

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kerangka Teori

1. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepala sekolah sebagai manajer pendidikan yang berada di sekolah memiliki peranan yang sangat penting dalam menentukan atau membawa sekolah yang dipimpinnya memperoleh mutu yang baik. Keadaan tersebut tentunya dapat diwujudkan dengan baik, apabila kepala sekolah mampu menciptakan strategi yang relevan dengan kondisi dalam meningkatkan kinerja guru.

Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja untuk mencapai tujuan dan sasaran, sebab kepemimpinanlah yang akan menentukan arah dan tujuan, memberikan bimbingan dan menciptakan iklim kerja yang mendukung proses pelaksanaan organisasi secara keseluruhan. E. Mulyasa menyatakan bahwa “Kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan seseorang untuk mempengaruhi, membimbing dan mempengaruhi orang-orang untuk berjuang demi kepentingan bersama”. Selain itu kepemimpinan didefinisikan pula sebagai pengaruh antar individu yang dilaksanakan melalui komunikasi, untuk mencapai tujuan tertentu.

Wirawan menyatakan bahwa “Kepemimpinan sebagai proses pemimpin menciptakan visi dan melakukan interaksi saling memengaruhi dengan para pengikutnya untuk merealisasi visi”. Winardi mengatakan bahwa “Kepemimpinan itu merupakan suatu kemampuan yang melekat pada diri seorang yang memimpin, yang tergantung dari macam-macam faktor, baik faktor-faktor internal maupun faktor-faktor eksternal”. Sudarwan Danim mendefinisikan bahwa “Kepemimpinan adalah setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya”. Sunarto dan Jajuk Herawati mendefinisikan bahwa “Kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi

aktivitas-aktivitas tugas dari orang-orang dalam kelompok”.

Kepemimpinan berarti melibatkan orang lain, yaitu bawahan atau karyawan yang akan dipimpin. Kepemimpinan juga melibatkan pembagian kekuasaan (power). Pimpinan mempunyai power yang lebih besar dibandingkan yang dipimpin. Power tersebut datang dari berbagai sumber *reward power, coercive power, legitimate power, dan expert power*. Kepemimpinan sebagai suatu proses penggunaan pengaruh positif terhadap orang lain. Kepemimpinan termasuk mempengaruhi orang untuk melakukan usaha lebih banyak dalam sejumlah tugas atau mengubah perilakunya.

Kepemimpinan juga dikatakan sebagai proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Oleh karena itu, kepemimpinan pada hakekatnya adalah :

1. Proses memengaruhi atau memberi contoh dari pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya menyaoai tujuan oraganisasi;
2. Seni memengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan kehormatan, dan kerja sama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama;
3. Kemampuan untuk memengaruhi, member inspirasi dan mengarahkan tindakan seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diharapkan;
4. Melibatkan tiga hal yaitu pemimpin, pengikut, dan situasi tertentu;
5. Kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan;

Berdasarkan beberapa pengertian kepemimpinan di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok, sedemikian rupa sehingga tujuan kelompok dapat tercapai dengan baik. Dalam usaha untuk mencapai tujuan bersama itu, pemimpin dan kelompok yang satu bergantung pada kelompok yang lain. Seseorang tidak dapat menjadi pemimpin jika terlepas dari kelompok. Setiap orang sebagai anggota suatu kelompok dapat memberikan sumbangannya untuk kesuksesan kelompoknya.

Sedangkan pemimpin dalam lingkup pendidikan tiada lain adalah kepala sekolah. Kompleksitas dan keunikan satuan pendidikan ini didasarkan pada

