

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kepemimpinan Kepala Sekolah

1. Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan sebagai salah satu fungsi manajemen merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan amat berat seolah-olah kepemimpinan dipaksa menghadapi berbagai macam faktor seperti : Struktur atau tatanan, koalisi, kekuasaan dan kondisi lingkungan organisasi. Sebaliknya, kepemimpinan rasanya dapat dengan mudah menjadi satu alat penyelesaian yang luar biasa terhadap persoalan apa saja yang sedang menimpa suatu organisasi.

Kepemimpinan adalah terjemahan dari bahasa Inggris *leadership* yang berasal dari kata *leader*. Menurut Nurcholis, dalam bukunya *Manajemen Berbasis Sekolah* mendefinisikan Kepemimpinan adalah “proses pengarahan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan terhadap anggota”.¹

Menurut Dirawat dan kawan-kawan memberikan definisi kepemimpinan pendidikan sebagai “Suatu kemampuan dan proses mempengaruhi, membimbing, mengkoordinir dan menggerakkan orang-orang lain yang ada hubungan dengan pengembangan ilmu pendidikan

¹ Nurcholis, *Manajemen Berbasis Sekolah (Teori, Model, dan Aplikasi)* (Jakarta: Grasindo, 2005), 153.

dan pelaksanaan pendidikan dan pengajaran, agar supaya kegiatan-kegiatan yang dijalankan dapat lebih efisien dan efektif di dalam pencapaian tujuan-tujuan pendidikan dan pengajaran.²

Sedangkan menurut Joseph C. Rost yang dikutip oleh Isroji mengemukakan “kepemimpinan adalah sebuah hubungan yang paling mempengaruhi diantara pemimpin dan pengikutnya (bawahan) yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersama”³

Bila kita bandingkan definisi diatas, maka pengertian kepemimpinan itu sama yaitu suatu kegiatan dalam membimbing, mempengaruhi, mengkoordinir, dan menggerakkan orang lain, baik perorangan maupun kelompok sedemikian rupa sehingga tercapailah tujuan kelompok itu. Tujuan tersebut merupakan tujuan bersama, dan dalam usaha untuk mencapai tujuan bersama itu pemimpin dan kelompok yang satu bergantung pada pemimpin dan kelompok yang lain. Seseorang tidak dapat menjadi pemimpin jika terlepas dari kelompok. Kepemimpinan merupakan suatu sifat dari aktivitas kelompok.

Di dalam suatu kelompok harus ada persatuan. Persatuan harus dibentuk dan dibina oleh pemimpin kelompok itu. Dibawah kepemimpinannya baik pemimpin maupun yang dipimpin, harus berusaha bersama untuk mencapai tujuan kelompok itu.

² Hendiyat Sutopo, Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan supervisi pendidikan* (Jakarta : PT. Bina Aksara, 1988), 4

³ Isjoni, *Manajemen Kepemimpinan dalam Pendidikan* (Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2007), 19-20 .

Sedangkan pengertian Kepala Sekolah, untuk mendefinisikan pengertian Kepala Sekolah ada dua buah kata kunci. Kedua kata tersebut adalah “Kepala” dan “Sekolah”. Kata kepala dapat diartikan “ketua” atau “pemimpin” dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan kata sekolah dalam kamus besar bahasa Indonesia adalah: “Bangunan atau lembaga untuk belajar dan mengajar serta tempat menerima atau memberi pelajaran menurut tingkatannya”⁴

Dengan demikian secara sederhana Kepala Sekolah dapat didefinisikan sebagai tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Dan menurut Mulyasa dalam bukunya Kurikulum Berbasis Kopetensi “Kepala sekolah juga dituntut memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tangguh agar mampu mengambil keputusan dan prakarsa untukmeningkatkan mutu sekolah”⁵

Dari penjelasan-penjelasan diatas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa Kepemimpinan Kepala Sekolah adalah suatu kemampuan dan program mempengaruhi, mengkoordinir, dan menggerakkan orang lain, baik perorangan maupun kelompok yang ada hubungannya dengan ilmu pendidikan di dalam lembaga pendidikan yang dijalankan oleh Kepala Sekolah agar pelaksanaan pendidikan dan pengajaran dapat berjalan lebih efisien, efektif dan dapat dilakukan

⁴ Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 1993), 796.

