**BAB II**

**KAJIAN PUSTAKA**

1. **Kepemimpinan Kepala Sekolah**
2. Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidkan yang mempunyai peranan penting dalam mengembangkan kualitas pendidikannya. Kepemimpinan dalam islam disebut “i*mamah*”. *Imamah* dari kata “imam” yang artinya “pemimpin” atau” ketua”dalam suatu organisasi atau lembaga.[[1]](#footnote-2)

Secara sederhana kepemimpinan diartikan sebagai pelaksanaan otoritas dan pembuatan keputusan, pengertian tersebut menunjukkan bagaimana seorang pemimpin mampu menggunakan kewenangan untuk menggerakkan organisasi melalui keputusan yang dibuat. Pengertian yang lebih populer menunjukkan pada pola keharmonisan interaksi antara pemimpin dengan bawahan sehingga kewenangan yang dimiliki oleh seorang pemimpin diimplementasikan dalam bentuk bimbingan dan pengarahan terhadap bawahan. Pola interaksi biasanya diawali dengan upaya mempengaruhi bawahan agar mereka mau digerakkan sesuai dengan tujuan organisasi.

Kepemimpinan merupakan kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pemimpin suatu kerja untuk mempengaruhi prilaku orang lain terutama bawahanya untuk berfikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui prilaku yang positif ia memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi.[[2]](#footnote-3)

Pengertian umum kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh itu selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud atau tujuan tertentu. Unsur-unsur yang melibatkan dalam kepemimpinan adalah:

1. Orang yang dapat mempengaruhi orang lain disatu pihak.
2. Orang yang dapat dipengaruhi di lain pihak.
3. Adanya maksud-maksud atau tujuan-tujuan tertentu yang hendak di capai.
4. Adanya serangkaian tindakan tertentu untuk mempengaruhi dan untuk mencapai maksud dan tujuan tertentu itu.[[3]](#footnote-4)

Kepemimpinan juga dapat diartikan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sutisna merumuskan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha kearah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu.

Sementara Soepardi mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mangajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang dan bahkan menghukum ( kalau perlu ), serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen atau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efesien. Hal itu menunjukkan bahwa kepemimpinan sedikitnya mencakup tiga hal yang saling berhubungan, yaitu adanya pemimpin dan karakteristiknya, adanya pengikut, serta adanya situasi kelompok tempat pemimpin dan pengikut berinteraksi.[[4]](#footnote-5)

Menurut yulk beberapa definisi yang dianggap cukup mewakili selama seperempat abad adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan adalah prilaku dari seseorang individu yang memimpin aktifitas-aktifitas suatu kelompok kesuatu tujuan yang ingin dicapai bersama *( shared goal* ) .
2. Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu serta diarahkan melalui proses komunikasi kearah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu.
3. Kepemimpinan adalah pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi.
4. Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit, pada dan berada diatas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi.
5. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktifitas-aktifitas sebuah kelompok yang diorganisasi kearah pencapaian tujuan.
6. Kepemimpinan adalah sebuah proses pemberian arti ( pengarahan yang berarti ) terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran.
7. Para pemimpin adalah mereka yang secara konsisiten memberikan kontribusi yang efektif terhadap orde sosial, serta yang diharapkan dan dipersepsikan melakukanya.[[5]](#footnote-6)

Dalam Islam, kepemimpinan begitu penting sehingga mendapat perhatian sangat besar. Begitu pentingnya kepemimpinan ini, mengharuskan setiap perkumpulan untuk memiliki pemimpin, bahkan perkumpulan dalam jumlah yang kecil sekalipun.[[6]](#footnote-7)

Pemimpin pada hakekatnya adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain didalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan adalah kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dikerjakan.[[7]](#footnote-8)

2. Sifat-Sifat dan Syarat Kepemimpinan Kepala Sekolah

Setiap orang yang diangkat menjadi pemimpin didasarkan atas kelebihan-kelebihan yang dimilikinya dan pada orang yang di pimpin. Masing-masing orang mempunyai kelebihan disamping kekurangan-kekuranganya. Dalam keadaan tertentu dan pada waktu tertentu kelebihan-kelebihan itu dapat digunakan untuk bertindak sebagai pemimpin. Tidak semua orang dapat menggunakan kelebihannya itu untuk memimpin.[[8]](#footnote-9)

