

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan kepala sekolah tidak bisa terlepas dari ilmu manajemen pendidikan. Manajemen dalam arti luas adalah sebagai perencanaan, pengorganisasian, pengarah, dan pengendalian, serta sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang secara efektif dan efisien. Sedangkan manajemen pendidikan adalah manajemen sekolah/madrasah, pelaksanaan sekolah/madrasah, kepemimpinan kepala sekolah/madrasah, pengawasan/evaluasi dan sistem informasi sekolah/madrasah.

Manajemen pendidikan didefinisikan sebagai seni dan ilmu mengelola sumber daya pendidikan untuk mewujudkan suasana belajar dan mengajar dalam proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan siswa, masyarakat, bangsa dan negara. Manajemen Pendidikan dapat diartikan pula sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarah, dan pengendalian sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan yang secara efektif, efisien, mandiri dan terarahkan. (Farid Mohammad, 2013, p. 1)

a. Kepemimpinan

Dalam kehidupan, manusia pada hakikatnya adalah seorang pemimpin dan setiap manusia akan diminta pertanggungjawaban atas kepemimpinannya kelak. Manusia sebagai pemimpin minimal mampu memimpin dirinya sendiri. Setiap organisasi harus memiliki pemimpin yang ideal dipatuhi dan disegani oleh bawahannya. Organisasi tanpa pemimpin akan kacau.

Oleh karena itu, harus adanya seorang pemimpin yang dapat memerintah, mengarahkan dan memotivasi karyawan untuk terus meningkatkan kinerja, mencapai tujuan individu, kelompok, dan organisasi (Usman, 2016, p. 304). Menjadi seorang pemimpin dalam bidang pendidikan menjadi *leadership*/kepala sekolah bukanlah peran yang mudah, bukan pula perkara yang sulit. Ketika seorang kepala sekolah mengenal, memahami, dan meyakini cara menjadi kepala sekolah yang baik, maka dalam melaksanakan tugas mulia menjadi seorang kepala sekolah akan terwujud dengan lebih mudah, dengan demikian pemimpin kepala sekolah hendaknya mengetahui teori dasar dari ilmu kepemimpinan kepala sekolah. (Djafri, 2016, p. 01)

1) Pengertian Kepemimpinan, Pemimpin dan Pimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu topik terpenting dalam mempelajari dan mengimplementasi manajemen sehingga Gibson (2009) (Usman, 2016, p. 305) menyebutkan fungsi manajemen (POLC), yaitu *Planning, Organizing, Leading, dan Controlling*. Alasannya, karena dengan melalui POLC para pemimpin dapat mengarahkan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian dengan baik. Oleh karena itu kepemimpinan tidak bisa terlepas dari manajemen. Kepemimpinan merupakan ilmu dan seni bagaimana cara mempengaruhi seseorang untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kepemimpinan sebagai seni menuntut kreativitas dan keterampilan para pemimpin dalam mempengaruhi orang yang dipimpin untuk mencapai tujuan bersama dalam organisasi. Kepemimpinan juga sebagai ilmu, hal tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan membutuhkan pengetahuan dan kemampuan para pemimpin dalam memimpin kelompok ataupun organisasi. (Winoto, 2020, p. 73)

Kepemimpinan (*Leadership*) dan pemimpin (*Leader*) merupakan salah satu objek dan subjek yang sering dipelajari, dianalisis, dan direfleksikan seseorang sejak dahulu sampai sekarang. Definisi kepemimpinan berasal dari kata *Leader* yang menurut *The Oxford English Dictinationary* (1933) baru digunakan pada awal tahun 1300, sedangkan kata *leadership* belum muncul sampai pertengahan

abad ke-17 baik dalam tulisan politik maupun pengendalian parlemen di Inggris. Kata *lead* (memimpin) berasal dari kata *Anglo Saxon* yang umumnya dipakai dalam bahasa Eropa Utara yang artinya jalan ataupun jalur perjalanan kapal laut. Kepemimpinan menyangkut tentang cara dan proses mengarahkan seseorang agar mau melaksanakan kegiatan sesuai dengan keinginan pemimpin. (Usman, 2016, p. 307)

Banyak ahli ilmu pengetahuan yang mengemukakan mengenai pengertian kepemimpinan berbeda-beda, karena perspektif pemikiran yang berbeda. Berikut ini disajikan pengertian kepemimpinan dari beberapa pakar ahli ilmu tersebut:

- a) Menurut Suharsimi Artikunto dalam (Soim, 2013, p. 119) kepemimpinan adalah usaha yang dilakukan untuk mempengaruhi anggota kelompok agar mereka dengan suka rela menyumbangkan kemampuannya secara maksimal demi pencapaian tujuan kelompok yang telah ditetapkan.
- b) Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard dalam bukunya yang berjudul *Management of Organizational Behavior*, dalam (Kadir, 2017, p. 30) mengemukakan definisi kepemimpinan adalah kegiatan dalam mempengaruhi orang lain untuk bekerja keras dengan penuh kemauan untuk tujuan kelompok (*Leadership is the activity of influencing exercised to strive willingly for group objective*)