⁵ E. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Komepetensi* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), 182.

dengan suka rela di dalam pencapaian tujuan-tujuan pendidikan dan pengajaran.

2. Teori-teori Kepemimpinan

Untuk mendalami kepemimpinan lebih lanjut, akan dikemukakan beberapa teori kepemimpinan yang telah dikenal sejak lama maupun yang masih baru, antara lain adalah:

- a. Teori pembawaan (*the trait theory*), teori ini berkembang dengan memusatkan pada karakteristik pribadi seorang pemimpin.
- b. Teori perilaku (*behaviorist theory*), teori ini yang memusatkan perhatian pada tindakan –tindakan yang dilakukan oleh para pemimpin.
- c. Teori situasi (*situational theory*), pembawaan yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah berbeda-beda, tergantung dari situasi yang sedang dihadapinya.
- d. Teori interaksionis (*interaction theory*), menyatakan bahwa ciri-ciri individual dan situasi tempat kelompok berada, keduanya menentukan siapa yang menjadi pemimpin.
- e. Teori kontijensi (*contingency theory*), teori ini menghubungkan efektifitas seorang pemimpin dengan aspek-aspek situasi tempat kelompok itu bekerja, sehingga faktor-faktor tertentu seperti struktur tugas, hubungan personal antara pemimpin dengan kelompok serta dasar kekuasaan saling berinteraksi menentukan gaya kepemimpinan yang efektif bagi situasi itu.
- f. Teori jalan tujuan (*path goal theory*), teori ini mengemukakan efektifitas seorang pemimpin didasarkan atas kemampuannya di dalam menimbulkan kepuasan dan motivasi para anggota kelompok. Untuk mencapai tujuan tersebut, seorang pemimpin diwajibkan untuk menggunakan perilaku kepemimpinan yang berbeda sesuai tuntutan situasi. Perilaku pemimpin akan diterima oleh anggota kelompok sejauh mereka menganggap atau sebagai sumber kepuasan langsung atau kepuasan pada masa yang akan datang.⁶

⁶ Isjoni, *Manajemen Kepemimpinan dalam Kependidikan*, 29-34.

Teori-teori kepemimpinan yang berkembang kemudian masih begitu banyak, tetapi disini hanya akan diungkapkan dua teori yang cukup menarik perhatian para pengamat dan praktis pengembangan sosial.

a. Teori kepemimpinan karismatik (*charismatic leadership*)

Pengetahuan memberikan atribut-atribut heroik atau kemampuan kepemimpinan yang luar biasa bila mereka mengalasi perilaku-perilaku pemimpin itu. Pemimpin-pemimpin karismatik menampilkan ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Memiliki visi yang amat kuat dan kesadaran tujuan yang jelas.
- 2) Mengkomunikasikan visi itu dengan efektif
- 3) Mendemonstrasikan konsistensi dan fokus
- 4) Mengetahui kekuatan-kekuatan sendiri dan memanfaatkannya.

b. Teori kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*)

Pemimpin-pemimpin transaksional membimbing atau memotifasi pengikutnya kearah tujuan yang telah ditentukan dengan cara menjelaskan ketentuan-ketentuan tentang peran dan tugas. Pemimpin- pemimpin transformasional memberikan pertimbangan yang bersifat individual, stimulasi, intelektual, dan memiliki karisma.⁷

⁷ Isjoni, *Manajemen Kepemimpinan dalam Kependidikan*, 34.

3. Macam-macam Gaya Kepemimpinan

Salah satu pendekatan yang dapat kita gunakan untuk mengetahui kesuksesan pemimpin ialah mempelajari gayanya, yang akan melahirkan berbagai tipe kepemimpinan yang dikenal seperti tipe demokratis, laissez faire dan autokratis. Adapun penjelasan dari tipe-tipe kepemimpinan tersebut adalah sebagai berikut:

a. Tipe demokratis

Kepemimpinan yang demokratis adalah suatu cara memimpin yang memungkinkan para bawahan turut serta dalam proses pengambilan keputusan, bila proses tadi mempengaruhi kelompok (bawahan) ini mampu turut berperan dalam pengambilan keputusan.