kenyataan bahwa dalam satuan pendidikan begitu banyak dimensi yang satu dengan yang lainnya saling berkaitan dan menentukan. Dengan sifat yang kompleks dan unik tersebut, satuan pendidikan memerlukan tingkat koordinasi dan sinergi yang tinggi. Efektifitas dan efisiensi koordinasi dan sinergi sekolah sangat ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah sebagai koordinator kunci dalam satuan pendidikan. Menurut Wahjosumidjo mengartikan bahwa: “Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Sebutan bagi kepala sekolah sangatlah bermacam-macam dalam beberapa sekolah, kepala sekolah disebut *Top Leader*, dikarenakan fungsi dan keberadaannya sebagai pemimpin puncak, dinegara maju kepala sekolah mendapat sebutan bermacam- macam, sebagian menyebut kepala sekolah sebagai guru kepala (*head teacher* atau *head master*), kepala sekolah yang mengajar (*teaching principle*), kepala sekolah sebagai supervisor (*supervising principle*), *director*, dan pemimpin pendidikan (*educational leadership*). Adapun pengertian kepala sekolah Menurut Sri Dayanti dikutip oleh Jamal, kepala sekolah berasal dari dua kata, yaitu “kepala” dan “sekolah”. Kata “kepala” dapat diartikan sebagai ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau lembaga. Sedangkan “sekolah” diartikan sebagai sebuah lembaga tempat menerima dan memberi pelajaran. Kepala sekolah atau kepala madrasah ialah salah satu personel sekolah/madrasah yang membimbing dan memiliki tanggung jawab bersama anggota lain untuk mencapai tujuan. Kepala sekolah atau kepala madrasah ini disebut pemimpin resmi atau *official leader*.

2. Pendekatan Partisipatif Kepala Sekolah

Inti demokratis adalah keterbukaan dan keinginan memposisikan pekerjaan dari, oleh, dan untuk bersama. Kepala sekolah yang demokratis berusaha lebih banyak melibatkan anggota kelompok dalam hal ini guru dalam memacu tujuan sekolah. Sudarwan Danim (2008: 213) merumuskan bahwa “Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang dilandasi oleh anggapan

bahwa hanya karena interaksi kelompok yang dinamis, tujuan organisasi akan tercapai”. Dengan interaksi yang dinamis, dimaksudkan bahwa pimpinan mendelegasikan tugas dan memberikan kepercayaan kepada yang dipimpin untuk mencapai tujuan yang bermutu secara kuantitatif. Ciri-ciri kepemimpinan dengan metode pendekatan partisipatif antara lain:

- a. Beban organisasi menjadi tanggung jawab bersama personalia organisasi.
- b. Bawahan, oleh pimpinan dianggap sebagai komponen pelaksana dan secara integral harus diberi tugas dan tanggung jawab.
- c. Disiplin, tetapi tidak kaku dan memecahkan masalah secara bersama.
- d. Kepercayaan tinggi terhadap bawahan dengan tidak melepaskan tanggung jawab pengawasan.
- e. Komunikasi dengan bawahan bersifat terbuka dan dua arah.

Disisi lain Sondang P. Siagian mengemukakan bahwa “Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern karena:

- a. Dalam proses menggerakkan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu makhluk yang termulia di dunia.
- b. Selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi para bawahannya”.
- c. Ia senang menerima sara, pendapat, bahkan kritik dari bawahannya.
- d. Selalu berusaha mengutamakan kerja sama dan *team work* dalam usaha mencapai tujuan.
- e. Dengan ikhlas memberikan kebebasan yang seluas- luasnya kepada bawahannya untuk berani bertindak meskipun mungkin berakibat pada kesalahan yang sama, akan tetapi lebih berani untuk bertindak dimasa depan.
- f. Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses dari padanya.
- g. Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Mencermati berbagai pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pendekatan partisipatif menyarankan pada cara bersikap dan

bertindak seorang pemimpin yang mengutamakan pendekatan terbuka, baik dalam menerima masukan maupun terhadap perkembangan pemikiran, menciptakan jaringan kerja yang solid, dan melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan.

3. Peran Kepala Sekolah

Dalam buku administrasi pendidikan dan manajemen biaya pendidikan (2003: 75) dijelaskan bahwa dalam satuan pendidikan, kepala sekolah menduduki dua jabatan penting untuk bisa menjamin kelangsungan proses pendidikan sebagaimana yang telah digariskan oleh peraturan perundang-undangan. *Pertama*, kepala sekolah adalah pengelola pendidikan di sekolah secara keseluruhan. *Kedua*, kepala sekolah adalah pemimpin formal pendidikan di sekolahnya.