- c) Definisi kepemimpinan juga diajukan oleh Yukl (2009:26) dalam (Djafri, 2016, p. 2) yang menurutnya adalah “ *the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objective* “. (”proses mempengaruhi orang lain agar mampu memahami serta menyetujui apa yang harus dilakukan sekaligus bagaimana melakukannya, termasuk pula proses memfasilitasi upaya individu atau kelompok dalam memenuhi tujuan bersama.”)
- d) Griffin (1990: 504-505) dalam (Djafri, 2016, p. 2) menjelaskan bahwa dalam kepemimpinan dapat dilakukan dari dua sudut pandang yaitu: (a) dalam suatu proses, yang berarti penggunaan pengaruh yang tidak memiliki kekuasaan memberikan sanksi untuk membentuk tujuan kelompok-kelompok ataupun organisasi, mengarahkan perilaku mereka untuk mencapai tujuan dan membantu menciptakan budaya dalam kelompok atau organisasi; (b) dari sudut sifat yang dimiliki, yang diartikan sebagai seperangkat ciri-ciri yang menjadi atribut seseorang yang dipersiapkan sebagai seorang pemimpin. Kata kunci ataupun faktor utama dalam berbagai banyak definisi kepemimpinan oleh para ahli ilmu pengetahuan adalah proses mempengaruhi. (Yukl, 2010) (Usman, 2016, p. 311).

Pemimpin pada hakikatnya adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan adalah kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan menyesuaikan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakan. Menurut Stone, (1988) dalam (Fattah, 2017, p. 90) semakin banyak jumlah sumber kekuasaan yang tersedia bagi pimpinan, akan makin besar potensi kepemimpinan yang efektif. Jenis pemimpin ini bermacam-macam, ada pemimpin formal, yaitu yang terjadi karena pemimpin bersandar pada wewenang formal.

Pemimpin informal, yaitu terjadi karena pemimpin tanpa wewenang formal berhasil mempengaruhi perilaku orang lain. Sebagaimana telah diungkapkan pada bagian terdahulu, kekuasaan itu bersumber dari imbalan, paksaan, keahlian, acuan, hukum, karisma/kekuatan pribadi. Pimpinan adalah jabatan atau posisi seseorang didalam sebuah organisasi Dengan demikian perbedaan antara kepemimpinan, pemimpin dan pimpinan dapat dipahami bahwa kepemimpinan adalah proses pelaksanaan tugas dan kewajiban pemimpin, termasuk dengan sifat, bentuk ataupun pola kepemimpinannya. Sedangkan pemimpin adalah orang yang memiliki kedudukan utama dalam menjalankan suatu organisasi sebagai motivator, stabilisator, katalisator, kreator dalam organisasi.

Pimpinan adalah jabatan atau posisi seseorang dalam organisasi dengan melaksanakan tugas untuk menyelesaikan kegiatan sesuai tujuan, akan tetapi yang mengerjakan orang lain dan diatur oleh ketentuan yang berlaku secara formal maupun non formal. (Wahyudhiana, 2018, p. 166).

2) Teori Kepemimpinan

Konsep teori kepemimpinan telah berkembang dari zaman ke zaman, perkembangan ilmu tidak hanya mencerminkan adanya ketidakpuasan dengan teori sebelumnya akan tetapi terdapat persoalan-persoalan yang belum terjawabkan, serta perbedaan perspektif yang dipakai oleh para ahli ilmu. Pendekatan yang digunakan oleh pemimpin dalam menjalankan fungsi dari kepemimpinannya pasti bervariasi, tergantung terdapat faktor-faktor yang dapat mempengaruhi diri seorang pemimpin. Secara garis besar, teori kepemimpinan dapat diklasifikasikan menjadi beberapa, yaitu:

a) Teori Sifat (*Trait Theory*)

Teori sifat mengansumsikan bahwa manusia yang telah mewarisi sifat-sifat tertentu dan sifat-sifat yang membuat mereka lebih cocok untuk menjalankan fungsi dari kepemimpinannya. Teori sifat tertentu mengidentifikasi karakteristik kepribadian ataupun perilaku yang dimiliki oleh pemimpin.

b) Teori Lingkungan (*Environmental Theory*)

Dalam teori ini muncul sebuah pernyataan *Leader Are Made Not Born*, yang artinya pemimpin hasil dari pembentukan bukan dilahirkan. Lahirnya pemimpin melalui interaksi sosial dengan orang lain dan memanfaatkan kemampuannya untuk terus berkarya dan bertindak mengatasi sebuah masalah-masalah yang timbul dalam situasi dan kondisi tertentu.

c) Teori Perilaku (*Behavior Theory*)

Teori perilaku memfokuskan pada analisis perilaku pemimpin, mengidentifikasi elemen-elemen kepemimpinan yang dapat dikaji, dipelajari, dan dilaksanakan. Elemen kepemimpinan meliputi perilaku dan situasi lingkungan kepemimpinan. Berakar pada teori *Behaviorisme*, teori kepemimpinan tersebut berfokus terhadap tindakan pimpinan, bahkan pada kualitas mental internal. Dalam teori ini, seseorang bisa belajar untuk menjadi seorang pemimpin, dapat melalui pelatihan ataupun pengalaman observasi.

Teori ini berdasarkan pada asumsi bahwa kepemimpinan harus dipandang sebagai penghubung antar orang. Sehingga keberhasilan pemimpin dapat ditentukan dari kemampuan pemimpin dalam berinteraksi dengan segenap anggota internal maupun eksternal.