Tipe ini didasarkan pada asumsi bahwa orang-orang atau bawahan mempunyai kemauan untuk membantu. Dalam hal ini atasan tidak hanya memberi kesempatan kepada mereka untuk berinisiatif, akan tetapi juga membantu mereka dalam menyelesaikan tugas mereka sendiri dengan memberikan fasilitas.

b. Laissez faire

Dengan cara ini seorang pemimpin akan meletakkan tanggung jawab sepenuhnya kepada para bawahan. Karena pada kepemimpinan ini seorang pemimpin memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada setiap orang yang dipimpin. Seluruh kegiatan

berlangsung tanpa dorongan, bimbingan, pengarahan dari pemimpin.⁸

c. Autokratis

Pada cara memimpin autokratis, pengambilan keputusan biasanya dilakukan oleh diri pemimpin sendiri. Sedangkan cara memimpinnya yaitu untuk mempengaruhi tindakan dan sikap anak buahnya agar mendapat dukungan untuk mencapai tujuan.⁹

Sedangkan Bogardus mengajukan empat gaya kepemimpinan yaitu:

- a. Gaya otokratik, yang sangat berkuasa dalam organisasi.
- b. Gaya demokratik, yang melambangkan interes dari kelompok.
- c. Gaya eksekutif, memperoleh kepemimpinan karena segala hal dapat terlaksana.
- d. Gaya cerminan intelektual, yang mendapat kesukaran yang merebut banyak pengikut.

Semua gaya kepemimpinan yang telah dibahas diatas tentu saja tidak ada yang mutlak. yang disajikan disini, sekedar sebagai bahan untuk lebih memahami kepemimpinan itu sendiri, khususnya ditinjau dari segi kepemimpinan. Hal ini dikarenakan tiap pemimpin mempunyai gaya atau cara tersendiri dalam memimpin atau mendorong bawahannya untuk mau bekerja. Oleh karena itu, para

⁸ Ibid., 37.

⁹ Isjoni, *Manajemen Kepemimpinan dalam Kependidikan*, 52.

manajer atau pemimpin harus mampu mengenal dulu situasi lingkungan atau keadaan dan sikap serta sifat para bawahan yang dipimpinya, agar dapat menerapkan cara memimpin yang paling tepat atau sesuai.

4. Tugas dan tanggung jawab Kepala Sekolah

Kepala Sekolah sebagai pemimpin pendidikan pada setiap harinya memiliki tugas pokok mempengaruhi, mendorong, mengajak guru-guru dan staf lainnya agar mereka bersedia berbuat sesuatu yang dapat menyokong pencapaian tujuan sekolah sebagai suatu institusi. Kepala Sekolah tidak hanya bertanggung jawab atas kelancaran jalannya sekolah secara teknis saja, akan tetapi segala kegiatan, keadaan lingkungan sekolah dengan kondisi dan situasinya serta hubungan dengan masyarakat sekitarnya merupakan tanggung jawab pula.¹⁰

Bila diperhatikan maka sebenarnya tugas dan tanggung jawab Kepala Sekolah selaku pemimpin pendidikan sangat banyak, sangat luas dan sangat berat. Secara umum tugas dan tanggung jawab Kepala Sekolah meliputi dua bidang yaitu:

- a. Tugas dan Tanggung jawab Kepala Sekolah dalam bidang administrasi.

Kepala Sekolah sebagai administrator pendidikan bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran

¹⁰ M. Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2005), 80.

di sekolahannya. Oleh karena itu, untuk melaksanakan tugasnya dengan baik, Kepala Sekolah hendaknya memahami, menguasai, dan mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan yang berkenaan dengan fungsinya sebagai administrasi bagi administrasi dan supervisi pendidikan.

Tugas Kepala Sekolah dalam bidang administrasi antara lain dapat digolongkan pada bidang manajemen sebagai berikut:

- 1) Pengelolaan pengajaran
- 2) Pengelolaan kepegawaian
- 3) Pengelolaan kesiswaan
- 4) Pengelolaan gedung dan halaman
- 5) Pengelolaan keuangan
- 6) Pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat.

