenangkan, tetapi merupakan tanggung jawab sekaligus amanah yang amat berat dan harus diemban sebaik-baiknya. Hal tersebut dijelaskan dalam Al-Quran surat Al-Mu'minun:

﴿وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمْتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ وَالَّذِينَ هُمْ عَلَى صَلَاتِهِمْ يُحَافِظُونَ أُولَٰئِكَ هُمُ الْوَارِثُونَ الَّذِينَ يَرِثُونَ الْفِرْدَوْسَ هُمْ فِيهَا خَالِدُونَ﴾

Artinya : *Dan (sungguh beruntung) orang yang memelihara amanat-amanat dan janjinya. serta orang yang memelihara shalatnya. Mereka itulah orang yang akan mewarisi. (yakni) yang akan mewarisi (surga) Firdaus. Mereka kekal di dalamnya. (QS.Al-Mu'minun: 8-11).*<sup>110</sup>

Selain dalam Al-Qur'an dan Rasulullah SAW juga mengingatkan dalam Hadistnya agar dapat menjaga amanah kepemimpinan, sebab hal itu akan dimintai pertanggungjawaban baik di dunia maupun dihadapan Allah SWT. Yang artinya: “*Setiap kamu adalah pemimpin dan setiap*

<sup>110</sup> Departemen Agama RI. *Al-Qur'an dan Terjemahnya*. Bandung: Diponegoro

*kamu nanti akan diminta pertanggungjawaban apa yang dipimpinnya”.*

(HR. Muslim)

Dari penjelasan Al-Qur'an dan Hadist di atas dapat diambil suatu benang merah bahwa dalam ajaran Islam seorang pemimpin harus mempunyai sifat amanah, karena seorang pemimpin harus mempunyai sifat amanah, tentu yang terjadi adalah penyalahgunaan jawaban dan wewenang untuk hal-hal yang tidak baik. Oleh karena itu, kepemimpinan sebaiknya tidak dilihat sebagai fasilitas untuk menguasai, tetapi justru dimaknai sebuah pengorbanan dan amanah yang harus diemban sebaik-baiknya. Selain bersifat amanah seorang pemimpin sepatutnya mampu memecahkan masalah secara adil, tidak berat sebelah dan tidak memihak.<sup>111</sup> Hal tersebut ditegaskan oleh Allah dalam surat An-Nisa' sebagai berikut :

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۗ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴾

Artinya : *Sungguh, Allah menyuruhmu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia hendaknya kamu menetapkannya dengan adil. Sungguh, Allah sebaik-baik yang memberi pengajaran kepadamu. Sungguh, Allah Maha Mendengar, Maha Melihat. (QS.An-Nisa': 58)*<sup>112</sup>

Selanjutnya, dalam kelompok manapun seorang pemimpin harus memiliki power atau pengaruh diantaranya adalah sebagai berikut:

1) *Power Eksekutif* pelaksanaan, yaitu pengaruh yang dapat menimbulkan kharisma dan wibawa untuk mengatur anggota

<sup>111</sup> E. Mulyasa. 2012. *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT. Bumi Aksara. Hal. 23

<sup>112</sup> Ali Muhammad Taufiq. 2004. *Praktik Manajemen Berbasis Al-Qur'an. Terjemahan. Abdul Hayyi al-Kattani dan Sabaruddin*. Jakarta: Gema Insani. Hal. 35

kelompok atau orang lain.

- 2) *Power legislative* pembuat hukum, yaitu pengaruh hubungan antar kelompok (satu kelompok dengan kelompok lainnya).
- 3) *Power* pembuat keputusan, yaitu pengaruh untuk mendamaikan perselisihan yang terjadi dalam penerapan hukum.<sup>113</sup>

Dari penjelasan di atas dapat diambil suatu kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah sebuah amanah yang harus diemban dengan sebaik-baiknya, dengan penuh tanggung jawab, professional dan keikhlasan. Sebagai konsekuensinya pemimpin harus mempunyai sifat amanah, professional dan juga memiliki sifat tanggung jawab. Kepemimpinan bukan kesewenang-wenangan untuk bertindak, tetapi kewenangan melayani untuk mengayomi dan berbuat seadil-adilnya. Kepemimpinan adalah keteladanan dan kepeloporan dalam bertindak yang seadil-adilnya.

#### **b. Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Teori tentang kepemimpinan memang terus berkembang seiring dengan perkembangan zaman, dan sampai saat ini terdapat empat fase pendekatan. *Pertama*, pendekatan berdasarkan sifat-sifat kepribadian umum yang dimiliki oleh seorang pemimpin. *Kedua*, berdasarkan pendekatan tingkah laku pemimpin. *Ketiga*, berdasarkan pendekatan situasional. *Keempat*, pendekatan pengaruh kewibawaan.<sup>114</sup>

Pada tahun 1940 kajian tentang kepemimpinan masih didasarkan pada teori sifat. Teori kepemimpinan sifat adalah suatu teori yang

<sup>113</sup> Departemen Agama RI. *Al-Qur'an dan Terjemahnya*. Bandung: Diponegoro

<sup>114</sup> Ali Muhammad Taufiq. 2004. *Praktik Manajemen Berbasis Al-Qur'an. Terjemahan. Abdul Hayyi al-Kattani dan Sabaruddin*. Jakarta: Gema Insani. Hal. 35

mencari sifat-sifat kepribadian, sosial, fisik atau intelektual yang membedakan antara seorang pemimpin dan bukan pemimpin.

Berdasarkan teori ini kepemimpinan itu dibawa sejak lahir atau merupakan bakat bawaan. Misalnya, ditemukan adanya tiga macam sifat yang membedakan antara pemimpin dan bukan pemimpin, yaitu ciri-ciri fisik (*physical characteristics*) tinggi badan, penampilan, *energy*, kepribadian (*personality*) menjunjung tinggi harga diri, berpengaruh, stabilitas emosi dan kecakapan (*ability*) kecerdasan umum, lancar berbicara, keaslian, wawasan sosial.<sup>115</sup> Sedangkan menurut Hicks dan Gullet sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah bersikap adil, memberikan sugesti, mendukung tercapainya tujuan, katalisator, menciptakan rasa aman, sebagai wakil organisasi, sumber inspirasi, dan bersikap menghargai. Dari beberapa teori sifat tersebut ternyata masih belum dapat memberikan bukti bagi kesuksesan seorang pemimpin.

Sebelum tahun 1960 berkembanglah teori kepemimpinan tingkah laku. Teori kepemimpinan ini mengusulkan bahwa teori tingkah laku tertentu membedakan antara seorang pemimpin dan bukan pemimpin. Berdasarkan teori ini kepemimpinan dapat diajarkan. Jadi, untuk melahirkan pemimpin yang baik dapat dilatih dengan perilaku kepemimpinan. Oleh karena itu, orang yang dilatih dalam perilaku kepemimpinan yang tepat akan mampu memimpin secara efektif.

Pendekatan perilaku merupakan suatu pendekatan yang berdasarkan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan seorang

---

<sup>115</sup> Wahjosumidjo. 2005. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT. Rajagrafindo. Hal. 19

pemimpin ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin. Perwujudan perilaku kepemimpinan dengan orientasi bawahan adalah penekanan pada hubungan atasan dan bawahan, perhatian pribadi pimpinan pada pemuasan kebutuhan para bawahannya dan menerima perbedaan-perbedaan kepribadian, kemampuan dan perilaku yang terdapat dalam diri bawahan.

Pada tahun selanjutnya berkembanglah kajian kepemimpinan yang mendasarkan pada teori situasional yang mendasarkan bukan pada tingkahlaku seorang pemimpin, melainkan pola kepemimpinan berbeda sesuai dengan situasi yang ada. Dalam situasi tertentu memerlukan gaya kepemimpinan tertentu, demikian pula pada situasi lain memerlukan gaya kepemimpinan yang lain pula. Kepemimpin adalah apabila pemimpin dapat menyesuaikan tipe kepemimpinannya dengan situasi yang dihadapi.

Kepala sekolah adalah orang yang membawahi sekelompok anggota staf. Membawahi bukan berarti berkuasa dan dapat bertindak sewenang-wenang, melainkan dalam arti kepala sekolah berada di atas dalam tanggungjawab dan harus selalu dapat melihat ke bawah, fungsi kepala sekolah dalam hal ini adalah memberikan bimbingan dan penyuluhan kepada pendidik agar dapat melaksanakan tugasnya sebagai pendidik dan pengajar secara efektif dan efisien.

Usaha dan kegiatan dalam memberi kesempatan yang seluas-luasnya kepada pendidik untuk tumbuh dan kembang secara profesional merupakan tugas dan tanggung jawab kepala sekolah dalam bidang

supervisi.<sup>116</sup>

### c. Syarat – Syarat Kepemimpinan

Pemimpin pendidikan untuk memangku jabatan yang dapat melaksanakan tugas-tugasnya dan memainkan peranannya sebagai pemimpin yang baik dan sukses, maka dituntut beberapa persyaratan jasmani, rohani dan moralitas yang baik, bahkan persyaratan sosial ekonomis yang layak. Akan tetapi pada bagian ini yang akan dikemukakan hanyalah persyaratan-persyaratan kepribadian dari seorang pemimpin yang baik. Persyaratan-persyaratan tersebut adalah sebagai berikut :

- 1) Rendah hati dan sederhana
- 2) Bersifat suka menolong
- 3) Sabar dan memiliki kestabilan emosi
- 4) Percaya kepada diri sendiri
- 5) Jujur, adil dan dapat dipercaya
- 6) Keahlian dalam jabatan.<sup>117</sup>

Oleh karena itu sangat penting sekali membahas kepemimpinan ini karena kepemimpinan merupakan alah satu bagian terpenting dalam menjalankan roda organisasi dalam tujuan kemampuan mempengaruhi satu kelompok kearah pencapaian tujuan.