3) Fungsi kepemimpinan

Kepemimpinan bukan monopoli individu pemimpin, melainkan sebagai fungsi struktural dari sebuah kelompok/organisasi. Sehingga peran kepemimpinan akan menjadi efektif apabila pemimpin dapat melakukan fungsi utamanya, yaitu menjalankan kepemimpinannya dengan baik dan benar berdasarkan aturan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Fungsi utama kepemimpinan yaitu (1) berhubungan dengan tugas (*task-related*) atau fungsi dari pemecahan suatu masalah, dan (2) berhubungan dengan membina kelompok/organisasi (*group maintenance*) atau fungsi sosial. (Engkoswara dan Aan Komariah, 2011:180) dalam (Wahyudhiana, 2018, p. 172). Fungsi tugas kepemimpinan ialah untuk memudahkan koordinasi kelompok/organisasi dan memecahkan suatu permasalahan secara mufakat. Sedangkan fungsi sosial untuk membantu kegiatan kelompok lebih lancar, menjembatani perbedaan pendapat, meredam konflik, dan dapat memberikan perasaan Bahagia dan empati kepada anggota.

Pada umumnya, fungsi pemimpin dalam suatu lembaga atau organisasi adalah sebagai:

- a) Manajer organisasi, yaitu pengelola utama dari perencanaan sampai dengan pertanggungjawaban kegiatan organisasi.

Sehingga pemimpin harus memiliki 3 keterampilan, yaitu:

- a. *Technical Skills*
 - b. *Human Skills*
 - c. *Konseptual Skills*
- b) Pengambilan keputusan (*Decision Making*). Proses pengambilan keputusan dimulai pada saat seorang pimpinan menyadari bahwa terdapat suatu masalah yang perlu diselesaikan dan diakhiri dengan menggerakkan anggotanya untuk melaksanakan keputusan yang telah diambil. Pengambilan keputusan ini akan mempengaruhi perkembangan dan kemajuan organisasi serta kesejahteraan anggota.
- c) Motivator, yaitu seorang pemimpin memiliki motivasi yang kuat didalam jiwanya untuk memimpin dengan baik dan mampu memberikan dukungan dengan penuh terhadap bawahannya untuk terus bekerja secara optimal. Pelaksanaan upaya motivasi terhadap anggota, pemimpin dapat melakukan kegiatan untuk terus meningkatkan semangat kerja, disiplin, kesejahteraan, prestasi kerja, moral kerja dan tanggungjawab terhadap tugas yang diamanahkan, produktivitas serta efisiensi dalam bekerja.
- d) Evaluator, pemimpin memiliki fungsi sebagai evaluator atau penilaian; yaitu menilai kinerja anggotanya dan memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja yang di raih oleh anggota sekaligus memperbaiki kinerja yang tidak sesuai dengan program, prosedur maupun tujuan organisasi yang sudah ditetapkan.

Penilaian kinerja secara terus menerus sangatlah penting, karena akan menjadi landasan usaha perbaikan dan penyesuaian kembali terhadap semua sub sistem lembaga ataupun organisasi sesuai dengan keputusan perbaikan yang sudah direncanakan dan dibutuhkan.

e) Dinamisator dan katalisator organisasi.

Dengan demikian pemimpin berfungsi sebagai seorang yang mampu memajukan organisasinya secara kreatif dan inovatif. Pemimpin yang dinamis, sangat menghargai perubahan secara kreatif dan inovatif. Hal tersebut memberikan makna bahwa seorang pemimpin yang selalu berupaya untuk maju mampu menciptakan sesuatu yang baru dari hal-hal yang sudah ada dan mampu merubah gagasan ataupun ide menjadi sesuatu (barang atau jasa). Pemimpin katalisator organisasi artinya harus mampu menjembatani situasi dan kondisi yang terjadi terhadap organisasinya. Situasi dan kondisi yang berbeda-beda menyebabkan tuntutan yang berbeda-beda terhadap pemimpin.

f) Stabilisator, artinya seorang pemimpin harus mempunyai kapabilitas terkuat dalam mempertahankan eksistensi organisasi. Di samping itu juga perlu dilandasi oleh filsafat keoptimisan, bahwa segala problem pasti dapat diselesaikan

g) Supervisor, yaitu orang yang membantu, membina, membimbing, melatih, mendidik, mengawasi, menilai dan turut ikut serta dalam usaha-usah perbaikan dan peningkatan mutu organisasinya. Dalam berbagai aktivitas kegiatan organisasi, supervisor turut ikut serta sebagai partisipan, pemimpin (*leadership*) dan menstimulir kerjasama anggota. Di samping itu juga sebagai penilai (*evaluator*) dengan cara penelitian (*research*) dan merupakan bagian dari usaha perbaikan organisasi. (Wahyudhiana, 2018, p. 178)

4) Manfaat Kepemimpinan

Ilmu teori kepemimpinan bermanfaat bagi setiap pemimpin dalam menjalankan peranannya sebagai pemimpin pendidikan. Peranan pemimpin pendidikan antara lain sebagai *Personnal, Educator, Manager, Administrator, Supervisor, Social, Leader, Enterpreuner, and Climator* disingkat menjadi (*PEMASSLEC*).

(Peraturan Kemendikbud No. 162/U/2003 tentang Guru diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah dan Permendiknas No. 13 Tahun 2007 tentang standar Kepala Sekolah/Madrasah) dalam (Usman, 2016, p. 306)

a) Pemimpin sebagai *Personnal*, ialah harus memiliki integritas kepribadian dan akhlaqul karimah, mengembangkan budaya, teladan, keinginan yang kuat dalam pengembangan diri, terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi pendidikan.