Sebagai pengelola pendidikan, kepala sekolah bertanggung jawab terhadap keberhasilan penyelenggaraan kegiatan pendidikan dengan cara melaksanakan administrasi sekolah dengan seluruh subtansinya. Oleh karena itu sebagai pengelola, kepala sekolah memiliki tugas untuk mengembangkan kinerja para personal (terutama para guru) ke arah profesionalisme yang diharapkan.

Sebagai pemimpin formal, kepala sekolah bertanggung jawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya menggerakkan para bawahan ke arah pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini kepala sekolah bertugas melaksanakan fungsi- fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun menciptakan iklim sekolah yang kondusif bagi terlaksana proses belajar mengajar secara efektif dan efisien.

Berkaitan dengan tugas, peran dan tanggung jawab kepala sekolah, E. Mulyasa (2004: 99) ”menyebutkan bahwa dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, innovator, motivator dan leader”.

1. Peran kepala sekolah sebagai pendidik (*edukator*)

Dalam melakukan fungsinya sebagai *educator*, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif,

memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti *team teaching*, *moving class*, dan mengadakan program akselerasi (*acceleration*) bagi peserta didik yang cerdas di atas normal.

2. Peran Kepala Sekolah sebagai manajer

Sebagai manajer, kepala sekolah bertanggung jawab terhadap semua kegiatan yang berkaitan dengan perencanaan dan pengembangan kebijakan sekolah, manajemen pengembangan sumber daya manusia (staf, tata usaha, guru dan karyawan) yang ada di sekolah, seperti mengobservasi dan melaksanakan program pengembangan staf melalui training dan work shop. Sebagai manajer kepala sekolah juga bertanggung jawab terhadap keuangan sekolah, informasi dan manajemen, hubungan dengan pihak-pihak di luar sekolah yang berkompeten.

3. Peran Kepala Sekolah sebagai administrator

Faktor yang paling penting untuk menggerakkan orang lain dalam menjalankan kegiatan administrasi adalah kepemimpinan (*leadership*), sebab kepemimpinanlah yang menentukan arah dan tujuan memberikan bimbingan dan menciptakan iklim kerja yang mendukung pelaksanaan proses administrasi secara keseluruhan. Kesalahan dalam kepemimpinan dapat mengakibatkan gagalnya organisasi atau lembaga dalam menjalankan misioner. Oleh sebab itu kepemimpinan mempunyai peranan yang sangat vital dalam pelaksanaan tugas bawahannya.

4. Peran Kepala Sekolah sebagai supervisi

Untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala sekolah perlu melaksanakan kegiatan supervisi, yang dapat dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung.

5. Peran Kepala Sekolah sebagai innovator

Dalam rangka melakukan peranan dan fungsinya sebagai inovator, kepala sekolah perlu memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang

harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada tenaga kependidikan dan mengembangkan model- model pembelajaran yang inovatif.

6. Peran Kepala Sekolah sebagai motivator

E. Mulyasa (2005: 120) mengemukakan, “motif adalah apa yang menggerakkan seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu atau sekurang-kurangnya mengembangkan suatu kecenderungan tertentu. Motif dimengerti sebagai ungkapan kebutuhan seseorang karenanya motif bersifat pribadi dan internal. Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat dalam memberikan motivasi kepada setiap tenaga kependidikan. Motivasi dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, penghargaan (*rewards*) dan penyediaan berbagai sumber belajar”.

Lingkungan fisik yang kondusif akan menumbuhkan motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya secara optimal. Suasana kerja yang kurang tenang, nyaman dan menyenangkan juga akan membangkitkan kinerja para tenaga kependidikan. Oleh karena itu kepala sekolah harus mampu menciptakan lingkungan yang aman dan menyenangkan serta hubungan kerja antar tenaga kependidikan yang harmonis.