Untuk menjadi pemimpin diperlukan adanya syarat-syarat tertentu. Dan syarat-syarat serta sifat-sifat yang harus dimiliki pemimpin adalah:

1) Bertaqwa kepada tuhan yang maha esa, 2) Memiliki inteligensi yang tinggi, 3) Memiliki fisik yang kuat, 4) Berpengetahuan luas, 5) Percaya diri, 6) Dapat menjadi anggota kelompok, 7) Adil dan bijaksana, 8) Tegas dan berinisiatif, 9) Berkapasitas membuat keputusan, 10) Memiliki kesetabilan emosi, 11) Sehat jasmani dan rohani, 12) Bersifat prospektif.[[9]](#footnote-10)

Prof. Dr.A. Abdurrachman menyimpulkan macam-macam sifat kepemimpinan menjadi lima sifat pokok yang disebut pancasifat yaitu: 1) Adil, 2) Suka melindungi, 3) Penuh inisiatif, 4) penuh daya penarik, 5) Penuh kepercayaan pada diri sendiri.[[10]](#footnote-11)

Ali Muhammad Taufiq menjelaskan macam-macam sifat kondusif yang harus dimiliki oleh pemimpin berikut ini:

1. Memiliki pengetahuan dan kemampuan yang cukup untuk mengendalikan perusahaan/ organisasi.
2. Memfungsikan keistimewaan yang lebih dibanding yang lain.

Artinya “ *Nabi mereka mengatakan kepada mereka sesungguhnya Allah* *telah mengangkat Thalut menjadi rajamu,mereka menjawab:Bagaimana Talut memerintah kami, padahal kami lebih berhak mengendalikahn pemerintahan dari padanya, sedang diapun tidak diberi kekayaan yang banyak?”(Nabi mereka) berkata: sesungguhnya Allah telah memilihnya menjadi rajamu dan menganugrahinya ilmu yang dikehendakinya. Dan Allah maha luas pemberiannya lagi maha mengetahui”* (QS.Al-Baqoroh: 247).[[11]](#footnote-12)

1. Memahami kebiasaan dan bahasa orang yang menjadi tanggung jawabnya.
2. Mempunyai karisma dan wibawa dihadapan manusia atau orang lain.
3. Konsekuen dengan kebenaran dan tidak mengikuti hawa nafsu.
4. Bermuamalah dengan lembut dan kasih sayang terhadap bawahanya, agar orang lain simpati kepadanya.
5. Menyukai suasana saling memaafkan antara pemimpin dengan pengikutnya, serta membantu mereka agar segera terlepas dari kesalahan.
6. Bermusyawarah dengan para pengikut serta mintalah pendapat dan pengalaman mereka.
7. Menertibkan semua urusan dan membulatkan tekad untuk bertawakal kepada Alloh.
8. Membangun kesadaran akan adanya pengawasan dari Allah ( muroqobah ) sehingga terbina sikap ikhlas dimanapun, kendati tidak ada yang mengawasi kecuali Allah.
9. Memberi santunan sosial ( takaful ijtima’ ) kepada para anggota, sehingga tidak terjadi kesenjangan sosial yang menimbulkan rasa dengki dan perbedaan strata sosial yang merusak.
10. Mempunyai power dan pengaruh yang dapat memerintah serta mencegah karena seorang pemimpin harus melakukan kontrol pengawasan atas pekerjaan anggota, meluruskan kekeliruan, serta mengajak mereka untuk berbuat kebaikan dan mencegah kemungkaran .
11. Tidak membuat kerusakan dimuka bumi, serta tidak merusak ladang, keturunan, dan lingkngan.
12. Bersedia mendengar nasehat dan tidak sombong karena nasehat dari orang yang ikhlas jarang sekali kita peroleh.[[12]](#footnote-13)

Suatu konsep yang lebih menarik lagi ialah sifat-sifat yang diharapkan yang dimiliki oleh setiap pemimpin yang baik, yang dikemukakan oleh suprapto pada permulaan memangku jabatan sebagai Gubernur DKI Jakarta. Ia mendasarkan uraiannya kepada asas kepemimpinan yang dirumuskan Ki Hajar Dewantara yaitu: *ing ngarso sung tulodo, ing madyo mangun karso, tut wuri handayani.* Dari asas tersebut di turunkannya 17 sifat yang semuanya dimulai dengan huruf “t” yaitu: taqwa, taat, temen (jujur), tekun, terampil, tanggap, trengginas ( lincah), tegas, tangguh, tanggon (iman), terbuka, toleran, teliti, tertib, tepo seliro ( murah hati), tanpa pamrih, tanggung jawab.[[13]](#footnote-14)