Dengan demikian administrasi pendidikan itu tidak hanya menyangkut soal tatusaha sekolah tetapi mengenai materi, persoalan, kerjasama maupun keuangan harus di tata rapi oleh Kepala Sekolah sehingga memungkinkan tercapainya kondisi belajar mengajar yang mendukung dan tercapainya tujuan pendidikan.

b. Tugas dan Tanggung jawab Kepala Sekolah dalam bidang supervisor

Supervisi adalah aktivitas menentukan syarat-syarat yang essensial yang akan menjamin tujuan-tujuan pendidikan. Melihat definisi tersebut, maka tugas kepala sekolah sebagai supervisor berarti, Kepala Sekolah hendaknya pandai meneliti, mencari dan

menentukan syarat-syarat mana sajakah yang sangat diperlukan bagi kemajuan sekolahnya, sehingga tujuan-tujuan pendidikan itu semaksimal mungkin dapat tercapai.

Secara umum kegiatan yang dilaksanakan oleh Kepala Sekolah sesuai dengan fungsinya sebagai supervisor dalam bukunya Dirawat dkk. Yang berjudul *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan* adalah sebagai berikut:

- 1) Membimbing guru-guru agar dapat memahami secara jelas tujuan-tujuan pendidikan .
- 2) Membimbing guru agar murid dapat memahami lebih jelas tentang persoalan-persoalan dan kebutuhan murid.
- 3) Membantu guru-guru agar murid dapat memahami lebih jelas tentang masalah dan kesukaran belajar.
- 4) Membantu guru-guru baik murid menggunakan berbagai variasi metode-metode pengajaran moderen.
- 5) Menyeleksi dan memberikan tugas-tugas yang paling cocok bagi setiap guru sesuai dengan minat kemampuan dan bakat masing masing.
- 6) Memberikan bimbingan yang bijaksana kepada guru-guru, terutama kepada guru baru.
- 7) Membantu guru-guru untuk memahami sumber-sumber pengalaman belajar bagi murid-murid.
- 8) Membantu guru-guru untuk memahami dan dapat mempergunakan berbagai alat pelajaran.
- 9) Membantu guru-guru agar murid dapat melaksanakan evaluasi terhadap hasil kemajuan.
- 10) Membina moral kelompok yang kuat.
- 11) Memberikan pelayanan dan bimbingan sebaik-baiknya.
- 12) Memberikan penilaian terhadap prestasi kerja sekolah.
- 13) Memberikan pimpinan yang efektif dan demokratis bagi pertumbuhan jabatan guru-guru dan staf sekolah lainnya.
- 14) Memupuk dan mengembangkan hubungan yang harmonis dan kooperatif antar anggota.
- 15) Mengikutsertakan orang tua murid dan masyarakat didalam usaha penetapan program umum sekolah dan perencanaan pelaksanaan serta perbaikan kurikulum di sekolah.¹¹

¹¹ Dirawat dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, 84

Dengan demikian untuk menjalankan tugas tersebut maka Kepala Sekolah hendaknya mengetahui tentang prinsip-prinsip supervisi.

5. Syarat-syarat Kepala Sekolah

Tugas Kepala Sekolah itu sedemikian besar, maka tidak sembarang orang patut menjadi Kepala Sekolah. Untuk itu Kepala Sekolah harus memenuhi syarat-syarat tertentu, disamping syarat-syarat yang berupa ijazah, persyaratan pengalaman kerja dan kepribadian harus dipenuhi juga.

Syarat-syarat tersebut adalah:

- a. Memiliki ijazah sesuai dengan ketentuan yang telah ditentukan oleh pemerintah.
- b. Mempunyai pengalaman kerja yang cukup, terutama disekolah yang sejenis dengan sekolah yang dipimpinnya.
- c. Mempunyai sifat kepribadian yang baik, terutama sikap dan sifat-sifat kepribadian yang diperlukan bagi kepentingan pendidikan.
- d. Mempunyai keahlian dan pengetahuan yang luas, terutama mengenai bidang-bidang pengetahuan pekerjaan yang diperlukan bagi sekolah yang dipimpinnya.
- e. Mempunyai ide dan inisiatif yang baik untuk kemajuan dan pengembangan sekolahnya.
- f. Kemampuan untuk membina dan memupuk kerja sama dalam memajukan dan melaksanakan program-program supervisi.
- g. Kemampuan untuk mendorong dan membimbing guru-guru untuk bertanggung jawab.¹²

¹² M. Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, 92.