- b) Sebagai *Educator*, pemimpin berperan merencanakan dan melaksanakan, menilai hasil pembelajaran, membimbing dan melatih (meneliti dan mengabdikan kepada masyarakat khususnya bagi para siswa dan pendidik).
- c) Sebagai *Manager*, melaksanakan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan.
- d) Sebagai *Administrator*, pemimpin harus mampu mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam rangka mendukung pencapaian tujuan sekolah yang telah ditetapkan.
- e) Sebagai *Supervisor*, ialah bekerja merencanakan supervisi, melaksanakan supervisi, dan menindaklanjuti hasil dari kegiatan supervisi untuk terus meningkatkan profesionalisme tenaga kerja pendidikan.
- f) Sebagai seorang pemimpin yang *Social*, bekerjasama dengan pihak lembaga lainnya untuk kepentingan sekolah/madrasah, berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan, dan memiliki sifat kepekaan (empati) terhadap orang hingga kelompok orang.
- g) Pemimpin sebagai *Leader*, harus mampu memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah dengan optimal.

- h) Sebagai *Enterpreuner*, pemimpin harus kreatif dan inovatif, bekerja keras, ulet (pantang menyerah), dan naluri kewirausahaan.
- i) Pemimpin sebagai *Climator*, harus mampu menciptakan suasana lingkungan sekolah yang kondusif dan berjalan sesuai tujuan sekolah/madrasah

Peranan pemimpin/kepala sekolah adalah sebagai orang yang memiliki kepribadian yang, Kewirausahaan, Manajerial, Supervisi, dan Sosial hingga dapat disingkat KEMANA SUSI.

5) Kompetensi Dasar Kepemimpinan

Usaha dalam mencapai keberhasilan pemimpin dalam mempengaruhi orang lain, harus memiliki tiga kompetensi dasar kepemimpinan, yaitu: (1) mendiagnosis, (2) mengadaptasi, (3) mengkomunikasikan. Kompetensi pemimpin dalam mendiagnosis merupakan kemampuan kognitif yang dapat memahami situasi saat sekarang dan apa yang diharapkan pada masa yang akan datang. Kompetensi mengadaptasi adalah kemampuan seorang pemimpin dalam menyesuaikan perilakunya dengan lingkungannya; sedangkan kompetensi mengkomunikasikan berkaitan dengan kemampuan seseorang dalam menyampaikan pesan-pesannya agar dapat dipahami orang lain dengan baik dan jelas. (Djafri, 2016, p. 10)

6) Gaya Kepemimpinan

Penelitian kepemimpinan oleh Universitas Michigan menjelaskan bahwa terdapat dua gaya kepemimpinan, yaitu: (1) berorientasi pada pekerja, yang menggambarkan pentingnya hubungan manusiawi karena merupakan kebutuhan setiap individu seseorang; (2) berorientasi pada produksi yang menekankan pada aspek produksi dan aspek teknik dalam pekerjaan, dengan menggambarkan pegawai sebagai pekerja semata (Gordon; 1996: 316-317) dalam (Djafri, 2016, p. 6)

Gaya kepemimpinan sering dapat mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahannya. Kepemimpinan suatu lembaga pendidikan perlu mengembangkan guru dan staf dalam membangun motivasi yang dapat menghasilkan tingkat kinerja yang tinggi. Gaya kepemimpinan pula merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba untuk mempengaruhi orang lain. Pada umumnya, para ahli merumuskan gaya kepemimpinan dalam setiap organisasi dapat diklasifikasikan menjadi lima gaya, yaitu sebagai berikut:

a) Otokratis

Gaya kepemimpinan otokratis dapat diartikan sebagai tindakan menurut kemauan sendiri, setiap hasil pemikirannya dipandang benar, keras kepala. Ciri-ciri pemimpin otokratis yaitu:

- a. Menganggap bahwa organisasi adalah milik pribadi
- b. Mengidentikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi
- c. Menganggap bawahan adalah sebagai alat semata-mata
- d. Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat dari orang lain.
- e. Selalu bergantung pada kekuasaan formal
- f. Dalam menggerakkan bawahan sering menggunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan ancaman. Gaya kepemimpinan otokratis tidak menghargai hak-hak dan kewajiban manusia. Karena tipe ini tidak dapat dipakai dalam organisasi modern.

b) Militeritis

Kepemimpinan yang bergaya militeris mempunyai sifat-sifat sebagai berikut:

- a. Dalam menggerakkan anggota, perintah dalam mencapai tujuan digunakan sebagai alat utama
- b. Dalam menggerakkan bawahan, sangat suka menggunakan pangkat dan jabatannya.
- c. Menggunakan sifat formalitas yang berlebihan
- d. Menuntut disiplin yang tinggi dan kepatuhan bawahan terhadap pimpinan
- e. Tidak suka menerima kritikan dari bawahan

c) Paternalistis

Gaya kepemimpinan paternalistis mempunyai sifat kebapaan, ataupun ketergantungan, sifat umum dari gaya paternalistis di jelaskan sebagai berikut:

- a. Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa
- b. Bersikap terlalu melindungi bawahan
- c. Jarang memberikan kesempatan terhadap bawahannya untuk mengambil keputusan.
- d. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk dapat mengembangkan keaktivitas dan inovasi
- e. Sering menganggap dirinya lebih tahu dari bawahnya.

d) Karismatis

Gaya kepemimpinan karismatik lebih mengutamakan pada daya tarik yang sangat besar dan memiliki wibawa yang cukup tinggi. Gaya pemimpin karismatik memiliki kewibawaan alami yang dimiliki seorang pemimpin, bukan karena formalitas dan pembentukan sifatnya yang dilakukan secara sistematis. Ciri-ciri gaya pemimpin karismatik ialah sebagai berikut:

- a. Memiliki kewibawaan yang alami
- b. Memiliki pengikut yang cukup banyak
- c. Daya tarik utama terhadap para pengikutnya
- d. Terjadi ketidak sadaran dari tindakan pengikutnya

- e. Tidak terbentuk oleh faktor eksternal yang formal, seperti aturan formal, pelatihan ataupun pendidikan dan lain sebagainya.
- f. Tidak dilatar belakangi oleh faktor internal, seperti fisik, ekonomi, kesehatan dan ketampanan.

e) Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis sering mendahulukan kepentingan kelompok dibandingkan kepentingan pribadi. Ciri-ciri gaya pemimpin demokratis adalah sebagai berikut:

- a. Bawahan dianggap sebagai manusia yang berharga di dunia
- b. Selalu berusaha menelaraskan kepentingan individu dengan kepentingan organisasi.
- c. Senang menerima saran, pendapat, bahkan kritikan dari anggotanya.
- d. Sering menitik beratkan kerjasama dalam mencapai tujuan organisasi.
- e. Selalu berusaha untuk terus menjadikan anggotanya lebih sukses daripadanya.
- f. Berusaha terus dalam mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin dan lain sebagainya. (Mukhtar, 2018, pp. 84-86)

b. Kepala Sekolah

Kepala sekolah adalah pengelola pendidikan di sekolah secara keseluruhan, dan kepala sekolah adalah pemimpin formal pendidikan di sekolah. Dalam lingkup pendidikan, kepala sekolah bertanggung jawab penuh dalam mengelola dan memberdayakan guru-guru agar terus meningkatkan kinerja. Dengan melaksanakan peningkatan kemampuan atas segala potensi yang dimiliki, maka dipastikan guru-guru juga merupakan mitra kerja kepala sekolah dalam berbagai bidang kegiatan didalam lingkungan pendidikan untuk terus dapat berupaya menampilkan sikap positif terhadap pekerjanya dan meningkatkan kompetensi profesionalnya (Rorimpandey, 2020, p. 7)

Keberadaan Kepala sekolah dalam lingkup pendidikan menduduki jabatan utama untuk terus dapat menjamin keberlangsungan proses pendidikan. Pertama, Kepala sekolah adalah pengelola pendidikan secara keseluruhan. Kedua, kepala sekolah merupakan pemimpin formal dalam lingkup lembaga pendidikan. Sebagai pengelola pendidikan, Kepala sekolah bertanggung jawab atas keberhasilan penyelenggaraan kegiatan pendidikan dengan cara melaksanakan administrasi sekolah dengan maksimal bersama seluruh substansinya. Disamping itu Kepala sekolah berperan penting dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada, agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas pendidikan.

Oleh karena itu sebagai penggerak pendidikan, kepala sekolah memiliki tugas penting mengembangkan kinerja para personil terutama guru untuk terus menuju kearah professionalisme kerja yang diharapkan lembaga pendidikan. Sebagai pemimpin formal, Kepala sekolah bertanggung jawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya yang dilakukan dengan menggerakkan bawahannya kearah pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Keberadaan Kepala sekolah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun pencapaian kondisi lingkungan sekolah yang kondusif dalam melaksanakan proses belajar-mengajar dengan efektif dan efisien.

Robert C.Bog sebagaimana dikutip Idhochi Anwar dalam (Soim, 2013, p. 139) mengemukakan empat kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin pendidikan antara lain:

- 1) Kemampuan mengorganisasikan dan memantau staf dalam merumuskan perbaikan pengajaran di sekolah dalam bentuk program yang lengkap
- 2) Kemampuan untuk membangkitkan dan memotivasi kepercayaan pada diri sendiri dan guru serta staf sekolah.
- 3) Kemampuan untuk dapat membina dan meningkatkan kerjasama dalam mengajukan dan melaksanakan program supervisi pendidikan

- 4) Kemampuan untuk mendorong dan membimbing para guru serta staf agar dengan penuh kerelaan dan tanggung jawab berpartisipasi secara aktif dalam setiap usaha sekolah untuk terus mencapai tujuan pendidikan dengan profesional.

Sebagai pemimpin pendidikan, Kepala sekolah harus memiliki kompetensi dasar yang disyaratkan, yaitu berupa kekuatan-kekuatan kepemimpinan yang sangat proses kegiatan sekolah. Kekuatan-kekuatan tersebut adalah: kekuatan teknis, kekuatan manusia, kekuatan pendidikan, kekuatan simbolik dan kekuatan budaya.

- 1) Kekuatan Teknis

Kekuatan teknis berasal dari teknik manajemen dan berhubungan dengan aspek-aspek teknis kepemimpinan. Prinsip dari kekuatan teknis tersebut bisa dikatakan sama dengan prinsip perencanaan dan manajemen. Kekuatan teknis sangatlah penting karena dapat menjamin terselenggaranya kegiatan pengelolaan sekolah yang baik

- 2) Kekuatan Manusia

Kekuatan manusia berasal dari pemanfaatan potensi sosial dan antar pribadi dari sekolah yaitu unsur sumber daya manusia. Prinsip kekuatan manusia dapat dianggap sebagai pengaturan manusia yang meliputi hubungan antar manusia, kecapakan antar pribadi, serta teknik dalam memberikan motivasi dengan berbagai instrumen. Sedangkan prinsip pengaturan manusia meliputi pemberian dukungan dan kesempatan oleh Kepala sekolah kepada guru dan sifatnya.