Dalam bukunya muwahid shulhan menjelaskan bahwa untuk menjabat sebagai seorang kepala di lingkungan lembaga pendidikan harus memenuhi beberapa persyaratan yaitu:

1) Memiliki kecerdasan atau intelegensi yang cukup tinggi, 2) Percaya diri sendiri dan bersifat membership, 3) Cakap bergaul dan ramah tamah, 4) Kreatif, penuh inisiatif dan memiliki hasrat atau kemampuan untuk maju dan berkembang menjadi lebih baik, 5) Organisasi yang berpengaruh dan berwibawa, 6) Memiliki keahlian atau keterampilan dalam bidangnya, 7) Sikap menolong, memberi petunjuk dan dapat menghukum secara konsekuen dan bijaksana, 8) Memiliki keseimbangan atau kestabilan emosional dan bersifat sabar, 9) Memiliki semangat pengabdian dan kesetiaan yang tinggi,

10) Berani mengambil keputusan dan bertanggung jawab, 11) Jujur, rendah hati, sederhana dan dapat dipercaya, 12) Bijaksana dan selalu berlaku adil, 13) Disiplin, 14) Berpengetahuan dan berpandangan luas, 15) Sehat jasmani dan rohani.[[14]](#footnote-15)

3. Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Prof. J.F.Tahalele dan Drs. Soekarno indrafachrudi menyebutkan ada dua fungsi primer pada kepemimpinan pendidikan. (1) fungsi kepemimpinan pendididkan yang berkaitan dengan tujuan yang hendak dicapai, (2) fungsi kepemimpinan pendidikan yang betalian dengan penciptaan suasana pekerjaan yang sehat dan menyenangkan.[[15]](#footnote-16)

1. fungsi kepemimpinan pendididikan yang berkaitan dengan tujuan yang hendak dicapai, antara lain terdiri dari:
2. Pemimpin berfungsi memikirkan dan merumuskan dengan teliti tujuan kelompok, serta menjelaskannya supaya anggota dapat bekerja sama mencapai tujuan itu.
3. Pemimpin berfungsi memberikan dorongan kepada anggota-anggota kelompok untuk menganalisis situasi supaya dapat dirumuskan rencana kegiatan kepemimpinan yang dapat memberi harapan baik.
4. Pemimpin berfungsi membantu anggota kelompok dalam mengumpulkan keterangan yang perlu supaya dapat melakukan pertimbangan-pertimbangan yang sehat.
5. Pemimpin berfungsi menggunakan kesanggupan dan minat khusus anggota kelompok.
6. Pemimpin berfungsi memberi dorongan kepada setiap anggota kelompok untuk melahirkan dan perasaan dan pikiranya, serta memilih buah pikiran yang baik dan berguna dalam pemecahkan masalah yang dihadapi oleh kelompok.
7. Kepemimpinan berfungsi memberi kepercayaan dan menyerahkan tanggung jawab kepada anggota dalam melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuan masing-masing demi kepentingan bersama.[[16]](#footnote-17)
8. Fungsi kepemimpinan pendidikan yang bertalian dengan pencapaian suasana kerja yang sehat dan menyenangkan, antara lain terdiri dari:
9. Memupuk dan memelihara sikap kerja sama di dalam kelompok demi tercapainya kelompok.
10. Menanamkan dan memupuk perasaan para anggota bahwa mereka merupakan bagian dari kelompok secara keseluruhan.
11. Memupuk dan memelihara semangat kelompok melalui pemberian penghargaan terhadap usaha-usaha yang baik dari anggotanya.
12. Mengusahakan suasana kerja yang sehat dan menyenangkan, baik ruangan, fasilitas, maupun situasinya.
13. Mempergunakan kelebihan-kelebihan yang ada pada dirinya untuk mengembangkan kesanggupan-kesanggupan anggotanya, sehingga ia dapat diakui dan diterima oleh bawahan secara wajar.