Persyaratan adalah perihal yang erat kaitannya dengan peranan dan karakteristik pemimpin yang mampu mempunyai peran atas apa yang mejadi tugas dan fungsinya. Menurut Coney karakteristik yang ditunjukkan

<sup>116</sup> Wahjosumidjo. 2005. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Rajagrafindo. Hal. 81

<sup>117</sup> Abdul Aziz Wahab. 2008. *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan Telaah Terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta. Hal. 136

oleh seorang adalah sebagai berikut :

- 1) Seseorang yang belajar seumur hidup. Tidak hanya melalui pendidikan formal, tetapi juga di luar sekolah.
- 2) Berorientasi pada pelayanan seseorang pemimpin tidak dilayani tetapi melayani sebab prinsip pemimpin dengan prinsip melayani berdasarkan karier sebagai tujuan utama
- 3) Membawa energi yang positif menggunakan energi yang positif berdasarkan keikhlasan dan keinginan mendukung kesuksesan orang lain. Dengan demikian dibutuhkan energi positif untuk membangun hubungan baik. Seorang pemimpin harus bekerja keras dengan ikhlas dan profesional sehingga menjadi teladan bagi masyarakat.
- 4) Mendelegasikan pekerjaannya kepada orang lain dengan motivasi positif dalam kaderisasi kepemimpinan yang akan datang.<sup>118</sup>

Kepemimpinan kepala sekolah sangat luas sekali bagi satu individu. Sebuah solusi dapat diberikan dengan keterlibatan dan bantuan orang lain untuk memenuhi tugas dan tuntutan terbatas, sumber daya yang dikumpulkan. Kepala sekolah adalah suatu alternatif praktis. Suatu pendekatan bersama atau tim dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas kepemimpinan.<sup>119</sup>

Dalam Islam seseorang pemimpin harus memiliki sifat sebagaimana sifat yang dimiliki Rasulullah SAW. Yaitu sebagai berikut:

- 1) *Sidiq*, artinya jujur, benar, berintegritas tinggi, dan terjaga dalam

<sup>118</sup> Stephen R Coney. 2014. *Karakteristik Kepemimpinan*. Bandung: CV. Pustaka Setia. Hal. 43

<sup>119</sup> Mulyasa. E. 2006. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. Hal. 101

kesalahan.<sup>120</sup>

- 2) *Fathanah*, artinya cerdas memiliki intelektualitas tinggi, dan professional.
- 3) *Amanah*, artinya dapat dipercaya, memiliki legitimasi, dan *accountable*. Dan rasul tidak pernah ingkar maupun berdusta.<sup>121</sup>
- 4) *Tabligh* artinya senantiasa menyampaikan risalah kebenaran tidak pernah menyembunyikan sesuatu yang wajib disampaikan dan komunikatif.<sup>122</sup>
- 5) Memiliki kekuasaan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahannya. Pada tahap pemberian tugas pemimpin harus memberikan tugas dengan hasil yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.
- 6) Menjalin hubungan sosial dan berinteraksi dengan bawahan. Pemimpin diharapkan memiliki kemampuan menjalankan kepemimpinannya dengan bantuan orang lain yang dipimpinya.
- 7) Memiliki kelebihan yang memungkinkan mengatur dan mengarahkan bawahannya, superioritas seorang pemimpin akan menentukan terbentuknya sikap taat dari seluruh bawahannya.

Jika seorang pemimpin murang berwibawa, kurang tegas, dan kurang ditunjang oleh pengetahuan tentang kepemimpinan, semua instruksinya dan kebijakannya yang ditetapkan akan disepelekan oleh karena itu kepemimpinan berkaitan dengan keterampilan dan keahlian

<sup>120</sup> Stephen R Coney. 2014. *Karakteristik Kepemimpinan*. Bandung: CV Pustaka Setia. Hal. 43

<sup>121</sup> <http://www.seputarpengetahuan.co.id/2015/05/09/sifat-wajib-dan-mustahilbagi-nabi-beserta-artinya.html>

<sup>122</sup> Stephen R Coney. 2014. *Karakteristik Kepemimpinan*. Bandung: CV Pustaka Setia. Hal. 43

menggerakkan orang lain.<sup>123</sup>

Kepemimpin memiliki peran penting dalam kehidupan manusia, baik sebagai individu, lingkungan keluarga, masyarakat maupun dalam kehidupan bernegara. Di antara peran penting dari pemimpin adalah sebagai berikut :

- 1) Pelaku pertama yang memberikan contoh dalam melaksanakan berbagai tugas atau program yang telah direncanakan dan disepakati bersama.
  - 2) Pembuat rencana dan memiliki kepandaian yang profesional tentang semua yang di rencanakan sehingga ia sebagai seorang yang ahli dibidangnya.
  - 3) Representasi dari semua bawahannya citra sebuah organisasi, keluarga, bangsa dan Negara, termasuk lembaga pendidikan berada di tangan pemimpinnya.
  - 4) Pengontrol dan pengawasan semua aktivitas bawahannya.
  - 5) Penengah yang memberikan peluang bagi bawahannya untuk melakukan berbagai perbaikan.
  - 6) Akar yang menguatkan eksistensi institusi dan bawahannya.
- Pemimpin yang seperti ini adalah pemimpin yang populis.
- 7) Simbol yang mengembangkan institusi yang dipimpinnya.
  - 8) Penggagas utama yang idealis, sekaligus memberikan janji-janji pragmatis yang ditepati bagi bawahannya.
  - 9) Pengayom, seperti ayah pada anaknya.
  - 10) Sumber kesalahan pertama sebelum kesalahan yang dibuat anak

<sup>123</sup> Hasan Basri. 2014. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: CV Pustaka Setia. Hal. 18

buah diperiksa dengan seksama.

- 11) Suri teladan.
- 12) Pengambilan keputusan dan pemecahan berbagai masalah yang dihadapi.
- 13) Tempat mengadu masyarakat atau semua bawahannya.
- 14) Penyelenggara atau pekasana, organisasi, artinya berfungsi sebagai eksekutif manajemen.
- 15) Penanggung jawab kemajuan dan kemuduran organisasi.
- 16) Pengelola organisasi.
- 17) Penentuan kesejahteraan bawahannya.
- 18) Pemberi *reward* dan imbalan.
- 19) Pembentuk kerjasama antara pegawai.
- 20) Stabilitor, motivator, dinamisator, dan kontributor solusi permasalahan.<sup>124</sup>

Oleh karena itu sangat penting sekali membahas kepemimpinan ini karena kepemimpinan merupakan alah satu bagian terpenting dalam menjalankan roda organisasi dalam tujuan kemampuan mempengaruhi satu kelompok kearah pencapaian tujuan.

#### **d. Gaya Kepemimpinan**

Seseorang dalam memimpin organisasi mempunyai cara-cara untuk melakukannya, dan cara-cara itu disebut sebagai gaya kepemimpinan. Gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak gerik yang bagus, kekuatan kesanggupan berbuat baik. Sedang gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri-ciri yang digunakan pimpinan

<sup>124</sup> Hasan Basri. 2014. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: CV Pustaka Setia. Hal. 20

untuk mempengaruhi bawahan agar sarana organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan gaya kepemimpinan adalah pola perilaku atau strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh pemimpin.<sup>125</sup>

Gaya kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu pola perilaku perkataan dan tindakan dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain. Perilaku adalah apa yang dikatakan atau dilakukan oleh seseorang. Perilaku inilah yang mendatangkan tanggapan dan mempengaruhi orang lain. Gaya kepemimpinan didefinisikan juga sebagai istilah tentang bagaimana pemimpin terlihat dimata bawahannya, jadi bukan sekedar penampilan lahiriah saja, tetapi bagaimana cara pemimpin tersebut mendekati orang lain yang ingin dipengaruhinya.<sup>126</sup>

Gaya kepemimpinan merupakan norma atau dapat juga diartikan sebagai pola perilaku dalam memperagakan kepemimpinannya. Terdapat dua gaya kepemimpinan yaitu gaya dengan orientasi tugas dan gaya pada orientasi anggota.

Gaya kepemimpinan memiliki 3 pola dasar yaitu yang mementingkan pelaksanaan tugas, mementingkan hubungan kerjasama dan yang mementingkan hasil yang dapat dicapai.<sup>127</sup>

Menurut *contigensi theory leadership* menyatakan bahwa ada kaitannya antara gaya kepemimpinan dengan situasi tertentu yang dipersyaratkan. Menurut teori ini seseorang pemimpin yang efektif, jika gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi yang terjadi. Pendekatan ini menyarankan bahwa diperlukan dua perangkat perilaku tugas dan

<sup>125</sup> Veitzal Riva'I dan Deddi Mulyadi. 2010. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Gravindo Persada. Hal. 42

<sup>126</sup> Hersey dan Blanchard. 1994. *Manajemen Perilaku Organisasi: Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Management of Organization Behavior*. Jakarta: Erlangga. Hal. 29

<sup>127</sup> Engkoswara. 2010. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: ALFABETA. Hal. 180

perilaku hubungan. Dengan perangkat ini, maka kemungkinan akan melahirkan empat gaya kepemimpinan, yaitu:

- 1) Mengarahkan, gaya ini merupakan perilaku tugas tinggi, perilaku hubungan rendah.
- 2) Menjual, perilaku tugas maupun perilaku hubungan sama tinggi.
- 3) Ikut serta perilaku tugas rendah sedang perilaku hubungan tinggi.
- 4) Mendelegasikan baik perilaku tugas maupun hubungan sama rendah.<sup>128</sup>

Tiga gaya kepemimpinan yang paling pokok yaitu gaya kepemimpinan otokrasi, demokratis dan laissez faire.<sup>129</sup>

#### 1) Gaya Kepemimpinan Otokrasi

Gaya kepemimpinan otokratik yaitu gaya pemimpin yang membuat keputusan sendiri, karena kekuasaan terpusat dalam diri satu orang, ia memikul tanggung jawab dan wewenang penuh.

Gaya otokrasi berdasarkan pada pendirian bahwa segala aktivitas dalam organisasi akan dapat berjalan lancar dan berhasil mencapai tujuan yang telah ditentukan apabila semua itu semata-mata diputuskan atau ditentukan kepemimpinan ini pada umumnya negatif, yang berdasarkan atas ancaman dan hukuman. Meskipun demikian, ada juga beberapa manfaatnya antaranya memungkinkan pengambilan keputusan dengan cepat serta memungkinkan pendayagunaan pegawai yang kurang kompeten.