3) Kekuatan Pendidikan

Kekuatan pendidikan merupakan kekuatan kepemimpinan yang berasal dari pengetahuan mengenai permasalahan pendidikan dan lembaga sekolah itu sendiri. Prinsip kekuatan pendidikan adalah menemukan masalah pendidikan, memberikan penyuluhan terhadap guru, mengadakan kegiatan supervisi dan evaluasi serta pengembangan staf dan kurikulum

4) Kekuatan Simbolik

Kekuatan simbolik berhubungan dengan aspek-aspek kepemimpinan. Kepala sekolah berperan penting dalam memberikan model bagi tujuan-tujuan dan tingkah laku yang baik, serta memberi tanda kepada yang lain mengenai apa saja yang penting dan berharga bagi keberlanjutan kegiatan disekolah.

5) Kekuatan Budaya

Kekuatan budaya merupakan bagian dari kekuatan kepemimpinan yang berasal dari suatu kebudayaan dari sekolah yang unik dan berhubungan dengan aspek-aspek kebudayaan dari sekolah itu sendiri. Kepala sekolah bertindak sebagai seorang yang mendefinisikan, memperkuat serta mengartikulasikan nilai-nilai, kepercayaan dan segi-segi budaya yang menjadikan identitas tersendiri bagi sekolah.

c. Kinerja Guru

1) Pengertian Kinerja

Kinerja adalah istilah yang sering dibahas di dalam manajemen, dimana istilah kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja, prestasi kerja dan *performance* secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh pimpinan kepadanya.

Menurut Prawirosentono (1999:2) dalam (Sulaksono, 2015, p. 112) mengartikan kinerja sebagai, “Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang ataupun kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mendapatkan hasil sesuai dengan tujuan organisasi, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika dalam bekerja di dalam organisasi. Dari pendapat Prawirosentono di atas terungkap bahwa kinerja merupakan hasil kerja ataupun prestasi kerja yang diraih oleh seorang pegawai atau organisasi itu sendiri.

2) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Pada umumnya banyak sekali faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seorang guru, akan tetapi dapat digaris bawakan bahwa faktor-faktor pengaruh kinerja guru dibedakan menjadi dua, yaitu faktor *Intrinsik* (bersumber dari dalam diri seseorang) dalam hal tersebut seperti bakat, watak, minat, sifat, usia, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman, dan motivasi. Sedangkan faktor *ekstrinsik* ialah

(bersumber dari luar seseorang) misalnya seperti lingkungan sosial, sarana dan prasarana, manajemen kepemimpinan, kondisi kerja, sistem imbalan, kebijakan lembaga pendidikan, dan sistem administrasi. Sutermeister dalam Putri Anggreni (2006: 67) dalam buku (Rorimpandey, 2020) menyatakan bahwa kinerja tenaga kerja dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut.

a) Motivasi

Motivasi dapat dikatakan sebagai salah satu dorongan (kebutuhan, kehendak, keinginan dan daya kekuatan lain yang dapat memberikan dorongan) untuk menggerakkan individu melakukan suatu tindakan tertentu.

b) Kemampuan

- a. Pengetahuan: pendidikan, pengalaman, pelatihan, dan minat kesetiaan (*interest loyalty*).
- b. Keahlian: kecakapan/bakat dan kepribadian.

c) Keadaan/Kondisi Sosial

- a. Organisasi Lembaga: struktur organisasi, susunan kepemimpinan, efisiensi organisasi, kebijakan personalia (antara lain: jadwal pekerjaan, *job design*, *recruitment*, seleksi dan penempatan karyawan, dan pelatihan).
- b. Organisasi kelompok: ukuran kelompok, keterpaduan dalam kelompok, dan tujuan kelompok.

- c. Kepemimpinan: hubungan pimpinan dengan bawahan, keahlian, perencanaan dan pengembangan berteknis, dan tipe kepemimpinan.
- d) Saranan dan Prasarana Lingkungan Kerja: pencahayaan ruang kerja, suhu udara, saluran udara, waktu istirahat, media kerja, keamanan kerja.
- e) Kebutuhan individu: sosial psikologi, egoistis.
- f) Pengembangan teknologi: bahan baku, *layout* pekerjaan, dan metode kerja.

Keterkaitan dengan tugas guru yang kesehariannya adalah melaksanakan proses pembelajaran di sekolah, hasil yang dicapai oleh guru secara optimal dalam bentuk lancarnya dalam proses belajar siswa, dan berujung pada tingginya perolehan hasil belajar siswa, semuanya merupakan bagian dari cerminan kinerja seorang guru.

Kinerja guru dalam melaksanakan tugas kesehariannya tercermin pada peran dan fungsinya dalam proses pembelajaran di kelas maupun di luar kelas, yaitu sebagai pendidik, pengajar, dan pelatih. Dalam menjalankan peran dan fungsinya pada proses pembelajaran di kelas, kinerja guru dapat terlihat pada kegiatannya dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi proses pembelajaran.

3) Indikator Penilaian Kinerja Guru

Dalam pelaksanaan penilaian kinerja terhadap guru, Hamzah (2000: 105) dalam (Rorimpandey, 2020, p. 70) berpendapat : terdapat tiga kriteria dasar dalam penilaian kinerja guru, yaitu (1) proses, (2) karakteristik-karakteristik guru, dan (3) hasil produk ialah perubahan sikap dan tingkah laku siswa. Kriteria “proses” sebagai dasar penilaian kinerja guru dengan merujuk pada tingkah laku guru ketika menangani suatu tugas pekerjaan. Pelaksanaan kegiatan seorang guru dalam melaksanakan proses pembelajaran secara efektif dalam membelajarkan siswa menjadi indikator umum (*general indikator*) ketika penilaian kinerja guru berdasarkan kriteria proses.