Menurut Mulyono dalam bukunya yang berjudul administrasi dan organisasi pendidikan mengemukakan bahwa, syarat-syarat Kepala Sekolah adalah:

Harus memiliki kesehatan jasmani dan rohani yang baik, berpegang teguh pada tujuan yang dicapai, bersemangat, cakap didalam memberi bimbingan, cepat dan bijaksana dalam mengambil keputusan, jujur, cerdas, cakap didalam hal mengajar dan menaruh kepercayaan yang baik dan berusaha untuk pencapaiannya.¹³

Jadi jelas disamping ijazah dan pengalaman kerja, ada syarat-syarat lain yang pentingnya, yaitu persyaratan kepribadian dan kecakapan harus dimilikinya.

6. Fungsi Kepala Sekolah

a. Kepala Sekolah sebagai *motivator*

Hamzah B. Uno mendefinisikan motivasi adalah

Dorongan dasar yang menggerakkan seseorang bertindak laku. Dorongan ini berada pada diri seseorang yang menggerakkan untuk melakukan sesuatu yang sesuai dengan dorongan dalam dirinya. Motivasi dapat juga diartikan sebagai proses untuk mempengaruhi orang atau orang-orang yang dipimpinnya agar dapat melakukan pekerjaan yang diinginkan, sesuai dengan tujuan tertentu yang ditetapkan lebih dahulu.¹⁴

Selain itu peranan pimpinan dalam memberikan motivasi juga sangat penting dalam pelaksanaan tugas bawahan dalam

¹³ Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), 149.

¹⁴ Hamzah B. Uno. *Teori Motivasi & Pengukurannya : Analisis di bidang Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksar, 2009), 1 .

mencapai tujuan yang ditetapkan. Namun yang paling penting bagi seorang guru adalah motivasi yang dimulai dari dalam dirinya sendiri (motivasi instrinsik), sesuai dengan pendapat Hamzah B. Uno bahwa, "Motivasi yang paling berhasil adalah pengarahannya diri sendiri oleh individu yang bersangkutan. Keinginan atau dorongan tersebut harus datang dari individu itu sendiri dan bukanlah dari orang lain dalam bentuk kekuatan dari luar".¹⁵

Indikator dari pelaksanaan fungsi kepala sekolah sebagai motivator antara lain adalah :

- a. Kepala sekolah mendorong guru untuk meningkatkan motivasi kerja
- b. Kepala sekolah memberikan rangsangan dan insentif terhadap guru yang berprestasi
- c. Kepala sekolah mampu mendorong siswa untuk lebih berprestasi.
- d. Kepala sekolah memiliki motivasi yang tinggi dalam pekerjaan
- e. Kepala sekolah dapat menggerakkan seluruh warga sekolah untuk meningkatkan prestasi dalam kapasitasnya masing-masing

b. Kepala Sekolah sebagai *manajerial*

Dalam mengelola tenaga kependidikan, salah satu tugas yang harus dilakukan kepala sekolah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Dalam hal ini,

¹⁵ Ibid, 4.

kepala sekolah seyogyanya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di sekolah, seperti : MGMP/MGP tingkat sekolah, in house training, diskusi profesional dan sebagainya, atau melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan di luar sekolah, seperti : kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain.¹⁶

Kepala sekolah sebagai manajer sekolah dituntut untuk dapat menciptakan manajemen sekolah yang efektif. Adapun sebagai manajer terdepan kepala sekolah merupakan figur kunci dalam mendorong perkembangan dan kemajuan sekolah. Kepala sekolah tidak hanya meningkatkan tanggung jawab dan otoritasnya dalam program-program sekolah, kurikulum dan keputusan personil, tetapi juga memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan akuntabilitas keberhasilan siswa dan programnya. Kepala Sekolah harus pandai memimpin kelompok dan mampu melakukan pendelegasian tugas dan wewenang.