#### 2) Gaya Kepemimpinan Demokrasi

<sup>128</sup> Engkoswara. 2010. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: ALFABETA. Hal. 184

<sup>129</sup> U. Saefullah. 2012. *Manajemen Pendidikan Islam*. Bandung: CV Pustaka Setia. Hal. 154

Dalam kepemimpinan demokratis Pemimpin ikut berbaur di tengah anggota-anggota kelompoknya. Hubungan pemimpin dengan anggota bukan sebagai majikan dengan bawahan, tetapi lebih seperti kakak dengan saudara – saudaranya. Dalam tindakan dan usaha-usahanya ia selalu berpangkal kepada kepentingan dan kebutuhan kelompoknya, dan mempertimbangkan kesanggupan dan kemampuan kelompoknya.<sup>130</sup> Gaya demokratis berlandaskan kepada pemikiran bahwa aktivitas dalam organisasi akan dapat berjalan dengan lancar dan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan apabila berbagai masalah yang timbul diputuskan bersama antara pejabat yang memimpin maupun pejabat yang dipimpin.

### 3) Gaya kepemimpinan *Laissez faire*

Gaya kepemimpinan ini yaitu pemimpin memberi kekuasaan pada bawahan, kelompok dapat mengembangkan sasarannya sendiri dan memecahkan masalahnya sendiri.

Pengarahan tidak ada atau hanya sedikit. Terdapat dua orientasi atau tujuan yang mempengaruhi gaya kepemimpinan otokratis dan demokratis, yaitu :

a) Berorientasi tugas. Jenis perilaku ini terutama memperhatikan penyelesaian tugas, menggunakan personil dan sumber daya secara efisien, dan menyelenggarakan operasi yang teratur dan dapat diandalkan. Pemimpin yang berorientasi tugas cenderung memiliki gaya kepemimpinan otokratis.

b) Berorientasi hubungan. Jenis perilaku ini terutama memperhatikan

<sup>130</sup> <http://www.BlogWordPress.com/2013/10/05/kepemimpinan-dimas.html>

perbaiki hubungan dan membantu orang, meningkatkan kooperasi dan kerja tim, meningkatkan kepuasan kerja bawahan, dan membangun identifikasi dengan organisasi. Pemimpin yang berorientasi hubungan cenderung memiliki gaya kepemimpinan demokratis.

Berbagai pengalaman dan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai tiga gaya tertentu, Mc Gregor sebagaimana dikutip oleh Flippo merumuskan ada tiga prinsip kepemimpinan yang saling berbeda yaitu (a) *otocratic leadership* kepemimpinan gaya otokratik, (b) *participative or Democratic leadership* kepemimpinan gaya partisipatif atau demokrasi, (c) *the laissez faire leadership* kepemimpinan gaya bebas atau liberal.<sup>131</sup>

Dari beberapa gaya kepemimpinan tersebut akan mempunyai tingkat efektivitas berbeda-beda, tergantung pada faktor yang mempengaruhi perilaku pemimpin.

#### e. Indikator Kepemimpinan

Pada dasarnya seorang kepemimpinan atau kepala sekolah yang efektif setidaknya harus mengetahui, menyadari, dan memahami tiga hal, yaitu: (1) mengapa pendidikan yang berkualitas diperlukan disekolah, (2) apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan mutu dan produktifitas sekolah, (3) bagaimana mengelola sekolah secara efektif untuk mencapai perestasi yang tinggi. Pertanyaan tersebut dapat dijadikan sebagai tolak ukur apakah seseorang dapat menjadi kepala sekolah yang efektif atau

<sup>131</sup> Saiful Sagala. 2008. *Administrasi Pendidikan Kontemporen*. Bandung: ALFABETA. Hal. 149

tidak.<sup>132</sup>

Secara umum indikator kepemimpinan atau kepala sekolah dapat diamati dari tiga hal pokok sebagai berikut: (1) komitmen terhadap visi sekolah dalam menjalankan tugas dan fungsinya, (2) menjadikan visi sekolah sebagai pedoman dalam mengelola dan memimpin sekolah, (3) memfokuskan kegiatannya terhadap pembelajaran dan kinerja guru dikelas. Pernyataan ini sejalan dengan temuan Heck, bahwa prestasi akademik dapat diprediksi berdasarkan pengetahuan perilaku kepemimpinan kepala sekolah. Maka dapat difahami bahwa proses kepemimpinan kepala sekolah mempunyai pengaruh terhadap kinerja sekolah secara keseluruhan.

Dalam bukunya H.E Mulyasa menjelaskan beberapa indikator-indikator kepemimpinan kepala sekolah, sebagai berikut :

- 1) Menerapkan pendekatan kepemimpinan partisipatif terutama dalam proses pengambilan keputusan.
- 2) Memiliki gaya kepemimpinan yang demokratis, lugas, dan terbuka.
- 3) Menyiapkan waktu untuk berkomunikasi secara terbuka dengan para guru, peserta didik, dan warga sekolah lainnya.
- 4) Menekankan kepada guru dan seluruh warga sekolah untuk memenuhi norma pembelajaran dengan disiplin yang tinggi.
- 5) Menyelenggarakan pertemuan secara aktif, berkala, dan berkesinambungan dengan komite sekolah, guru, dan warga sekolah lainnya.
- 6) Membimbing dan mengarahkan guru dalam memecahkan masalah-

<sup>132</sup> H.E Mulyasa. 2011. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara. Hal. 19

- masalah kerjanya, dan memberikan bantuan secara proporsional dan profesional.
- 7) Mengalokasikan dana yang diperlukan untuk menjamin pelaksanaan program pembelajaran sesuai prioritasnya.
  - 8) Melakukan berbagai kunjungan kelas untuk mengamati kegiatan pembelajaran secara langsung.
  - 9) Memberikan dukungan kepada guru untuk menegakan disiplin peserta didik.
  - 10) Memperhatikan kebutuhan peserta didik, guru, staf, orang tua, dan masyarakat sekitar.
  - 11) Menunjukkan sikap dan perilaku teladan sebagai panutan bagi guru, peserta didik, dan seluruh warga.
  - 12) Memberikan kesempatan kepada seluruh warga sekolah dan masyarakat untuk berkonsultasi mengenai permasalahan yang dihadapi berkaitan dengan pendidikan dan pembelajaran di sekolah.
  - 13) Mengarahkan perubahan dan inovasi dalam organisasi.
  - 14) Membangun kelompok kerja aktif, kreatif, dan produktif.
  - 15) Memiliki komitmen yang jelas terhadap penjaminan mutu lulusan.
  - 16) Memberikan ruang pemberdayaan sekolah kepada seluruh warga sekolah.<sup>133</sup>

Selain uraian di atas, berdasarkan hasil kajian dari berbagai sekolah unggulan yang mengembangkan program, mengemukakan indikator kepala sekolah sebagai berikut :

- 1) Memiliki visi yang kuat tentang masa depan sekolahnya, dan mampu

<sup>133</sup> H.E Mulyasa. 2011. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara. Hal. 20

- mendorong semua warga sekolah untuk mewujudkannya.
- 2) Memiliki harapan tinggi terhadap prestasi peserta didik dan kinerja seluruh warga sekolah.
  - 3) Senantiasa memprogramkan dan menyempatkan diri untuk mengadakan pengamatan terhadap berbagai aktivitas guru dan pembelajaran dikelas.
  - 4) Mendorong pemanfaatan waktu secara efisien dan merancang prosedur untuk meminimalisasi stres dan konflik negatif.
  - 5) Mendayagunakan berbagai sumber belajar dan melibatkan seluruh warga sekolah secara kreatif, produktif, dan akuntabel.
  - 6) Memantau kemajuan peserta didik baik secara individual maupun kelompok.
  - 7) Melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkesinambungan.<sup>134</sup>

### 3. Kompetensi Manajerial

#### a. Pengertian Kompetensi Manajerial

Menurut Kamus Umum Bahasa Indonesia dalam Moch. Uzer Usman, kompetensi berarti kewenangan kekuasaan untuk menentukan atau memutuskan sesuatu hal. Pengertian dasar kompetensi (*competency*) yakni kemampuan atau kecakapan. Kompetensi merupakan gambaran hakikat kualitatif dari perilaku guru yang tampak sangat berarti. Kompetensi merupakan perilaku yang rasional untuk mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan.<sup>135</sup> Makna

<sup>134</sup> H.E Mulyasa. 2011. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara. Hal. 22

<sup>135</sup> Moch. Uzer Usman. 2011. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. Hal. 14

Penting Kompetensi dalam dunia pendidikan didasarkan atas pertimbangan rasional bahwasannya proses pembelajaran merupakan proses yang rumit dan kompleks. Ada beragam aspek yang saling berkaitan dan mempengaruhi berhasil atau gagalnya kegiatan pembelajaran.<sup>136</sup>

Terdapat lima tipe karakteristik kompetensi, yaitu sebagai berikut:

- 1) Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.
- 2) Sifat adalah karakteristik fisik dan respon yang konsisten terhadap situasi atau informasi. Kecepatan reaksi dan ketajaman mata merupakan ciri fisik kompetensi seorang pilot tempur.
- 3) Konsep diri adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam setiap situasi adalah bagian dari konsep diri orang.
- 4) Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks. Skor pada tes pengetahuan sering gagal memprediksi prestasi kerja karena gagal mengukur pengetahuan dan keterampilan dengan cara yang sebenarnya dipergunakan dalam pekerjaan.
- 5) Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental dan keterampilan kognitif termasuk berpikir analitis dan konseptual.<sup>137</sup>

---

<sup>136</sup> Ngainun Naim. 2011. *Menjadi Guru Inspiratif*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. Hal. 56

<sup>137</sup> Wibowo. 2013. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers. Hal. 273

Model kompetensi menjelaskan perilaku-perilaku yang terpenting yang diperlukan untuk kinerja dari beberapa atau berbagai kompetensi. Kompetensi yang dimaksud misalnya bidang akademik, pekerjaan dan sosial seperti kompetensi dalam bidang komunikasi, pemecahan masalah, berpikir kritis dan kreatif, komputer, belajar mandiri, kedisiplinan, perkembangan diri dan sosial, *teamwork* dan *team leader*, multikultur, dan sebagainya. Model kompetensi dibedakan menurut kepentingannya, menjadi model kompetensi untuk *leadership*, *coordinator*, *experts* dan *support*. Model kompetensi untuk kepemimpinan dan koordinator pada dasarnya sama dan meliputi: komitmen pada pembelajaran berkelanjutan, orientasi pada pelayanan masyarakat, berpikir konseptual, pengambilan keputusan, mengembangkan orang lain, standar profesionalisme tinggi, dampak dan pengaruh, inovasi, kepemimpinan, kepedulian organisasi, orientasi pada kinerja, orientasi pada pelayanan, strategi bisnis, kerja sama tim, dan keberagaman.<sup>138</sup>