Penilaian kinerja berdasarkan “karakteristik-karakteristik guru” mengacu terhadap sikap dan perilaku pribadi seorang guru menjadi sasaran penilaian. Sedangkan penilaian kinerja guru berdasarkan kriteria “hasil merujuk pada hasil yang telah dicapai oleh guru. Dalam proses pembelajaran tujuan akhirnya adalah perubahan tingkah laku dan sikap siswa setelah melaksanakan proses belajar, berupa penambahan pengetahuan, keterampilan, dan kreativitas siswa. Penilaian kinerja terhadap guru dilaksanakan untuk memberikan harapan terhadap pengawas/supervisi dalam membangunkan pemahaman yang lebih baik terhadap guru agar dapat menghasilkan kualitas dan kuantitas *output* mutu pendidikan di setiap lembaga sekolah.

4) Upaya Meningkatkan Kinerja Guru

Dalam upaya peningkatan kompetensi guru untuk terus melaksanakan peningkatan mutu pendidikan dilakukan melalui usaha-usaha, yaitu:

- a) Mengupayakan kecakapan baik dengan pihak sekolah dan kecakapan melalui dinas.
- b) Melaksanakan perencanaan terjadwal untuk pengembangan potensi sekolah
- c) Melakukan peningkatan kemampuan guru melalui pelatihan, lokalkarya, seminar, *workshop*, dan bekerja sama dengan lembaga-lembaga lain untuk meningkatkan profesional guru.
- d) Melengkapi sarana dan prasarana yang belum dimiliki untuk memberikan peningkatan pelayanan sekolah, termasuk teknologi informasi terkait lembaga sekolah.
- e) Memberikan *rewards* terhadap guru yang memiliki prestasi.
- f) Meningkatkan kesejahteraan guru
- g) Melakukan pertemuan secara berkelanjutan sebagai sarana berbagi pengetahuan dalam pelaksanaan peningkatan mutu sekolah
- h) Melaksanakan studi banding dengan lembaga sekolah lain.
- i) Melakukan studi pustaka untuk meningkatkan saran kebutuhan buku pembelajaran
- j) Memberikan pengalaman guru dengan magang ke lembaga sekolah lain.

- k) Mengundang narasumber pakar, praktisi dan birokrasi.
- l) Melaksanakan pengkajian untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas pembelajaran di kelas
- m) Meningkatkan kualifikasi guru dengan memberikan kesempatan untuk melanjutkan jenjang studi.

Untuk melaksanakan berbagai upaya di atas, sekolah perlu melakukan prosedur-prosedur seperti membuat perencanaan tahunan, melakukan pertemuan (Musyawarah Guru Mata Pelajaran dan Kelompok Kerja Guru) melaksanakan studi lanjut, melakukan lokakarya, bekerjasama dengan lembaga-lembaga lain, memotivasi guru serta membuat pelatihan dan *workshop*.

Berbagai bentuk kegiatan yang berkaitan dengan peningkatan kompetensi guru telah dilakukan oleh berbagai pihak seperti pemerintah pusat melalui Departemen Pendidikan Nasional, Departemen Agama, Pemerintah Daerah serta dari pihak lembaga lain dan masyarakat. Pembiayaan untuk kegiatan tersebut berasal dari APBN, APBD, bantuan teknis dari luar negeri, serta dari lembaga lain hingga swadaya masyarakat. Usaha dalam meningkatkan kompetensi kinerja guru yang dilakukan secara menyeluruh dan luas serta berkelanjutan pasti lebih cenderung akan menghasilkan tenaga pendidik yang kompeten dan pada akhirnya akan menghasilkan mutu pendidikan yang meningkat sesuai dengan harapan lembaga sekolah. Pendekatan secara menyeluruh meliputi kurang lebih terdapat dua dimensi, yaitu dimensi seseorang

yang terlibat dan dimensi isi. Dimensi seseorang yang terlibat adalah pendekatan yang melibatkan semua pemangku kepentingan (*stakeholders*) sekolah di dalam lapangan, termasuk unsur dari dinas pendidikan, kepala sekolah, guru dan komite sekolah yang tergabung dalam kesatuan, yaitu satuan gugus sekolah. Mengenai dimensi isi pendekatan secara menyeluruh meliputi semua komponen ataupun unsur yang diperlukan untuk mewujudkan kompetensi dalam proses pembelajaran secara keseluruhan. (Hasanah, 2012, p. 27)