7. Peran Kepala Sekolah sebagai pemimpin (*leader*)

Husaini Usman (2008: 338) menyatakan bahwa “Salah satu kunci yang sangat menentukan keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuannya adalah kepala sekolah”. Keberhasilan kepala sekolah dalam mencapai tujuannya secara dominan ditentukan oleh keandalan manajemen sekolah yang bersangkutan, sedangkan keandalan manajemen sekolah sangat dipengaruhi oleh kapasitas kepemimpinan kepala sekolahnya.

Dalam institusi pendidikan kepala sekolah adalah pemimpin (*leader*) pendidikan yang mempunyai peranan sangat besar dalam mengembangkan mutu pendidikan di sekolah. Berkembangnya semangat kerja, kerjasama yang harmonis, minat terhadap perkembangan pendidikan, suasana kerja yang menyenangkan dan perkembangan mutu profesional diantara para guru banyak ditentukan oleh kualitas kepemimpinan kepala sekolah. Sebagai pemimpin pendidikan kepala sekolah harus mampu mendorong stafnya untuk memahami

tujuan bersama yang akan dicapai. Kepala sekolah harus memberikan kesempatan kepada staf untuk saling bertukar pendapat dan gagasan sebelum menetapkan tujuan.

Disisi lain kepala sekolah juga harus mampu membangkitkan semangat kerja yang tinggi. Kepala sekolah harus mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, aman dan penuh semangat. Selain itu kepala sekolah juga harus mengembangkan staf untuk bertumbuh dalam kepemimpinannya. Hal ini berarti, kepala sekolah harus mampu membagi wewenang dalam pengambilan keputusan, sebab banyaknya tanggung jawab yang dilakukan kepala sekolah.

4. Kinerja Guru

a. Pengertian Kinerja

Guru merupakan suatu pekerjaan yang membutuhkan keahlian dan kematangan seseorang serta tanggung jawab yang tinggi untuk mengemban amanah pendidikan. Oleh sebab itu, setiap individu yang diberi wewenang, tugas, atau kepercayaan untuk bekerja pada suatu organisasi pendidikan tertentu diharapkan mampu menunjukkan kinerja yang memuaskan dan memberikan kontribusi yang maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi tersebut. Salah satu fungsi manajemen adalah melakukan penilaian hasil kerja pegawai, yang sering disebut dengan istilah kinerja (*performance*). Pengertian kinerja, merupakan istilah yang saat ini sering digunakan dalam masyarakat dan organisasi tidak terkecuali dalam dunia pendidikan. Kinerja mengarah pada suatu tingkat pencapaian tugas yang dilakukan oleh seseorang. Hal ini menggambarkan seberapa baik seseorang memenuhi tuntutan pekerjaannya. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Martinis Yamin menyatakan bahwa “Kinerja pengajar adalah perilaku atau respons yang memberi hasil yang mengacu kepada apa yang mereka kerjakan ketika dia menghadapi suatu tugas”. Kinerja tenaga pengajar menyangkut semua kegiatan atau tingkah

laku yang dialami tenaga pengajar, jawaban yang mereka buat, untuk memberi hasil atau tujuan.

Bernawi dan Mohammad Arifin mengatakan bahwa “Kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan selama periode tertentu dalam kerangka mencapai tujuan organisasi”. Tingkat keberhasilan dalam bekerja harus sesuai dengan hukum, moral, dan etika. Standar kinerja merupakan patokan dalam mengadakan pertanggungjawaban terhadap segala hal yang telah dikerjakan.

Kinerja guru nampak dari rasa tanggung jawabnya menjalankan tugas atau amanah profesi yang diembannya dan rasa tanggung jawab moral di pundaknya. Semua itu terlihat pada loyalitasnya dalam menjalankan tugas keguruannya di kelas dan tugas kependidikannya di luar kelas.