Manajer juga diartikan sebagai orang yang bertanggungjawab atas hasil kerja orang-orang yang ada di dalam organisasi.<sup>139</sup> Fattah menjelaskan bahwa praktik manajerial adalah kegiatan yang dilakukan oleh manajer.<sup>140</sup> Proses kegiatan manajemen dalam dunia pendidikan merupakan suatu sistem yang terdiri dari sub-sub sistem yang saling berkaitan satu dengan yang lain. Kegiatan tersebut merupakan satu kesatuan yang saling mempengaruhi. Perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan tidak dapat dipisahkan satu dengan yang

---

<sup>138</sup> Wibowo. 2013. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers. Hal. 274

<sup>139</sup> Suprpto. 2013. *Dasar Manajemen*. Bandung: Pusat Pengembangan Bahasa Ajar. Hal. 5

<sup>140</sup> Fattah. 1999. *Landasan Manajemen Pendidikan Remaja*. Bandung: Rosda Karya. Hal. 13

lain meskipun pelaksanaannya dikerjakan oleh unit-unit kerja yang berbeda. Apabila keterpaduan proses kegiatan tersebut dapat terlaksana dengan baik, maka keterpaduan proses kegiatan tersebut menjadi suatu siklus proses kegiatan yang dapat menunjang perkembangan dan peningkatan kualitas kerja.<sup>141</sup>

Pada prinsipnya pengertian manajemen mempunyai beberapa karakteristik sebagai berikut :

- 1) Ada tujuan yang ingin dicapai.
- 2) Sebagai perpaduan ilmu dan seni.
- 3) Merupakan proses yang sistematis, terkoordinasi, kooperatif, dan terintegrasi dalam memanfaatkan unsur-unsurnya.
- 4) Ada dua orang atau lebih yang bekerjasama dalam suatu organisasi.
- 5) Didasarkan pada pembagian kerja, tugas dan tanggung jawab.
- 6) Mencakup beberapa fungsi.
- 7) Merupakan alat untuk mencapai tujuan.<sup>142</sup>

Adapun penjelasan mengenai unsur atau fungsi/kegiatan dari manajemen adalah sebagai berikut :

- 1) *Planning* atau perencanaan adalah proses menetapkan tujuan yang hendak dicapai, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Selain itu dalam perencanaan ini juga menetapkan strategi yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut.
- 2) *Organizing*, manajemen berusaha untuk menyusun dan membagi tugas yang perlu dikerjakan serta menata personel yang duduk pada

<sup>141</sup> Hendyat Sutopo. 2001. *Manajemen Pendidikan*. Malang: Universitas Negeri Malang. Hal.5

<sup>142</sup> Malayu SP Hasibuan. 2001. *Manajemen : Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara. Hal. 3

pos-pos tugas tersebut. Aspek penting dalam pengorganisasian adalah memilih untuk ditempatkan pada tugas yang tepat. Tugas *organizing* termasuk menyusun struktur organisasi secara tegas, memisahkan tugas, tanggung jawab dan wewenang masing-masing bagian dan menetapkan masalah *urgent* yang harus segera diselesaikan.

- 3) *Directing* adalah proses mengelola aktivitas harian dan memeliharanya agar organisasi berfungsi sebagaimana mestinya, sehingga program dapat berjalan. Dengan aktivitas ini adanya perselisihan antar departemen atau antar pegawai diselesaikan dan masalah-masalah yang dihadapi segera dituntaskan.
- 4) *Controlling* merupakan proses untuk memonitor, mengontrol, mengendalikan untuk mendapatkan kepastian bahwa hasil yang dicapai sesuai dengan yang direncanakan.<sup>143</sup>

#### **b. Indikator Kompetensi Manajerial**

Kompetensi manajerial atau kepemimpinan tersebut membahas kelompok kompetensi manajerial. Kelompok kompetensi manajerial memiliki beberapa kompetensi. kompetensi tersebut memiliki indikator perilaku kompetensi yang menandakan seseorang sudah bersikap sesuai dengan kompetensi tersebut. Berikut ini adalah indikator perilaku kompetensi pada kelompok kompetensi manajerial yaitu :

##### 1) *Developing others*

Menunjukkan harapan positif terhadap orang lain, bahkan dalam kasus yang sulit. Mempercayai bahwa orang lain ingin dan dapat belajar.

Memberikan arahan atau demonstrasi dengan alasan atau dasar

<sup>143</sup> Sudarman Danim. 2012. *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara. Hal. 217

pemikiran dimasukkan sebagai strategi pelatihan. Memberikan umpan balik negatif dalam berperilaku dari pada hal yang bersifat pribadi, dan mengungkapkan harapan positif untuk kinerja masa depan atau memberikan saran individu untuk perbaikan. Mengidentifikasi pelatihan atau pengembangan yang dibutuhkan dan merancang atau membangun program serta atau bahan untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Mendelegasikan tugas untuk tujuan pengembangan terhadap orang lain.

2) *Directiveness: assertiveness and use of positional power*

Menghadapi orang lain secara terbuka dan langsung tentang masalah kinerja. Secara sepihak menetapkan standar; menuntut kinerja tinggi, kualitas, atau sumber daya. Dengan sungguh-sungguh mengatakan tidak pada permintaan yang tidak beralasan, atau menetapkan batas bagi orang lain dalam berperilaku. Memberikan arahan yang detail, menugaskan untuk menyelesaikan pekerjaan atau untuk membebaskan diri sendiri untuk prioritas yang lebih tinggi.

3) *Teamwork and cooperation*

Meminta ide dan pendapat orang lain untuk membantu dalam membentuk keputusan atau perencanaan. Menjaga agar semua orang mendapatkan informasi tentang proses dalam kelompok, membagi semua informasi yang relevan dan berguna. Menunjukkan ekpektasi yang positif dari orang lain. Memberikan kredit kepada orang lain dihadapan orang banyak atas prestasi yang dicapai. Mendorong dan memberdayakan orang lain, membuat mereka merasa kuat dan

penting.

#### 4) *Team leadership*

Melakukan usaha tertentu secara pribadi untuk memperlakukan semua anggota grup secara adil. Menggunakan strategi yang rumit untuk mempromosikan semangat tim dan produktivitas. Memastikan kebutuhan praktis kelompok terpenuhi. Tingkat ini biasanya terlihat dalam situasi seperti militer dan pabrik, tetapi juga diterapkan untuk memperoleh sumber daya yang kurang nyata bagi bawahan profesional atau manajerial. Memastikan bahwa orang lain mengikuti visi, misi, tujuan, agenda, situasi, arah dan kebijakan pemimpin.<sup>144</sup>

Agar mampu menjalankan tugas dan fungsinya berkaitan dengan manajemen sekolah, maka kepala sekolah harus memiliki Kompetensi manajerial. Adapun kompetensi manajerial yang harus dimiliki seorang kepala sekolah menurut Permendiknas No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Kepala Sekolah/ Madrasah, di antaranya adalah sebagai berikut:<sup>145</sup>

**Tabel 06 Indikator Perilaku Kepala Sekolah**

No.	Sub Kompetensi	Indikator
1	<i>Planning</i>	a. Menyusun perencanaan sekolah atau madrasah b. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah Memanfaatkan kemajuan teknologi bagi peningkatan c. Memanfaatkan kemajuan teknologi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah

<sup>144</sup> <http://www.harismunandar.com/21/12/2020/indikator-perilaku-manajerial.html>

<sup>145</sup> Kompri. 2015. *Manajemen Sekolah Orientasi Kemandiria Kepala Sekolah*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. Hal. 7

2	<i>Directing</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Memimpin sekolah atau madrasah dalam pendayagunaan</li> <li>b. Menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif</li> <li>c. Mengelola sarana dan prasarana sekolah</li> <li>d. Mengelola pengembangan kurikulum dan pelajaran</li> </ul>
3	<i>Organizing</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Mengembangkan organisasi sekolah atau madrasah</li> <li>b. Mengelola guru dan staf pendayagunaan SDM</li> <li>c. Mengelola hubungan sekolah dan masyarakat</li> <li>d. Mengelola peserta didik dalam rangka PPDB (Penerimaan Peserta Didik Baru)</li> <li>e. Mengelola sistem informasi</li> </ul>
4	<i>Controlling</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Mengelola keuangan sekolah sesuai prinsip ATE (Akuntabel, Transparan, dan Efisien)</li> <li>b. Mengelola ketatausahaan sekolah</li> <li>c. Mengelola unit layanan khusus</li> <li>d. Melakukan monitoring evaluasi dan pelaporan</li> </ul>

## B. Penelitian Terdahulu

Dalam penyusunan makalah komprehensif ini, peneliti merujuk pada hasil penelitian terdahulu sebagai bahan acuan dalam memposisikan penelitian yang akan dilakukan. Adapun penelitian terdahulu diantaranya adalah :

Pertama, penelitian yang dilakukan oleh Jamalullail Abdul Wahab, pada tahun 2014, dengan judul “*Headmasters’ Transformational Leadership and Their Relationship with Teachers’ Job Satisfaction and Teachers’ Commitments*”.<sup>146</sup> Dalam *International Education Studies* yang dipublikasi oleh *Canadian Center of Science and Education*. Hasil penelitian tersebut adalah sebagai berikut : Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar

<sup>146</sup> Jamalullail. 2014. *Headmasters’ Transformational Leadership and Their Relationship with Teachers’ Job Satisfaction and Teachers’ Commitments*. *International Education Studies*. *Canadian Center of Science and Education*. Hal. 40

kepala sekolah SD di Kabupaten Temerloh telah melaksanakan kepemimpinan yang transformasional tingkat tinggi. Skor rata-rata untuk praktik kepemimpinan berada di level tinggi. Hal ini membuktikan bahwa praktik kepemimpinan yang dilakukan cocok untuk dipraktikkan secara primer sekolah oleh kepala sekolah. Faktanya, ada hubungan yang signifikan antara tingkat kepala sekolah kepemimpinan yang dipraktikkan dan kepuasan kerja serta komitmen guru. Karena itu, itulah harapan bahwa untuk menjamin keberhasilan pelaksanaan perilaku kepemimpinan kepala sekolah harus didukung oleh tim kepemimpinan menengah untuk mendorong kinerja sekolah.