Seorang kepala sekolah, di samping harus mampu melaksanakan proses manajemen yang merujuk pada fungsi-fungsi manajemen, juga dituntut untuk memahami sekaligus menerapkan

¹⁶ E Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja rosdakarya, 2007), 102.

seluruh substansi kegiatan pendidikan. Dalam konteks MBS, kepala sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan: a. menjabarkan sumber daya sekolah untuk mendukung pelaksanaan proses belajar mengajar, b. kepala administrasi, c. sebagai manajer perencanaan dan pemimpin pengajaran, dan d. mempunyai tugas untuk mengatur, mengorganisir dan memimpin keseluruhan pelaksanaan tugas-tugas pendidikan di sekolah. Dikemukakan pula bahwa sebagai manajer, kepala sekolah bertugas untuk membangun manajemen sekolah serta bertanggung jawab dalam pelaksanaan keputusan manajemen dan kebijakan sekolah.¹⁷

c. Kepala Sekolah sebagai *edukator*

Edukator atau pendidik adalah orang yang bertanggungjawab terhadap upaya perkembangan jasmani dan rohani peserta didik agar mencapai tingkat kedewasaan sehingga ia mampu menunaikan tugas-tugas kemanusiaan (sebagai *khalifah fil-ardh*) sesuai dengan nilai-nilai ajaran Islam.

Kepala sekolah sebagai pendidik dan tenaga kependidikan mempunyai peran yang sangat besar dalam mendukung peningkatan kualitas pendidikan di sekolah. Peran kepala sekolah dalam mengembangkan suasana sekolah yang nyaman dan kondusif bagi proses belajar mengajar melalui pengelolaan manajerial yang

¹⁷ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), 28.

profesional merupakan kebutuhan utama suatu sekolah untuk meraih prestasi dalam rangka menghasilkan sumberdaya manusia unggul yang berdaya saing.

B. Kinerja Guru

1. Pengertian Kinerja Guru

Untuk memahami kinerja (*performance*) merupakan aktifitas seseorang dalam melaksanakan tugas pokok yang dibebankan kepadanya. "Kinerja adalah hasil kerja dan kemajuan yang telah dicapai seorang dalam bidang tugasnya".¹⁸ Kinerja artinya sama dengan prestasi kerja atau dalam bahasa inggrisnya disebut *performance*, kinerja selalu merupakan tanda keberhasilan suatu organisasi dan orang-orang yang ada didalam organisasi tersebut. Sedangkan menurut Prawirosentono,

Kinerja atau *performance* adalah usaha yang dilakukan dari hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.¹⁹

Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab tersebut merupakan pengekspresian seluruh potensi dan kemampuan yang dimiliki seseorang serta menuntut adanya kepemilikan yang penuh dan menyeluruh. Dengan demikian, munculnya kinerja seseorang merupakan akibat dari adanya

¹⁸ Husaini Usman, Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan (Jakarta : Bumi Aksara, 2008), 456

¹⁹ Ibid. 457

suatu pekerjaan atau tugas yang dilakukan dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan profesi individu yang bersangkutan tentang kinerja guru.

2. Ciri-ciri guru profesional

Kehadiran guru dalam proses pendidikan memegang peranan penting, pentingnya peranan guru dalam proses belajar mengajar memerlukan kemampuan yang baik atau profesionalisme dalam tugasnya.