Dengan demikian seorang pemimpin harus dapat berperan sebagai pelatih dan koordinator dengan fungsi utamanya ialah membantu kelompok untuk belajar memutuskan dan bekerja secara efesien. Diantara bantuan yang dapat diberikan pemimpin pendidikan pada kelompoknya ialah menetapkan prosedur kerja untuk mencapai tujuan kelompok dan menciptakan suasana kerjanya sehat dan menyenangkan.[[17]](#footnote-18)

Kemudian dipertegas lagi oleh Ahmad Rohani dan Abu Ahmadi yang menyatakan bahwa fungsi kepemimpinan pedidikan dapat disarikan sebagai berikut:

1. Mengembangkan dan menyalurkan kebebasan berfikir mengeluarkan pendapat, baik secara perorangan maupun kelompok sebagai usaha mengumpulkan data atau bahan dan anggota kelompok atau organisasi atau lembaga dalam menetapkan keputusan yang mampu mempengaruhi aspirasi dalam kelompok/organisasi/lembaganya.
2. Mengembangkan suasana kerjasama yang efektif dengan memberikan penghargaan dan pengakuan terhadap kemampuan orang-orang yang dipimpinnya sehingga timbul kepercayaan pada dirinya sendiri dan kesediaan menghargai orang lain sesuai dengan kemampuan masing-masing.
3. Mengusahakan dan mendorong terjadinya pertemuan pendapat/buah pikiran dengan sikap harga menghargai sehingga timbul perasaan ikut terlibat di dalam kelompok/organisasi/lembaga dan timbul perasaan bertanggung jawab akan pekerjaan masing-masing sebagai bagian dan usaha pencapaian tujuan.
4. Membantu menyelesaikan masalah-masalah, baik yang dihadapi secara perseorangan maupun kelompok dengan memberikan petunjuk-petunjuk dalam mengatasinya sehingga berkembang kesediaan-kesediaan untuk memecahkanya dengna kemampuan sendiri.[[18]](#footnote-19)

4. Keterampilan Kepemimpinan Kepala Sekolah

Di lingkungan dunia pendidikan, ada seperangkat keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan dalam melaksanakan sejumlah tugas. Ketika pengelolaan didorong tumbuh secara otonom sejalan dengan kebijakan disentralisasi pendidikan, kepala sekolah yang terampil menjadi sebuah tuntutan. Keterampilan kepala sekolah itu dimaksudkan sebagai bekal bagi mereka untuk dapat melaksanakan manajemen pendidikan atau manajemen sekolah berbasis MBS secara lebih baik. Dengan keterampilan tersebut, diharapkan kepala sekolah dapat melaksanakan tugas secara efektif dan efesien. Adapun terampilan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah adalah sebagai berikut:

1. Keterampilan teknis (*Technical Skill)*

Keterampilan teknis adalah keterampilan menerapkan pengetahuan teoritis ke dalam tindakan praktis, kemampuan memecahkan masalah melalui taktik yang baik, atau kemampuan menyelesaikan tugas secara sistematis. Keterampilan yang dimaksudkan antara lain adalah: 1). Keterampilan menyusun laporan pertanggungjawaban, 2). Keterampilan menyusun program tertulis, 3). Keterampilan membuat data statistik sekolah, 4). Keterampilan membuat keputusan dan merealisasikannya, 5). Keterampilan mengetik, 6). Keterampilan menata ruang, 7). Keterampilan membuat surat.

1. Keterampilan hubungan manusiawi ( *human skill*).

Keterampilan hubungan manusiawi adalah keterampilan untuk menempatkan diri di dalam kelompok kerja dan keterampilan menjalin komunikasi yang mampu menciptakan kepuasan kedua belah pihak. Keterampilan hubungan manusiawi ini antara lain:

1. Keterampilan menempatkan diri dalam kelompok.
2. Keterampilan menciptakan kepuasan pada diri bawahan.[[19]](#footnote-20)
3. Keterampilan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerja sama.
4. Kemampuan untuk memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa mereka berkata dan berperilaku.
5. Kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif.
6. Mampu berperilaku yang dapat diterima.[[20]](#footnote-21)
7. Keterampilan konseptual *( Conceptual Skill )*

Kerampilan terakhir ini menunjukkan kemampuan dalam berfikir, seperti menganalisa suatu masalah, memutuskan dan memecahkan masalah tersebut dengan baik. Untuk dapat menerapkan keterampilan ini seorang pemimpin dituntut memiliki pemahaman yang utuh ( secara totalitas) terhadap organisasinya. Tujuannya agar ia dapat bertindak selaras dengan tujuan organisasi secara menyeluruh dan pada dasar tujuan dan kebutuhan kelompoknya sendiri.[[21]](#footnote-22)