Selain itu, pendekatan kepemimpinan sekolah di Malaysia perlu beralih dari kepemimpinan konvensional ke kepemimpinan distributif seperti yang dipraktikkan sekarang di sebagian besar orang negara maju. Skenario kepemimpinan mampu memberikan lebih banyak kekuatan dan kesempatan kepada asisten senior guru dan pejabat pengelola tingkat menengah seperti kepala daerah untuk membuat keputusan di tingkat sekolah. Di dalam hal ini, kerja tim harus dipupuk dan ditanamkan di antara para guru untuk keberhasilan realisasi tujuan dan visi dibangun bersama. Kepala sekolah harus berkomitmen untuk membangun kapasitas kepemimpinan sekolah dengan menambahkan nilai pada keempatnya dimensi dalam praktik kepemimpinan yang ideal, inspiratif motivasi, stimulasi intelektual, dan memberikan perhatian individual.

Kedua, penelitian yang dilakukan Ghufroni, tahun 2019, dengan judul “*Leadership of The Headmaster in Managing Inclusive Elementary School in Brebes Regency*”.<sup>147</sup> yang termuat dalam *International Journal of Educational*

---

<sup>147</sup> Ghufroni. 2019. *Leadership of The Headmaster in Managing Inclusive Elementary School in Brebes Regency*. *International Journal of Educational Management*. Universitas Negeri Semarang. Hal. 173

*Management* di Universitas Negeri Semarang, merujuk pada proses pengelolaan data dan representasi penelitian dalam pengelolaan pendidikan inklusif sekolah dasar, strategi kepala sekolah dalam memotivasi kerja inklusif guru kelas menggambarkan nilai teladan kepala sekolah secara inklusif sekolah dasar. Pengumpulan data yang dilakukan dengan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis data penelitian dilakukan dengan reduksi data, kemudian menarik kesimpulan.

Penelitian tersebut fokus untuk memeriksa keabsahan data melalui menguji kredibilitas, transferabilitas, ketergantungan, dan konfirmabilitas. Hasil penelitian tersebut adalah sebagai berikut: (1) Sekolah merencanakan semua kegiatan sekolah inklusif di awal tahun ajaran baru melalui pertemuan dengan guru dan komite sekolah untuk menjelaskan tugas, baik tugas dasar maupun tugas tambahan sesuai dengan kompetensinya, kemudian dilakukan pemantauan selama pelaksanaan kegiatan dan evaluasi program kerja oleh kepala sekolah. (2) Strategi kepala sekolah dalam memotivasi pekerjaan guru kelas yang menerapkan *reward and punishment*, tugas mengajar sesuai dengan kompetensinya, mendorong guru untuk unggul, memberikan kepercayaan kepada bawahan, dan menerapkan komunikasi dua arah. (3) Nilai-nilai pokok yang dicontohkan oleh kepala sekolah adalah disiplin dalam bekerja, mengasuh bawahan, keluarga, tanggung jawab atas penugasan, dan menerapkan budaya senyum, salam, sapa untuk guru dan siswa. Penelitian tersebut mengindikasikan pengaruh pola kepemimpinan kepala sekolah mempengaruhi kinerja guru sesuai kompetensinya.

Ketiga, penelitian yang dilakukan Syahrudin, tahun 2019, dengan judul

“*Headmaster Management To Improve Teacher Performance In Singkawang Senior High Schools*”.<sup>148</sup> yang dipublikasi dalam *Journal Of Education, Teaching, And Learning*. Menunjukkan hasil sebagai berikut :

Kemajuan pendidikan suatu sekolah sebagai institusi pendidikan dipengaruhi oleh peran kepala sekolah sebagai seorang manajer pendidikan. Hal tersebut sangat ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah dalam mengelola sumber daya manusia sebagai perencanaan aspek evaluasi. Penelitian tersebut meneliti fungsi manajemen kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru dengan berfokus pada : (1) Uraian perencanaan Program peningkatan kualitas kinerja guru oleh Kepala Sekolah. (2) Pelaksanaan program peningkatan kualitas kinerja guru oleh kepala sekolah. (3) Kegiatan evaluasi program untuk meningkatkan kualitas kinerja guru yang dilaksanakan oleh sekolah kepala. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Data dikumpulkan dengan wawancara secara mendalam, observasi partisipan, dokumentasi, dan dianalisis melalui reduksi data, data presentasi, kesimpulan atau verifikasi. Pengujian reliabilitas data dilakukan dengan periode observasi, dan triangulasi dan pemeriksaan anggota.

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa : (1) perencanaan program peningkatan kualitas kinerja guru dilaksanakan dengan mengacu pada visi misi dan rencana kerja sekolah. (2) implementasi Peningkatan kualitas kinerja guru dilakukan dengan mengadakan program profesional berkelanjutan pengembangan dalam bentuk kegiatan pengembangan pembelajaran bimbingan teknis, *In House Training* dan Lokakarya, yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi dan

---

<sup>148</sup> Syahrudin. 2019. *Headmaster Management to Improve Teacher Performance in Singkawang Senior High Schools*. Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International Licence, Hal. 305

kualitas pembelajaran guru. (3) Evaluasi kinerja guru dilakukan dengan melaksanakan kegiatan supervisi akademik terhadap guru dan supervisi manajerial administrasi.

Keempat, penelitian oleh Nelitawati, yang mengambil judul “*The Contribution of Headmaster’s Personality Competence To The Teacher’s Social Competence of Vocational High School*”<sup>149</sup> di Universitas Negeri Padang Sumatera Utara, yang dipublikasi di *International Journal of Counseling and Education* pada tahun 2017, mengemukakan sebagai berikut : Penelitian dan pengujian hipotesis tentang hubungan kepribadian dan kompetensi kepala sekolah dengan kompetensi sosial guru di SMK Negeri 6 Padang Kotamadya dapat disimpulkan seperti ini: (1) kompetensi kepribadian kepala sekolah, guru pada SMK Negeri 6 Kota Padang tergolong baik, dengan tingkat pencapaian skor 86,2%. (2) Kompetensi sosial guru di SMK Negeri 6 Kota Padang adalah kategori baik, dengan tingkat pencapaian skor 84,97%. (3) Ada yang signifikan hubungan antara kompetensi kepribadian kepala sekolah dengan kompetensi sosial guru di SMK Negeri 6 Kota Padang dengan koefisien korelasi  $r = 0,207$  pada tingkat kredibilitas 95%. Kontribusi tingkat kompetensi kepribadian kepala sekolah adalah Relatif tidak signifikan terhadap kompetensi sosial guru di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 6 Padang. Artinya kompetensi kepribadian kepala sekolah memberikan kontribusi terhadap sosial guru kompetensi pada SMK Negeri 6 Kota Padang sekitar 12,96%. Oleh karena itu, dapat dikemukakan sebagai berikut: (1) Kepada Kepala Sekolah Negeri SMK 6 Kota Padang untuk meningkatkan kompetensi kepribadiannya, seperti bijak sikap, integritas, memiliki keinginan yang kuat.

---

<sup>149</sup> Nelitawati. 2017. *The Contribution of Headmaster’s Personality Competence to the Teacher’s Social Competence of Vocational High School*. Universitas Negeri Padang Sumatera Barat. *International Journal of Counseling and Education*. Hal. 25

Pada pengembangan diri, adil, mengontrol diri saat terdapat masalah pekerjaan, memiliki jejak dan kepentingan posisi sebagai pemimpin pendidikan. Karena, Kepribadian pemimpin akan membawa disiplin kerja guru juga. (2) Guru SMK Negeri 6 Kota Padang menjadi masukan atau informasi dalam pengembangan kompetensi sosial guru di SMK Negeri 6 Kota Padang. Itulah mengapa guru dapat melakukan berbagai upaya, seperti tepat waktu, kesadaran, loyalitas dan tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan dalam rangka meningkatkan disiplin kerja. (3) Supervisor harus meningkatkan pengawasan agar menjadikan kepala sekolah dan guru selalu ditingkatkan kompetensinya terutama kepribadian kepala sekolah Kompetensi sosial kepala sekolah dan guru, sehingga dapat meningkatkan hubungan yang harmonis antar kepala sekolah sebagai pemimpin dan guru sebagai pendidik.

Kelima, penelitian yang dilakukan oleh Sukmawati di Universitas Negeri Makasar pada tahun 2018 dengan judul “*The Influence of Headmaster Leadership Style on Teacher Performance*”<sup>150</sup> yang dimuat dalam Jurnal Pemikiran Ilmiah dan Pendidikan Administrasi Perkantoran memberikan hasil sebagai berikut : Kepala sekolah sebagai pemimpin pada suatu sekolah memiliki peran yang sangat penting. Penelitian ini untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMK Negeri 1 Gowa. Responden adalah semua guru SMK Negeri 1 Gowa. Teknik pengumpulan data yang digunakan melalui observasi, kuesioner, wawancara dan dokumentasi.

Data yang telah diperoleh dari hasil penelitian diolah dengan menggunakan teknik analisa data yang terdiri atas teknik analisis deskriptif dan analisis statistik

---

<sup>150</sup> Sukmawati. 2018. *The Influence of Headmaster Leadership Style on Teacher Performance*. Universitas negeri Makasar. Jurnal Pemikiran Ilmiah dan Pendidikan Administrasi Perkantoran. Hal. 91-102

inferensial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah SMK Negeri 1 Gowa dalam kategori sangat baik dengan tingkat persentase 84,03 persen, dan untuk kinerja guru SMK Negeri 1 Gowa termasuk dalam kategori sangat baik dengan tingkat persentase 84,49 persen. Hal ini dapat dibuktikan dengan hasil analisis korelasi produk momen sebesar 0,280 yang berarti tingkat hubungan dalam kategori rendah. Dapat disimpulkan bahwa ada Pengaruh Positif dan Signifikan pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja Guru di SMK Negeri 1 Gowa, dilihat dari beberapa indikator variabel kepemimpinan, yaitu gaya *directing* gaya *coaching*, dan gaya *supporting*. Variabel kinerja guru, yaitu sebagai perancang pembelajaran, sebagai pengarah pembelajaran, sebagai pengelola pembelajaran, sebagai konselor, sebagai evaluator, dan sebagai pelaksana kurikulum.