Sehubungan dengan profesionalisme seseorang, Syaiful Sagala S. mengemukakan bahwa ciri-ciri seorang guru dapat dikatakan profesional apabila memenuhi kriteria sebagai berikut:

- a. Menggunakan waktu penuh untuk menjalankan pekerjaannya.
- b. Terikat oleh suatu panggilan hidup, dengan memperlakukan pekerjaannya sebagai seperangkat norma kepatuhan dan perilaku.
- c. Punya derajat otonomoi yang tinggi.
- d. Selalu menambah pengetahuan jabatan agar terus bertambah dalam jabatan.
- e. Memiliki kode etik jabatan.²⁰

Sedangkan ciri-ciri keprofesionalan dibidang pendidikan menurut

Webstby dan Gibson yang dikutip oleh Sadirman antara lain :

- a. Diakui oleh masyarakat dan layanan yang diberikan itu hanya dikerjakan oleh pekerja yang dikategorikan sbagai suatu profesi.
- b. Dimilikinya sekumpulan bdang ilmu pengetahuan sebagai landasan dari sejumlah tehnik dan prosedur yang unik.
- c. Diperlukan persiapan yang sengaja dan sistematis sebelum orang itu dapat melaksanakan pekerjaan professional.

²⁰ Syaiful Sagala, *Kemampuan profesional Guru dan Tenaga Kependidikan* (Bandung: Alfabeta, 2009), 5.

- d. Dimiliki mekanisme untuk menyaring sehingga orang yang berkopetensi saja yang diperbolehkan bekerja.
- e. Dimilikinya organisasi profesional untuk meningkatkan layanan kepada masyarakat.²¹

Dari ciri-ciri profesional guru diatas dapat disimpulkan bahwasanya guru yang profesional adalah guru yang merasa terpanggil akan memandang jabatan itu sebagai suatu karir dan telah menyatu dengan dirinya sendiri. dan profesi pendidik tidak mungkin dapat dikenakan sembarang orang yang dipandang oleh masyarakat umum sebagai pendidik.

Dengan demikian untuk menjadi guru yang profesional sangatlah dituntut dengan berbagai ketentuan-ketentuan seperti halnya yang telah diuraikan diatas mengenai ciri-ciri guru profesional.

3. Tugas dan tanggung jawab guru

Masalah utama pekarjaan profesi adalah implikasi dan konsekuensi jabatan tersebut terhadap tugas dan tanggung jawabnya. Persoalan ini dianggap penting sebab disini lah perbedaan pokok antara profesi yang satu dengan yang lainnya. Kita bisa mengambil contoh dua jabatan profesi, misalnya dokter dan guru. Keduanya memenuhi syarat jika dikaji dari segi ciri-ciri profesi. Namun belum dapat membedakan kedua macam profesi tersebut, sebelum kita melihat tugas dan tanggung jawab yang

²¹ Sardiman, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003), 135.

dipangkunya. Sepintas kita bisa melihat tugas dan tanggung jawab seorang dokter. Tugas utamanya tidak lain adalah mengobati orang sakit.

Mengingat kemajuan ilmu pengetahuan dibidang kedokteran maka seorang dokter harus peka terhadap penemuan baru dibidangnya. Ia memperdalam keahliannya. Dimulai dari dokter umum kemudian mengarah ke spesialisasi seperti paru-paru, kandungan, mata dan lain-lain. Ini berarti adanya usaha pengembangan jabatan profesi.

Bagaimana halnya dengan profesi guru, tugas pokok jabatan guru, dan pengembangan profesi guru. Dalam hal ini, petter sebagaimana yang dikutip oleh Nana Sujana mengemukakan bahwa, "Ada tiga tugas dan tanggung jawab guru, yakni : a. Guru sebagai pengajar, b. Guru sebagai pembimbing dan, c. Guru sebagai administator kelas."²²

Ketiga tugas guru diatas merupakan tugas pokok profesi guru. Guru sebagai pengajar lebih menekanka kepada tugas dalam merencanakan dan melaksanakan pengajaran. Dalam tugas ini guru-guru dituntut memiliki seperangkat pengetahuan dan ketrampilan teknis mengajar, disamping penguasaan ilmu atau bahan yang aka diajarkannya.

Guru sebagai pembimbing memberi tekanan kepada tugas memberi bantuan kepada siswa dalam memecahkan masalah yang dihadapinya. Tugas ini merupakan aspek mendidik, sebab tidak hanya berkenan dengan penyampean ilmu pengetahuan tetapi juga menyangkut pengembangan kepribadian dan pembentukan nilai-nilai para siswa.

²²Nana Sujana, *Dasar-Dasar Proses Belajar Mengajar* (Bandung: PT. Sinar Baru Algensindo, 2005), 15.