B. Kajian Penelitian yang Relevan

Penulis melakukan kajian pustaka pada penelitian yang sudah ada. Penelitian relevan merupakan hasil penelitian yang termuat dalam berbagai sumber pustaka, seperti buku teks, jurnal skripsi, tesis, disertasi, prosiding, buku kumpulan artikel, buku kumpulan abstrak, dan kegiatan ilmiah seminar/ diskusi ilmiah. (Triyono, 2020). Berdasarkan kajian penelitian yang relevan berkaitan dengan manajemen kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, penulis melakukan kajian dengan penelitian yang sesuai, sehingga dapat lebih mudah dipahami dan memudahkan dalam melaksanakan penelitian yaitu:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Ilyas Nurfaozan (133311013), UIN Walisongo, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Jurusan Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Tahun 2019, dengan skripsi berjudul “Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di MI Darul Ulum Semarang”. Dengan hasil studi Kepala sekolah MI Darul Ulum Semarang

dengan gaya kepemimpinannya kharismatik dapat diterapkan dalam pengembangan kurikulum dan silabus, dibawah kepemimpinan beliau menganjurkan sekurang-kurangnya 116 guru harus dapat memahami prinsip-prinsip pengembangan kurikulum, menentukan tujuan pembelajaran yang diampu. Kepemimpinan kepala sekolah kharismatik sangat membantu dalam meningkatkan kinerja guru khususnya kompetensi pedagogik dalam hal potensi peserta didik, serta dalam membentuk watak dan kepribadian peserta didik. Kepala sekolah juga meningkatkan kinerja guru untuk berkomunikasi dengan peserta didik sesuai dengan indikatornya sehingga proses belajar mengajar dapat berjalan dengan lancar efektif dan efisien. Evaluasi dilakukan kepala sekolah dan guru agar mampu mengetahui kekurangan-kekurangan dan bagaimana hasil kemajuan belajar peserta didik, sehingga bisa memperbaiki apa yang kurang dan apa yang dibutuhkan. Dengan adanya sikap kepala sekolah yang berkarismatik membuat kinerja guru mudah untuk ditingkatkan di MI Darul Ulum Semarang.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Kensiwi (19.19.2.02.0014) IAIN Palopo, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, Jurusan Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Tahun 2021, dengan tesis berjudul “Manajemen Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di SD Negeri 14 Temmalullu Kota Palopo”. Dari penelitian tersebut mendapatkan hasil bahwa Manajemen Kepala Sekolah Di SD Negeri 14 Temmalullu Kota Palopo terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Perencanaan yang dilakukan oleh kepala sekolah terdapat visi dan misi sekolah, program kerja seperti pembagian tugas guru, pelaksanaan tata tertib. Pengorganisasian terdiri dari kurikulum didalamnya terdapat silabus, dan RPP, serta penilaian/evaluasi terdiri dari penilaian harian. Pelaksanaan, program yang dilaksanakan kepala

sekolah yakni memberikan kesempatan kepada guru untuk dapat mengikuti pelatihan, seminar dan kegiatan yang berkaitan dengan kompetensi guru dalam meningkatkan kinerja guru, selain itu kepala sekolah memberikan motivasi kepada guru untuk melanjutkan studi pendidikan sesuai dengan jurusan pembelajaran. Pengawasan, Selaku kepala sekolah memberikan penilaian kepada guru menilai hasil kinerja pembelajaran guru untuk melihat kemampuan kinerja guru. Dalam penilaian oleh kepala sekolah terdiri dari 12 poin yakni , poin silabus, program tahunan, program semester, KKM, RPP, penilaian K13, agenda harian, kalender pendidikan, hari efektif, jadwal pelajaran, absensi kelas, dan daftar nilai.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Luli Ardianti (1503036055) UIN Sunan Kalijaga Fakultas Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan, Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Tahun 2020, dengan skripsi berjudul Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan Di SMA Ma'arif NU 04 Kangkung. Dari penelitian tersebut mendapatkan hasil bahwa Di SMA Ma'arif NU 04 Kangkung proses merencanakan, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan usaha-usaha pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan sekolah ditetapkan kepala sekolah. Sehingga SMA Ma'arif NU 04 Kangkung dalam hal ini kepala sekolah dituntut untuk biasa bersikap tegas serta mempunyai wawasan dan keilmuan yang luas dan keterampilan-keterampilan lainnya yang dibutuhkan oleh lembaga agar dapat mempunyai roda kepemimpinanya dengan baik.

Berdasarkan kajian penelitian relevan diatas, yang membedakan penelitian penelitian yang dilakukan penulis dengan penelitian terdahulu yaitu pada penelitian ini penulis membahas tentang implemmentasi kepemimpinan kepala sekolah yang dalam hal ini dibahas terkait tentang peningkatan kinerja guru. Sedangkan dalam penelitian terdahulu lebih membahas tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan secara luas.

C. Kerangka Pikir



Gambar 2. 1 Kerangka Pikir

Dari bagan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan serangkaian proses pengelolaan lembaga sekolah dan sumber daya manusia dari mulai perekrutan sampai dengan pemberhentian yang dilakukan dalam sebuah lembaga pendidikan secara efektif dan efisien.

Kepemimpinan kepala sekolah dilakukan guna menghasilkan pengelolaan sekolah yang baik dari pimpinan dalam rangka meningkatkan mutu sekolah, seperti mengatur dan mengelola penempatan guru agar sesuai dengan bidangnya sehingga akan lebih optimal dalam pelaksanaan pendidikan. Selain itu dilakukan pula melaksanakan berbagai pelatihan dan memberikan kesempatan melanjutkan studi

untuk menunjang kemampuan guru itu sendiri agar lebih berkembang sehingga menghasilkan kinerja guru yang professional dan bermutu.

Berdasarkan uraian di atas maka guru merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam pendidikan khususnya dalam kegiatan pembelajaran yang akan berpengaruh pada hasil belajar siswa dan peningkatan kualitas dan mutu sekolah. Maka dari itu diperlukan guru yang professional. Jika manajemen kepemimpinan dilakukan secara efektif maka dapat menghasilkan kinerja guru yang berkualitas sehingga mampu meningkatkan mutu sekolah.