Gaya kepemimpinan kepala sekolah SMK Negeri 1 Gowa berada kategori baik, ditinjau dari aspek *directing* (mengarahkan), gaya *coaching* (melatih), dan gaya *supporting* (mendukung). Yang terlaksana dengan baik. Kinerja Guru SMK Negeri 1 Gowa berada pada kategori sangat baik, ditinjau dari aspek sebagai perancang pembelajaran, sebagai pengarah pembelajaran, sebagai pengelola pembelajaran, sebagai konselor, sebagai evaluator, dan sebagai pelaksana kurikulum yang terlaksana dengan sangat baik. 3. Terdapat pengaruh positif yang signifikan pada gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SMK Negeri 1 Gowa. Hal ini berarti kinerja guru ditentukan oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah, sedangkan faktor lain yang tidak diteliti.

Keenam, penelitian yang dilakukan oleh Juhana Senjaya, pada tahun 2019 dengan judul "*Indicators Of Good Principal Leadership Based on Principal,*

*Teachers, And Administration Staff Perspectives In The Era of Industrial Revolution*".<sup>15182</sup> dari Universitas Wiralodra yang termuat dalam *Jurnal of Educational Administration Research and Review*, menunjukkan hasil sebagai berikut : Penelitian yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah di Indonesia umumnya menggunakan indikator dari berbagai teori dan teori literatur. Padahal, kepala sekolah, guru dan staf yang terlibat langsung dengan kegiatan kepala sekolah, dari Tentunya mereka memiliki kriteria dan indikator tersendiri terkait dengan kepemimpinan kepala sekolah yang baik. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dan menemukan indikator kepemimpinan kepala sekolah yang baik berdasarkan perspektif kepala sekolah, guru, dan staf administrasi.

Sebuah pertanyaan terbuka tentang karakteristik kepemimpinan kepala sekolah yang baik, diajukan kepada 124 responden (12 kepala sekolah, 93 guru, dan 19 staf administrasi). Jawabannya diarahkan dan ditulis minimal 3 kata karakteristik. Selanjutnya, 670 pernyataan sebagai jawaban dianalisis secara kualitatif untuk diambil kesamaan maknanya dan terdapat 36 pernyataan dengan arti yang berbeda. Analisis kuantitatif dilakukan untuk mengurutkan indikator berdasarkan Response Indeks. Hasilnya menunjukkan Ada 29 indikator yaitu: Bijaksana, Jujur, Bertanggung jawab, *Role model*, Disiplin, Tegas, *Charimatic*, Menguasai IT, Adil, Cerdas, Visioner, Transparan, Demokratis, Responsif, Terbuka, Ramah, Pelindung, Rendah Hati, Komunikatif, Motivator, Pemimpin, Mampu memecahkan masalah, *Cofidence*, dan Kepercayaan Diri.

Dengan mengambil 29 indikator ditemukan ada 12 indikator (41,38%) yang telah digunakan sebelumnya peneliti, sisanya 17 indikator (58,62%) ditemukan

---

<sup>151</sup> Juhana Senjaya. 2019. *Indicators of Good Principal Leadership Based on Principal, Teachers, and Administration Staff Perspectives in the Era of Industrial Revolution*. Universitas Wilalodra Indramayu. *Jurnal of Educational Administration Research and Review*. Hal. 94

dalam penelitian ini. Penelitian ini berhasil mengungkap 29 indikator kepemimpinan kepala sekolah yang baik, Yaitu: Bijaksana, Jujur, Bertanggung Jawab, Berperan Model, Disiplin, Tegas, Karismatik, Menguasai IT, Adil, Cerdas, Visioner, Transparan, Demokratis, Responsif, Bertanggung Jawab, Terbuka, Ramah, Melindungi, Rendah Hati, Komunikatif, Motivator, Pemimpin yang Jiwa, Mampu memecahkan masalah, Kreatif, Setia, Profesional, Secara Sosial, Berpikir Positif, Percaya Diri, dan Terpercaya.

Implikasi dari hasil penelitian ini adalah bahwa 29 indikator dapat digunakan untuk dikembangkan instrumen kualitas kepemimpinan kepala sekolah atau kepuasan guru dan staf administrasi sekolah terhadap kepemimpinan kepala sekolah.

Ketujuh, penelitian dari Nursaid dengan judul “*The Leadership of Headmaster In Improving The Quality of Madrasa Education*”.<sup>152</sup> yang diterbitkan di Jurnal Pendidikan Islam tahun 2020 oleh Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Imam Rijali Ambon, memberikan hasil sebagai berikut : Kualitas pendidikan madrasah tergantung pada faktor seperti kepemimpinan kepala sekolah yang sangat penting dan berpengaruh terhadap faktor-faktor pendukung lainnya. Penelitian tersebut untuk meneliti kepemimpinan kepala sekolah madrasah dalam meningkatkan kualitas pendidikan madrasah di Provinsi Maluku.

Penelitian ini menyelidiki kontribusi kepemimpinan kepala sekolah terhadap karakteristik guru yang berkontribusi besar terhadap layanan pendidikan. Penelitian ini menggunakan deskriptif kualitatif dengan menggunakan pendekatan naturalistik. Untuk mencapai tujuan penelitian, observasi, wawancara, dan

---

<sup>152</sup> Nursaid. 2020. *The Leadership of Headmaster in Improving the Quality of Madrasa Education*. Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Imam RIjali Ambol. Jurnal Pendidikan Islam. Hal. 95

dokumentasi digunakan dalam teknik pengumpulan data. Data yang dikumpulkan dianalisis menggunakan model *Miles* dan *Huberman*. Studi ini menemukan bahwa kepemimpinan kepala sekolah telah berkontribusi pada peningkatan kualitas pendidikan madrasah. Kepemimpinan mencakup banyak aspek seperti kemampuan untuk membuat, merencanakan, mengatur, dan berkomunikasi dalam organisasi madrasah. Kepemimpinan kepala sekolah juga memainkan peran penting dalam membangun karakteristik guru seperti sifat teologis, fisik, kecerdasan, dan karakteristik pribadi. Karakteristik tersebut sangat penting dalam meningkatkan kualitas layanan pendidikan guru. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi gaya kepemimpinan kepala sekolah dan perannya dalam perbaikan kualitas pendidikan madrasah. Berdasarkan hasil dan pembahasan dapat ditarik beberapa kesimpulan yaitu kepemimpinan kepala sekolah dalam penelitian ini meningkatkan kualitas madrasah di Maluku Propinsi. Mutu pendidikan madrasah mengacu pada tiga aspek yaitu input, proses dan keluaran. Aspek input berkaitan dengan strategi seleksi penerimaan calon mahasiswa. Langkah strategis kepala sekolah menerapkan langkah-langkah penyelenggaraan uji kompetensi calon siswa. Tujuannya untuk memetakan dan menempatkan calon mahasiswa. Aspek proses terkait dengan pelaksanaan pembinaan dan pembinaan pembelajaran di kelas yang melibatkan ketentuan guru profesional, kelas representatif, fasilitas lengkap dan kurikulum inovatif. Bagi para guru, para kepala sekolah di Provinsi Maluku telah memperlakukan mereka dengan baik komitmen dan tanggung jawab, motivasi, dan disiplin. Kepala sekolah dalam penelitian ini memiliki kemampuan berkomunikasi, memahami orang lain, berinovasi dalam mencapai kualitas madrasah. Sedangkan aspek keluaran dalam penelitian ini dapat diukur dari jumlah madrasah lulus di

Provinsi Maluku yang nilainya di atas rata-rata.

Gaya kepemimpinan tersebut telah diterapkan oleh para kepala sekolah di Provinsi Maluku. Kepala sekolah menerapkan kepemimpinan manajerial ketika mereka memfokuskan kepemimpinan mereka segalanya agar bisa dikelola dengan baik. Beberapa kepala sekolah menerapkan kepemimpinan instruksional ketika mereka berfokus pada tindakan yang terkait langsung dengan pengajaran dan pembelajaran. Mereka juga menampilkan kepemimpinan transformasional ketika fokus utama mereka adalah menemukan aktivitas yang berpengaruh dan hasil. Kepemimpinan ini lebih menonjol di setiap madrasah karena mengedepankan pendekatan demokratis. Kepala sekolah dapat melibatkan guru, tenaga kependidikan dan orang tua siswa agar berperan aktif dalam mengembangkan efektivitas sekolah.

Kedelapan, penelitian oleh Sokhi Huda, pada Tahun 2010 tentang *Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Dan Ketrampilan Manajerial Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Guru Studi Korelasi Kausal Eksploratif di SMK/STM Sultan Agung 1 Tebuireng Jombang*.<sup>153</sup> Penelitian tersebut bertujuan untuk mencari model hubungan kausal, dengan melakukan pengujian, dan mempunyai rumusan masalah seperti pengaruh langsung secara positif perilaku kepemimpinan dan ketrampilan manajerial kepala sekolah terhadap motivasi kerja dan kinerja guru. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif, dengan jenis *expost facto*, metode survai inferensial, dengan desain penelitian jalur. Dengan demikian, penelitian tersebut merupakan penelitian

---

<sup>153</sup> Huda. 2010. *Pengaruh perilaku Kepemimpinan dan Ketrampilan Manajerial Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Guru Studi Korelasi Kausal Eksploratif di SMK/STM Sultan Agung 1 Tebuireng Jombang*. Institut Keislaman Hasyim Asy'ari IKAHA. Tebuireng Jombang.

korelasi kausal eksploratif. Penelitian dilaksanakan terhadap sampel sebanyak 35 responden. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik simple random sampling. Data-data yang dihimpun dari responden adalah sebagai berikut: (1) perilaku kepemimpinan kepala sekolah, (2) ketrampilan manajerial kepala sekolah, (3) motivasi kerja guru, dan (4) kinerja guru. Semua data primer dihimpun dengan teknik angket. Sedangkan data-data sekunder dihimpun dengan teknik dokumenter, observasi, dan wawancara.