Dari beberapa uraian tentang definisi kinerja di atas dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dan dapat diperlihatkan melalui kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kecakapan, komunikasi yang baik dan terukur untuk mencapai tujuan dalam suatu unit kerja berdasarkan atas standarisasi yang sesuai dengan jenis pekerjaannya dan sesuai dengan norma dan etika yang telah ditetapkan.

Jika kinerja terkait dengan tenaga kependidikan (guru) atau kinerja guru, maka kinerja guru dapat dikatakan sebagai perilaku guru untuk mencapai tujuan pembelajaran, sedangkan hasil yang dicapai menunjukkan efektifitas perilaku kerja guru yang bersangkutan. Hasil kerja guru pada gilirannya dipengaruhi oleh kinerja guru. Pada hakekatnya kinerja guru adalah perilaku yang dihasilkan seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik dan pengajar ketika mengajar di depan kelas, sesuai dengan kriteria tertentu. Kinerja seorang guru akan tampak pada situasi dan kondisi kerja sehari-hari, kinerja dapat dilihat dalam aspek kegiatan dalam menjalankan tugas dan kualitas dalam melaksanakan kegiatan / tugas tersebut. Kinerja guru adalah kemampuan yang ditunjukkan oleh guru dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya.

b. Standar Kinerja Guru

Standar Kinerja perlu dirumuskan untuk dijadikan acuan dalam mengadakan perbandingan terhadap apa yang dicapai dengan apa yang diharapkan, atau kualitas kinerja adalah wujud perilaku atau kegiatan yang dilaksanakan dan sesuai dengan harapan dan kebutuhan atau tujuan yang hendak dicapai secara efektif dan efisien. Untuk mencapai hal tersebut, sering kali kinerja guru dihadapkan pada berbagai hambatan/kendala sehingga pada akhirnya dapat menimbulkan bentuk kinerja yang kurang efektif. Dengan kata lain, standar kinerja dapat dijadikan patokan dalam mengadakan pertanggungjawaban terhadap apa yang telah dilaksanakan.

Ivancevich yang dikutip oleh Tim Penyusun Bahan ajar/ Modul PLPG, patokan tersebut meliputi:

1. Hasil, mengacu pada ukuran output utama organisasi
2. Efisiensi, mengacu pada penggunaan sumber daya langka oleh organisasi
3. Kepuasan mengacu pada keberhasilan organisasi dalam memenuhi kebutuhan karyawan atau anggotanya
4. Keadaptasian, mengacu pada ukuran tanggapan organisasi terhadap perubahan.

Berkenaan dengan standar kinerja guru Piet A. Sahertian menjelaskan bahwa “Standar kinerja guru itu berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan tugasnya seperti : (1) Bekerja dengan siswa secara individual; (2) Persiapan dan perencanaan pembelajaran; (3) Pendayagunaan media pembelajaran; (4) Melibatkan siswa dalam berbagai pengalaman belajar; dan (5) Kepemimpinan yang aktif dari guru.

Membicarakan ukuran kinerja, maka yang timbul dalam pemikiran adalah wujud kinerja yang dapat dihasilkan oleh pegawai (guru), hal ini sesuai dengan pendapat Schuler dan Susan (1999: 11), bahwa ada tiga jenis kriteria yang diketahui:

1. Kriteria berdasarkan sifat: memusatkan diri pada karakteristik pribadi seseorang karyawan yang mencakup loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi, dan keterampilan memimpin.

2. Kriteria berdasarkan perilaku: terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan yang membutuhkan hubungan antar personal, contoh: sikap ramah atau menyenangkan pelanggan dan perbuatan yang membawanya ke puncak kinerja.
3. Kriteria berdasarkan hasil: kriteria ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan ketimbang bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan.

Kinerja guru sangat penting untuk diperhatikan dan dievaluasi karena guru mengemban tugas profesional artinya tugas-tugas hanya dapat dikerjakan dengan kompetensi khusus yang diperoleh melalui program pendidikan.