 Keterampilan konseptual antara lain tercermin dalam pemahaman terhadap teori secara luas dan mendalam, kemampuan mengorganisasi pikiran, keberanian mengeluarkan pendapat secara akademik, dan kemampuan mengorelasikan bidang ilmu yang dimiliki dengan berbagai situasi. Keterampilan yang dimiliki oleh pimpinan organisasi memungkinkan organisasi itu mencapai keuntungan ganda. Keuntungan ganda dapat diperoleh jika pimpinannya mempunyai keterampilan konseptual, manual, keterampilan bekerjasama dengan lembaga lain, kemampuan bernegosiasi dengan pemerintah, kematangan mengalisis peluang.[[22]](#footnote-23)

Keterampilan yang dimiliki oleh kepala sekolah ditujukan kepada upaya mencapai tujuan pendidikan pada umumnya dan kedewasaan anak didik pada khususnya. Lembaga pendidikan harus benar-benar berfungsi, baik sebagai pewaris nilai, agen pembaru, dan lembaga penempa prilaku manusia. Kepala sekolah harus mampu mengembangkan kemampuan profesional guru, mengembangkan program supervisi, serta mendorong guru-guru untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Bagi pemimpin pendidikan, yang paling penting adalah menciptakan tradisi tertentu demi terselenggaranya program pembelajaran secara secara lebih baik. Disamping itu, pemimpin pendidikan masi dituntut sejumlah kemampuan khusus yaitu: membangkitkan inspirasi guru menciptakan kerjasama antar guru, menciptakan kerjasama antar staf, mengembangkan program supervisi, pengelolaan kegiatan pembelajaran, mengatur program pengembangan dan melaksanakan kegiatan lain yang erat kaitannya dengan pencapaiaan tujuan pendidikan.[[23]](#footnote-24)

1. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahanya.[[24]](#footnote-25) Menurut Thoha gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dalam hal ini usaha menselaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan yang akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukanya.

Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinannya. Secara teoritis telah banyak dikenal gaya kepemimpinan, namun gaya mana yang terbaik tidak mudah untuk ditentukan. Untuk memahami gaya kepemimpinan, sedikitnya dapat dikaji dari tiga pendekatan utama yaitu: pendekatan sifat, perilaku, dan situasional.

1. Pendekatan sifat *( Traits Approach)*

Pendekatan sifat mencoba menerangkan sifat-sifat yang membuat seseorang berhasil. Pendekatan ini bertolak dari asumsi bahwa individu merupakan pusat kepemimpinan. Kepemimpinan dipandang sebagai sesuatu yang mengandung lebih banyak unsur individu terutama pada sifat-sifat individu. Penganut pendekatan ini berusaha mengidentifikasikan sifat-sifat kepribadian yang dimiliki oleh pemimpin yang berhasil dan yang tidak berhasil. Menurut sutisno, pendekatan sifat berpendapat bahwa terdapat sifat-sifat tertentu, seperti kekuatan fisik, pada kepemimpinan yang efektif. sifat-sifat pribadi yang tak terpisahkan ini seperti intelegensi, dianggap bisa dialihkan dari situasi kesituasi yang lain.

Dengan demikian, ada seseorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat bawaan yang membedakan dari yang bukan pemimpin. Pendekatan ini menyarankan beberapa syarat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin yaitu: kekuatan fisik atau susunan syaraf, penghayatan terhadap arah dan tujuan, antusiasme, keramah tamah, integritas, keahlian teknis, kemampuan mengambil keputusan, inteligensi, keterampilan memimpin dan kepercayan.

1. Pendekatan perilaku ( *Behavioral Approach*)

Dalam pembahasan ini akan disajikan berbagai hasil studi mengenai gaya kepemimpinan yang menggunakan mendekatan prilaku.

1. Study Kepemimpinan Universitas *Ohio*

Penelitian ini memperoleh gambaran mengenai dua dimensi utama dari perilaku kepemimpinan yang dikenal sebagai pembuatan inisiatif (*initiating structure*) dan perhatian (c*onsideration*).

Pembuatan inisiatif menggambarkan bagaimana seorang pemimpin memberi batasan dan struktur terhadap peranannya dan peranan bawahannya untuk mencapai tujuan. Adapun konsiderasi menggambarkan derajat dan corak hubungan seorang pemimpin dengan bawahanya yang ditandai saling percaya, menghargai dan menghormati dengan bawahanya.