Hasil penelitian adalah: (1) tidak terdapat pengaruh langsung secara positif perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru, (2) terdapat pengaruh langsung secara positif ketrampilan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru, (3) terdapat pengaruh langsung secara positif motivasi kerja guru terhadap kinerja guru, (4) terdapat pengaruh langsung secara positif perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru, (5) terdapat pengaruh langsung secara positif ketrampilan manajerial kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru, (6) perilaku kepemimpinan kepala sekolah, ketrampilan manajerial kepala sekolah, dan motivasi kerja guru secara bersama-sama berpengaruh secara positif terhadap kinerja guru, (7) perilaku kepemimpinan, berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja guru, dan (8) ketrampilan manajerial kepala sekolah berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja guru. Sebatas penelitian tersebut, diperlukan penelitian-penelitian lanjutan yang berbasis analisis jalur. Sesuai dengan sifat eksploratif, penelitian-penelitian jalur lanjutan memberikan muara bagi pengembangan ilmu pengetahuan dengan pendekatan kuantitatif yang selama ini kuat dengan kesan

akademik *verifikatif minded*.

Kesembilan, Hidayatullaeli pada tahun 2016. Melakukan penelitian tesis berjudul *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Guru SD Negeri Gugus Sari Kelapa dan Wiyata Mandala Kecamatan Cilongok*.<sup>154</sup> Jurusan Pendidikan Guru Sekolah Dasar, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Semarang. Populasi dalam penelitian ini ialah seluruh guru sekolah dasar Gugus Sari Kelapa dan Wiyata Mandala Kecamatan Cilongok berjumlah 129 guru, dengan sampel sebanyak 98 orang. Penetapan jumlah sampel menggunakan teknik *probability* sampling tipe *simple random sampling*. Teknik pengumpulan data menggunakan teknik wawancara, dokumentasi, dan angket tertutup, selanjutnya dianalisis dengan teknik regresi ganda menggunakan program SPSS versi 21. Hasil analisis menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru, dengan kontribusi 25%. Hal ini berarti apabila kepemimpinan kepala sekolah baik maka kinerja guru SD di Gugus Sari Kelapa dan Wiyata Mandala Kecamatan Cilongok akan meningkat. Selanjutnya, ada pengaruh positif dan signifikan motivasi berprestasi terhadap kinerja guru, dengan kontribusi 55%. Hal ini berarti apabila motivasi berprestasi tinggi maka kinerja guru meningkat. Ada pengaruh positif dan signifikan secara bersama-sama kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi berprestasi terhadap kinerja guru sebesar 57%. Jadi, semakin tinggi kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi berprestasi, maka semakin tinggi pula kinerja guru SD di Gugus Sari Kelapa dan Wiyata Mandala Kecamatan

---

<sup>154</sup> Hidayatullaeli. 2016. *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Guru SD Negeri Gugus Sari Kelapa dan Wiyata Mandala Kecamatan Cilongok*. Jurusan Pendidikan Guru Sekolah Dasar, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Semarang.

Cilongok. Saran yang diajukan: (1) guru lebih meningkatkan kinerjanya, (2) kepala sekolah lebih meningkatkan kepemimpinannya, (4) motivasi guru perlu ditumbuhkan.

Kesepuluh, penelitian tesis yang disusun oleh Maghfiroh tahun 2018 yang mengambil judul *Pengaruh Tingkat Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah, Iklim Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru PAI di SMP Bahauddin Ngelom Sidoarjo*.<sup>155</sup> Program Studi Pendidikan Agama Islam, Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya. Penelitian ini bertujuan mengetahui seberapa besar pengaruh tingkat kemampuan manajerial kepala sekolah, iklim kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja guru. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan menggunakan rumus regresi linier sederhana dan regresi linier berganda. Populasi penelitian adalah 265 siswa di SMP Bahauddin Ngelom Sepanjang Sidoarjo tahun 2017-2018. Dalam hal ini peneliti mengambil sampel 15 % (40 siswa) dan 7 orang guru PAI. Instrumen utama dalam penelitian adalah angket, sedangkan instrumen penunjang adalah observasi dan wawancara. Hasil penelitian menunjukkan (1) ada pengaruh signifikan variabel kemampuan manajerial terhadap kinerja guru PAI di SMP Bahauddin Ngelom Sidoarjo dengan besaran 0,733. (2) ada pengaruh signifikan variabel iklim kerja terhadap kinerja guru PAI di SMP Bahauddin Ngelom Sidoarjo dengan besaran 0,520. (3) ada pengaruh signifikan variabel motivasi kerja terhadap kinerja guru PAI di SMP Bahauddin Ngelom Sidoarjo dengan besaran 0,917. (4) ada pengaruh signifikan variabel kemampuan manajerial dan motivasi kerja terhadap kinerja

---

<sup>155</sup> Maghfiroh, Laily. 2018. *Pengaruh Tingkat Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah, Iklim Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru PAI di SMP Bahauddin Ngelom Sidoarjo*. Program Studi Pendidikan Agama Islam, Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya.

guru PAI di SMP Bahauddin Ngelom Sidoarjo. Namun, tidak ada pengaruh signifikan variabel iklim kerja terhadap kinerja guru PAI di SMP Bahauddin Ngelom Sidoarjo dengan besaran 0,958. Dari hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa terdapat korelasi yang sangat kuat antara kemampuan manajerial, iklim kerja, dan motivasi kerja dengan kinerja guru.

Kesebelas, penelitian tesis oleh Izabel pada tahun 2017 dengan judul *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Sarana Prasarana Terhadap Kinerja Guru*.<sup>156</sup> Universitas Sanata Dharma Yogyakarta. Penelitian tersebut mempunyai tujuan untuk mengetahui (1) pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan sarana prasarana secara bersama-sama terhadap kinerja guru. (2) pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan sarana prasarana secara persial terhadap kinerja guru. Jenis penelitian *explanatory research* dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Subjek penelitian adalah seluruh guru dari tiga unit sekolah yaitu TK Canossa Kupang-NTT, TK Canossa Nurobo Atambua-NTT dan SDK Canossa Kupang-NTT, berjumlah 45 responden dengan teknik sampel sensus. Metode analisis data dengan menggunakan analisis deskriptif dan analisis regresi linier berganda dengan bantuan program *Statistik Package for the sosial Sciences 22* (SPSS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) ada pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan sarana prasarana secara bersama-sama terhadap kinerja guru dengan *F test* 29,620. Artinya kepemimpinan kepala sekolah dan sarana prasarana bersama-sama bersinergi untuk mewujudkan kinerja guru yang semakin tinggi. (2) ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan kepala sekolah dan sarana-

---

<sup>156</sup> Izabel Xavier. 2017. *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Sarana Prasarana terhadap Kinerja Guru*. Universitas Sanata: Dharma Yogyakarta.

prasarana secara parsial terhadap kinerja guru, yaitu pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru dibuktikan dengan nilai *t-test* 3.587. Artinya semakin baik kepemimpinan kepala sekolah maka kinerja guru juga semakin tinggi. Ada pengaruh positif dan signifikan sarana prasarana terhadap kinerja guru dibuktikan dengan nilai *t-test* 2.801. Artinya semakin lengkap sarana prasarana sekolah maka kinerja guru akan meningkat.

Berdasarkan uraian tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa perilaku kepemimpinan dan kompetensi manajerial kepala sekolah mempunyai pengaruh terhadap kinerja guru. Kepemimpinan dan manajerial kepala sekolah merupakan peranan yang penting dalam keberlangsungan dunia pendidikan. Keberlangsungan dunia pendidikan dapat dilihat jika ada subjek yang mengatur dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh sebab itu, kepemimpinan dan manajerial kepala sekolah hendaknya didasari oleh kemampuan kepala sekolah yang cakap dalam kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, mengambil keputusan, dan berkomunikasi. Jika kepala sekolah mampu bekerja dengan kepemimpinan dan manajerial yang baik, maka kondisi sekolah juga akan baik, khususnya kinerja guru yang berkaitan langsung dengan kualitas pendidikan berdasarkan proses pembelajaran.

### **C. Kerangka Berfikir**

Uraian dalam kerangka berpikir menjelaskan hubungan dan keterkaitan antar variabel penelitian. Variabel-variabel penelitian dijelaskan secara

mendalam dan relevan dengan permasalahan yang diteliti, sehingga dapat dijadikan dasar untuk menjawab permasalahan penelitian.<sup>157</sup> Kerangka berpikir juga menggambarkan alur pemikiran penelitian dan memberikan penjelasan kepada pembaca, mengapa mempunyai anggapan seperti apa yang dinyatakan dalam hipotesis. Kerangka berpikir dapat disajikan dengan bagan yang menunjukkan alur pikir peneliti serta keterkaitan antar variabel yang diteliti.

Penelitian ini pada dasarnya ingin mencari model hubungan kausal perilaku kepemimpinan dan ketrampilan manajerial kepala sekolah terhadap motivasi kerja dan kinerja guru. Pusat perhatian penelitian ini adalah variabel kinerja guru. Variabel ini ditelusuri faktor-faktor yang mempengaruhinya, yaitu motivasi kerja guru, ketrampilan manajerial kepala sekolah, dan perilaku kepemimpinan kepala sekolah. Kinerja guru adalah seperangkat perilaku yang ditunjukkan oleh guru pada saat menjalankan tugas dan kewajibannya dalam bidang pengajaran berdasarkan rumusan variabel dan indikator-indikator atau ukuran-ukuran kinerja guru.

Permen Diknas No.16/2007. Indikator-indikator termaksud adalah:

1. kompetensi kepribadian guru yang meliputi: (a) kedisiplinan guru, (b) bersikap adil kepada siswa, (c) bersikap terbuka, (d) kemampuan memotivasi siswa, dan (e) kewibawaan guru;
2. kompetensi profesional guru yang meliputi: (a) pengelolaan program belajar mengajar, (b) penguasaan materi pelajaran, (c) penggunaan media atau sumber belajar, (d) pengelolaan interaksi belajar mengajar, (e) pengelolaan kelas, (f) penyelenggaraan bimbingan, (g) penilain prestasi, (h) penelitian sederhana, (i) pelaksanaan administrasi kelas;

---

<sup>157</sup> Riduwan. 2005. *Metode & Teknik Menyusun Tesis*. Bandung: Alfabeta. Hal. 34-35

3. kompetensi sosial yang meliputi: (a) berkomunikasi dan berinteraksi dengan teman, (b) berkomunikasi dan berinteraksi dengan orang tua siswa, dan (c) berkomunikasi dan berinteraksi dengan.