5. Kendala-Kendala Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Kinerja menunjukkan suatu penampilan kerja seseorang dalam menjalankan peran dan fungsinya dalam suatu lingkungan tertentu termasuk dalam organisasi. Dalam kenyataannya, banyak faktor yang mempengaruhi kinerja, sehingga bila diterapkan pada pekerja maka bagaimana dia bekerja akan dapat menjadi dasar untuk menganalisis latar belakang yang mempengaruhinya.

Semua ini menerangkan bahwa kinerja itu pada garis besarnya dipengaruhi oleh dua hal, yaitu faktor individu itu sendiri seperti motivasi, keterampilan, dan juga pendidikan dan faktor situasi, seperti iklim kerja, tingkat gaji, kesempatan berprestasi, dan lain sebagainya.

Kapelman yang dikutip oleh Supardi menyatakan bahwa “Kinerja organisasi ditentukan oleh empat faktor antara lain yaitu: (1) lingkungan, (2) karakteristik individu, (3) karakteristik organisasi dan (4) karakteristik pekerjaan”. Dengan demikian, bahwa kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh karakteristik individu yang terdiri atas, pengetahuan, keterampilan, kemampuan, motivasi, kepercayaan, nilai-nilai, serta sikap. Karakteristik individu sangat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi dan karakteristik pekerjaan.

A. Anwar Prabu Mangkunegara yang dikutip oleh Uhar Suharsaputra, mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

1. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai

yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Pegawai akan mampu mencapai kinerja maksimal jika ia memiliki motivasi tinggi.

2. Faktor Kemampuan

Secara psikologi kemampuan (*Ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan realitas (*Knowledge + Skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110 – 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

Berdasarkan pendapat diatas, jelaslah bahwa faktor kemampuan dapat mempengaruhi kinerja karena dengan kemampuan yang tinggi maka kinerja pegawai pun akan tercapai. Sebaliknya, bila kemampuan pegawai rendah atau tidak sesuai dengan keahliannya maka kinerja pun tidak akan tercapai. Begitu juga dengan faktor motivasi yang merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

6. Upaya Mengatasi Kendala Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Ada beberapa alternatif pemecahan masalah dalam upaya meningkatkan kinerja guru agar tercapainya pendidikan yang bermutu.

1. Adanya institusi yang selalu membina kinerja guru dan tenaga kependidikan.
Dengan adanya institusi ini diharapkan guru mendapatkan pembinaan secara kontinyu mengenai hal-hal yang berkaitan dengan kinerjanya. Selain itu, institusi ini merupakan tempat bagi guru untuk bertanya dan berkonsultasi tentang kendala-kendala yang dihadapi dalam menjalankan profesinya sehingga mendapatkan pembinaan. Institusi tersebut bisa saja semacam lembaga “bimbingan konseling dan kinerja” bagi guru.
2. Pengawasan kepala sekolah
Kepala sekolah adalah orang yang diberi tugas dan tanggung jawab mengelola sekolah, menghimpun, memanfaatkan, dan menggerakkan seluruh potensi sekolah secara optimal untuk mencapai tujuan. Sebagai manajer,

kepala sekolah berhak melakukan pengawasan terhadap kinerja guru, apakah guru sudah menjalankan fungsinya dengan baik. Melalui pengawasan ini diharapkan adanya komunikasi antara guru dan kepala sekolah mengenai apa saja yang menyimpang dari kinerja guru dan apa saja yang bisa lebih ditingkatkan. Dengan demikian guru dapat menentukan arah kinerja yang lebih baik guna tercapainya keberhasilan pendidikan. Adapun bentuk pengawasan yang dapat dilaksanakan seperti supervisi kelas, supervisi administrasi, dan supervisi kegiatan, yang dimaksud adalah kegiatan yang berkaitan dengan kegiatan belajar mengajar di luar kelas.