Sedangkan tugas sebagai administrator kelas pada hakikatnya merupakan jalinan antara ketatalaksanaan bidang pengajaran dan ketatalaksanaan bidang pada umumnya. Namun ketatalaksanaan bidang pengajaran lebih menonjol dan lebih diutamakan bagi profesi guru.

C. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai pemimpin, Kepala Sekolah harus mempunyai strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan melalui kerjasama atau koopratif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

1. Memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, dimaksudkan bahwa dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, Kepala Sekolah harus mementingkan kerjasama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan. Sebagai pemimpin, Kepala Sekolah harus mau dan mampu mendaya gunakan seluruh sumberdaya sekolah dalam rangka mewujudkan visi misi dan mencapai tujuan.
2. Memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, sebagai pemimpin Kepala Sekolah harus meningkatkan profesi secara persuasif dan dari hati ke hati. Dalam hal ini Kepala Sekolah harus bersikap demokratis dan memberikan kesempatan

kepada seluruh tenaga kependidikan untuk mengembangkan potensinya secara optimal. Misalnya memberi kesempatan kepada bawahan untuk meningkatkan profesinya melalui berbagai penataran atau lokakarya sesuai bidangnya masing-masing.

3. Mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, dimaksudkan bahwa Kepala Sekolah harus berusaha untuk mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah.²³

Selain itu, Kepala Sekolah sebagai pemimpin ia dituntut untuk menguasai teori kepemimpinan dan terampil menerapkan dalam situasi praktis di lingkungan kerja. Dalam menjalankan aktivitasnya ia dihadapkan pada banyak probleme pendidikan, baik itu problem administratif maupun akademis. Hal ini dikarenakan pendidikan formal banyak tekanan pada situasi belajar mengajar maka muncullah problem yang berkenaan dengan profesionalisme guru, maka dibutuhkan adanya peningkatan profesional guru yang dilakukan oleh Kepala Sekolah.

Dalam meningkatkan kinerja guru, teknik-teknik yang dapat dilakukan oleh Kepala Sekolah meliputi:

1. *Theacher meating*. Pertemuan atau rapat guru yang merupakan salah satu teknik supervisi dalam rangka usaha memperbaiki situasi belajar mengajar disekolah.
2. Pertemuan orientasi bagi guru-guru baru (*orientation for new theacher*). Pertemuan ini adalah salah satu dari pada bentuk teacher meeting yang

²³ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 104.

bertujuan khusus untuk mengantarkan guru0guru baru pada situasi jabatan dan lingkungan sekolah.

3. *Conference*. Dapat diartikan sebagai konferensi atau musyawarah sebagai salah satu bentuk dari pada teknik supervisi.
4. Kunjungan sekolah (*scool visit*). Kunjungan sekolah adalah merupakan salah satu teknik supervisi dalam rangka perbaikan pendidikan pengajaran pada umumnya.
5. Kunjungan ke kelas (*classroom vistatiaon*). Untuk mengetahui lebih jelas persoalan yang dihadapi oleh guru-guru terutama yang berhubungan dengan belajar mengajar di dalam kelas.
6. *Intervisitation (saling mengunjungi)*. Adalah untuk mengadakan observasi terhadap situasi belajar mengajar masing-masing.
7. *Workshop*. Diartikan sebagai setiap usaha untuk mengembangkan kemampuan berpikir dalam bentuk kerjasama untuk mempertinggi kualitas kehidupan pada umumnya dan kualitas jabatan tertentu khususnya.
8. *Inservice-training*. Merupakan salah satu teknik supervisi dimana petugas-petugas bidang pendidikan dan pengajaran khususnya guru-guru dibantu, dilatih dan ditingkatkan kearah pertumbuhan dan perkembangan jabatan.

Dari paparan diatas dapat disimpulkan bahwa, kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dapat diartikan sebagai upaya membantu atau mendorong guru untuk dapat dan mau meningkatkan kinerjanya secara maximal dan membantu guru yang belum matang menjadi matang yang tidak mampu mengelola sendiri menjadi mampu mengelola sendiri, membantu guru yang belum profesional menjadi profesional.