Salah satu bentuk yang dianggap paling efisien untuk menunjang kinerja guru adalah melalui motivasi dan kompetensi guru. Dengan motivasi ini, guru mempunyai semangat, baik dari dalam maupun dari luar, untuk menuangkan potensinya. Cara energi dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan motivasi kerja guru, situasi dan peluang yang tersedia. Energi akan dimanfaatkan oleh guru karena didorong oleh tiga dimensi dan indikator-indikator motivasi kerja sebagai berikut dimensi motif meliputi: (a) upah yang adil dan layak, (b) kesempatan untuk maju atau promosi, (c) pengakuan sebagai individu, (d) keamanan kerja, (e) tempat kerja yang baik, (f) penerimaan oleh kelompok, (g) perlakuan yang wajar, dan (h) pengakuan atas prestasi; dimensi harapan meliputi: (a) kondisi kerja yang baik, (b) perasaan ikut terlibat, (c) pendisiplinan yang bijaksana, (d) penghargaan penuh atas penyelesaian pekerjaan, (e) loyalitas pimpinan terhadap guru, dan (f) pemahaman yang simpatik atas persoalan-persoalan pribadi; dimensi insentif meliputi: (a) faktor intinsik yang meliputi penyelesaian pekerjaan dan prestasi kerja, (b) faktor ekstrinsik yang meliputi finansial (gaji dan upah, serta tunjangan), antar pribadi, dan promosi.<sup>158</sup>

Sedangkan perilaku kepemimpinan kepala sekolah adalah perilaku pemimpin sekolah yang bertanggungjawab atas penyelenggaraan kegiatan-kegiatan: (1) penciptaan *learning organization*, (2) penentuan arah program sekolah, (3) melaksanakan program supervisi, (4) menunjukkan sifat – sifat

---

<sup>158</sup> Hasibuan. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara. Hal. 149-167

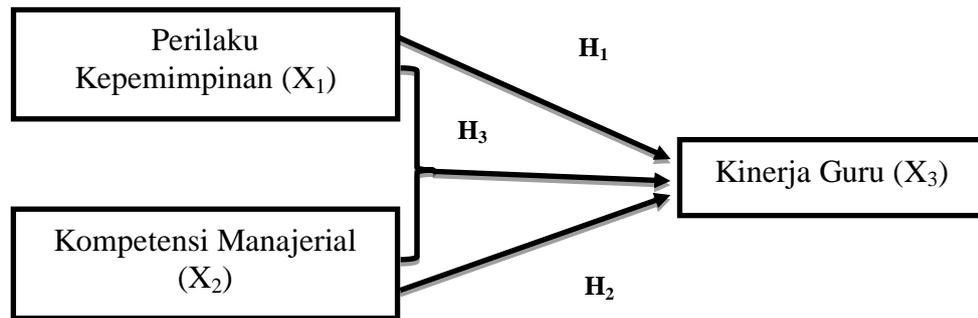
kepemimpinan, (5) bertindak sebagai agen perubahan, (6) melaksanakan motivasi bagi personil dengan strategi untuk meningkatkan profesionalisme guru. Indikator-indikator untuk mengukur perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang dimaksud adalah sebagai berikut: aspek penciptaan *learning organization* meliputi: (a) kemampuan memfasilitasi profesionalisme guru, (b) kemampuan memotivasi guru dan siswa, dan (c) kemampuan membina akhlak guru. Aspek penentuan arah program sekolah meliputi: (a) kemampuan melakukan fungsi-fungsi manajemen sekolah, kemampuan melakukan administrasi sekolah. Aspek melaksanakan program supervisi meliputi: (a) kemampuan melakukan supervisi klinis kepada guru, (b) kemampuan melakukan supervisi monitoring aspek menunjukkan sifat-sifat kepemimpinan yang meliputi: (a) kemampuan keteladanan akhlak, (b) kemampuan teknis pemimpin. Aspek bertindak sebagai agen perubahan meliputi: (a) kemampuan keteladanan instruksional, (b) kemampuan keteladanan kerja. Aspek melaksanakan motivasi bagi personil dengan strategi untuk meningkatkan profesionalisme guru meliputi: (a) kemampuan memberi motivasi, (b) Kemampuan melakukan kerja evaluasi.<sup>159</sup>

Dari paparan diatas, maka penulis membuat kerangka berfikir untuk memperjelas pola penelitian yang akan dilakukan, sehingga mempermudah peneliti untuk tetap fokus pada topik dan tujuan penelitian yang ingin dicapai. Adapun pola kerangka berfikir dapat dilihat pada bagan dibawah ini:

---

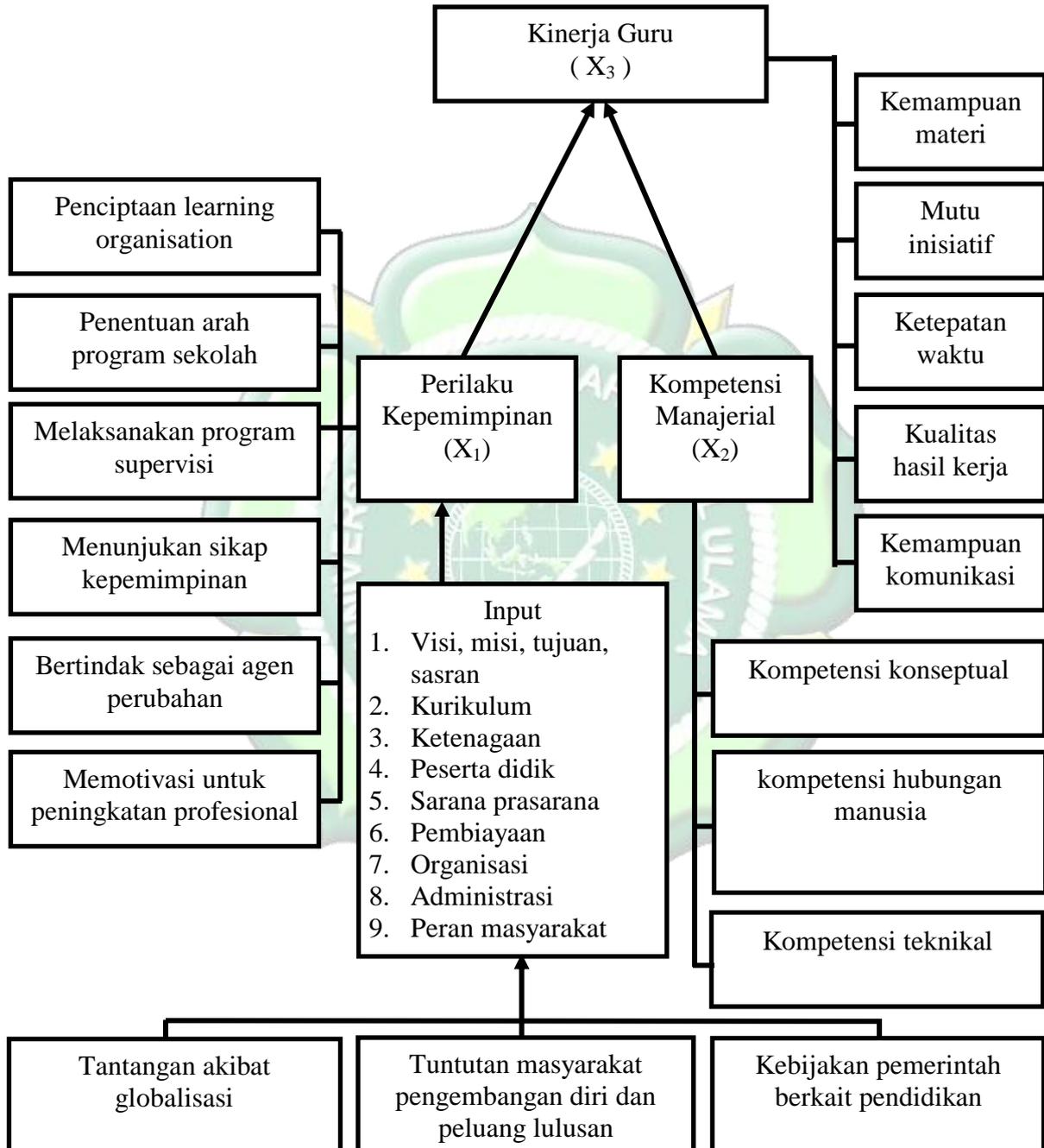
<sup>159</sup> Peter, Senge, M. 1990. *The Fifth Discipline; the Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday Dell Publishing Group Inc.

Gambar 01 Kerangka Berfikir



Selanjutnya peneliti menggambarkan hubungan kausal antar variabel penelitian ini dalam bentuk bagan sebagai berikut :

**Gambar 02 Bagan Kerangka Berfikir**



Dengan demikian, terdapat pengaruh perilaku kepemimpinan dan ketrampilan

manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru.

#### D. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan.<sup>160</sup> Hipotesis adalah dugaan yang bersifat sementara terhadap suatu masalah penelitian yang kebenarannya masih lemah dan perlu dibuktikan. Sedangkan menurut Arikunto, hipotesis adalah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian sampai terbukti melalui data yang terkumpul.<sup>161</sup> Hamid Darmadi menambahkan hipotesis penelitian mempunyai fungsi memberikan jawaban sementara terhadap rumusan masalah atau *research questions*.<sup>162</sup>

Berdasarkan uraian deskripsi teoritis dan kerangka berfikir di atas, dapat dirumuskan beberapa hipotesis sebagai berikut :

1. Diduga ada pengaruh perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap peningkatan kinerja guru di MA Miftahul Huda Tayu tahun pelajaran 2020/2021.
2. Diduga ada pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap peningkatan kinerja guru di MA Miftahul Huda Tayu, Tahun pelajaran 2020/2021.
3. Diduga ada pengaruh perilaku kepemimpinan dan kompetensi manajerial terhadap peningkatan kinerja guru di MA Miftahul Huda Tahun pelajaran 2020/2021.

---

<sup>160</sup> Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Pendidikan Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta. Hlm. 63

<sup>161</sup> Suharsimi Arikunto. 2013. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT Rineka Cipta. Hlm. 71

<sup>162</sup> Prof. Dr. Hamid Darmadi, M.Pd. 2011. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: ALfabeta. Hlm. 76

Hipotesis yang diajukan akan diuji kebenarannya dengan menggunakan statistik dengan data – data yang terkumpul.