3. Kegiatan musyawarah antara guru bidang studi yang serumpun di sekolah.
Kegiatan musyawarah ini memberikan wadah bagi guru untuk berdiskusi, berbagi pengalaman, dan memecahkan masalah-masalah pengajaran yang dialami oleh guru. Melalui kegiatan ini diharapkan diperoleh hasil-hasil yang dapat meningkatkan kinerja guru dan menambah wawasan bagi guru. Adapun tempat pelaksanaannya adalah di sekolah sendiri, sehingga guru lebih fleksibel dalam mengatur waktu pertemuan dan segala sesuatunya yang berkaitan dengan kegiatan tersebut. Jadi kegiatan ini semacam “Musyawarah Guru Mata Pelajaran”.
4. Mendatangkan motivator
Motivator adalah orang yang mempunyai keahlian memberikan motivasi kepada orang lain. Ada tiga fungsi motivasi yaitu sebagai pendorong, pengarah, dan sekaligus penggerak perilaku seseorang untuk mencapai suatu tujuan. Berdasarkan ketiga fungsi motivasi itulah seorang motivator mungkin memberikan arahan kepada guru untuk meningkatkan kembali kinerjanya. Mendatangkan seorang motivator perlu sesekali dilakukan guna membangkitkan kembali semangat guru-guru dalam menjalankan tugasnya. Mungkin guru-guru tersebut akan merasa lepas dari kejenuhan dan mendapatkan energi baru serta siap untuk tugas-tugas selanjutnya. Hal ini akan memberikan sesuatu yang positif untuk keberhasilan pengajaran yang dilaksanakannya.

5. Memberikan fasilitas yang memadai

Dengan tersedianya fasilitas pembelajaran yang cukup dan memadai akan memudahkan guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar, dan akan menghasilkan pembelajaran yang bermutu pula. Apabila hal ini terpenuhi maka output yang dihasilkan pun akan berkualitas.

6. Memberikan insentif yang memadai bagi guru

Pemberian insentif yang memadai bagi guru dimaksudkan untuk memenuhi kebutuhan guru dan keluarganya sesuai standar kebutuhan ekonomi saat itu. Jadi guru tidak perlu mencari penghasilan tambahan di luar tugasnya demi memenuhi kebutuhan dirinya dan keluarganya. Hal ini bertujuan agar guru fokus pada pekerjaannya, sehingga guru dapat mengembangkan kreativitasnya dan inovasinya dalam pendidikan.

Dengan demikian, alternatif pemecahan masalah tersebut diharapkan dapat meningkatkan kinerja guru dalam dunia pendidikan. Sehingga, guru dapat memberikan pendidikan yang bermutu, dan diharapkan sekolah menghasilkan lulusan yang berkualitas.

B. Kerangka Pikir

Pendidikan sekolah dasar diselenggarakan untuk melanjutkan dan meluaskan pendidikan dasar serta menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan mengadakan hubungan timbal balik dengan lingkungan alam sekitar, sosial dan budaya serta dapat mengembangkan kemampuan lebih dalam dunia kerja atau pendidikan tinggi. Dengan kata lain, hakikat pendidikan adalah ikhtiar manusia untuk membantu dan mengarahkan fitrah manusia supaya berkembang sampai pada titik maksimal yang dapat dicapai sesuai dengan tujuan yang dicita-citakan.

Untuk mencapai tujuan pendidikan yang sangat mulia itu, perlu mempersiapkan beberapa komponen pendidikan, salah satunya adalah guru sebagai komponen pendidikan yang sangat menentukan dalam merealisasikan

keberhasilan dan ketercapaian tujuan pendidikan tersebut. Kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan yang mempunyai peranan penting dalam mengembangkan lembaga pendidikan, yaitu sebagai pemegang kendali di lembaga pendidikan. Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai top manajer sangat menentukan maju mundurnya suatu sekolah, jalannya proses belajar mengajar, kemudian juga memberikan bimbingan dan arahan serta layanan yang baik kepada seluruh personal sekolah, sehingga dapat menciptakan suasana yang nyaman dan harmonis.

Kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dan mengembangkan sumber daya manusia yang ada di lingkungan sekolah melaksanakan berbagai strategi-strategi tersebut dalam perencanaan dan kebijakan yang dibuatnya, diantara strategi yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah adalah dengan cara melakukan pembinaan terhadap kinerja guru, melakukan pengawasan (supervisi) terhadap kinerja guru, mengadakan evaluasi terhadap proses dan hasil kerja (kinerja) guru.

Kepala sekolah dituntut mempunyai kemampuan untuk melakukan pembinaan dengan baik terhadap bawahan atau guru-guru yang dipimpinnya. Dalam melakukan pembinaan terhadap guru banyak kendala yang dihadapi kepala sekolah atau atasannya tersebut dapat meningkatkan kinerja guru, seperti seringkali terjadi pelanggaran disiplin kerja, faktor kurangnya penghayatan terhadap keilmuan yang dimiliki, usia dan kesenioran yang membuat guru tidak bersemangat untuk meningkatkan kinerjanya.

Disamping itu kepala sekolah mengidentifikasi kendala-kendala yang terjadi di dalam penerapan strategi, sehingga dapat mengatasi kendala-kendala yang terjadi dalam peningkatan guru.

C. Hipotesis Penelitian

Sugiyono (2010: 224) menyatakan hipotesis sebagai jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Arikunto (2010: 112) menyatakan bahwa “Ada dua jenis hipotesis yang digunakan yaitu hipotesis alternatif (H_a) dan hipotesis nol (H_0). Hipotesis alternatif menyatakan adanya hubungan antara

variabel X dan Y, sedangkan hipotesis nol (H_0) menyatakan tidak adanya hubungan antara variabel X dan Y”.

Duwi Prayitno (2010: 9) menyatakan bahwa “Dalam penelitian yang menggunakan sampel, hipotesisnya menggunakan kata signifikan. Signifikan adalah meyakinkan atau berarti, hipotesis yang telah terbukti pada sampel dapat diberlakukan pada populasi”.

Hipotesis yang menjawab permasalahan dalam penelitian ini adalah:

Ha : Ada hubungan yang signifikan antara Pendekatan Partisipatif Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru di SD Negeri 046582 Lau Solu Kecamatan Marding-ding Tahun Ajaran 2018-2019

Ho : Tidak ada hubungan yang signifikan antara Pendekatan Partisipatif Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru di SD Negeri 046582 Lau Solu Kecamatan Marding-ding Tahun Ajaran 2018-2019

Berdasarkan kajian teori, kajian empiris dan kerangka berpikir, maka hipotesis penelitian ini adalah ada hubungan yang signifikan antara Pendekatan Partisipatif Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru di SD Negeri 046582 Lau Solu Kecamatan Marding-ding Tahun Ajaran 2018-2019.

D. Definisi Operasional

1. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja untuk mencapai tujuan dan sasaran, sebab kepemimpinanlah yang akan menentukan arah dan tujuan, memberikan bimbingan dan menciptakan iklim kerja yang mendukung proses pelaksanaan organisasi secara keseluruhan.
2. Peran kepala sekolah sebagai pemimpin formal, kepala sekolah bertanggung jawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya menggerakkan para bawahan ke arah pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini kepala sekolah bertugas melaksanakan fungsi- fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun menciptakan iklim sekolah yang kondusif bagi terlaksana proses belajar

mengajar secara efektif dan efisien.

3. kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dan dapat diperlihatkan melalui kualitas hasil kerja , ketepatan waktu, inisiatif , kecakapan, komunikasi yang baik dan terukur untuk mencapai tujuan dalam suatu unit kerja berdasarkan atas standarisasi yang sesuai dengan jenis pekerjaannya dan sesuai dengan norma dan etika yang telah ditetapkan.
4. Kinerja pengajar adalah perilaku atau respons yang memberi hasil yang mengacu kepada apa yang mereka kerjakan ketika dia menghadapi suatu tugas”. Kinerja tenaga pengajar menyangkut semua kegiatan atau tingkah laku yang dialami tenaga pengajar, jawaban yang mereka buat, untuk memberi hasil atau tujuan.