1. Study Kepemimpinan Universitas *Michigan*

Study ini mengidentifikasikan dua konsep yang disebut orientasi bawahan dan produksi Hersey and Blanchard. Pemimpin yang menekankan pada orientasi bawahanya sangat memperhatikan bawahan, mereka merasa bahwa setiap karyawan itu penting, dan menerima karyawan sebagai pribadi. Sementara pemimpin yang menekankan pada orientasi produksi, sangat memperhatikan produksi dan aspek-aspek teknik kerja, bawahan dianggap sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi.[[25]](#footnote-26)

1. Jaringan Manajemen

Salah satu pendekatan tentang teori kepemimpinan yang menunjukkan gaya kepemimpinan secara jelas adalah jaringan manajemen (*managerial grid*), yang dikembangkan oleh Blake dan Mouton. Dalam pendekatan ini, manajer berhubungan dengan dua hal, yakni perhatian pada produksi disatu pihak dan perhatian pada orang lain di lain pihak. Perhatian pada produksi atau tugas adalah sikap pemimpin yang menekankan mutu keputusan, prosedur, mutu pelayanan staf, efesiensi kerja, dan jumlah pengeluaran. Perhatian pada orang-orang adalah sikap pemimpin yang memperhatikan keterlibatan anak buah dalam rangka pencapaian tujuan.

1. Sistem Kepemimpinan *Likert*

*Likert* berhasil merancang empat sistem kepemimpinan seperti yang dikutip Thoha yaitu:

sistem 1: dalam hal ini pemimpin sangat otokratis, mempunyai sedikit kepercayaan kepada bawahanya, suka mengeksploitasi bawahan dan bersikap paternalistik. Cara pemimpin ini dalam memotivasi bawahannya dengan memberi ketakutan dan hukuman-hukuman, kadang-kadang memberi penghargaan secara kebetulan.

Sistem 2: dalam sistem ini pemimpin dinamakan otokratis yang baik hati ( *Benevolent Authoritative*). pemimpin dalam sistem ini mempunyai kepercayaan yang terselubung, percaya pada bawahan, mau memotivasi dengan hadiah-hadiah dan ketakutan berikut hukuman-hukuman, memperbolehkan adanya komunikasi keatas, mendengarkan pendapat, ide-ide dari bawahan, serta memperbolehkan adanya delegasi dan wewenang dalam proses keputusan.

Sistem 3: dalam sistem ini gaya kepemimpinan lebih dikenal dengan sebutan *manajer konsultatif*. pemimpin dalam sistem ini sedikit mempunyai kepercayaan pada bawahan, biasanya kalau ia membutuhkan informasi, ide atau pendapat bawahanya, dan masih menginginkan melakukan pengendalian atas keputusan-keputusan yang dibuatnya.

Sistem 4: sistem ini oleh likert dinamakan pemimpin yang bergaya kelompok partisipatif( *partisipative group*). Dalam hal ini manajer mempunyai kepercayaan yang sempurna terhadap bawahannya.

1. Pendekatan situsional.

Ada beberapa sifat yang menggunakan pendekatan ini yaitu:

1. Teori Kepemimpinan Kontingensi

Menurut *fiedler* tak ada gaya kepemimpinan yang cocok untuk semua situasi, serta ada tiga faktor yang perlu dipertimbangkan yaitu:

1. Hubungan pemimpin dengan bawahan

Hubungan ini sangat penting bagi pemimpin, karena hal ini menentukan bagaimana pemimpin diterima oleh anak buah.

1. Struktur tugas

Dimensi ini berhubungan dengan seberapa jauh tugas merupakan pekerjaan rutin atau tidak. Apabila struktur tugas cukup jelas maka prestasi setiap orang lebih mudah diawasi, serta bertanggung jawab setiap orang lebih pasti.

1. Kekuasaan yang berasal dari organisasi

Dimensi ini menunjukkan sampai sejauh mana pemimpin mendapat kepatuhan anak buahnya, dengan menggunakan kekuasaan yang bersumber dari organisasi.

Berdasarkan dari ketiga faktor tersebut *fiedler* menemukan dua jenis gaya yaitu: pertama,gaya kepemimpinan yang mengutamakan tugas, yaitu ketika pemimpin merasa puas jika tugas bisa dilaksanakan. Kedua,gaya kepemimpinan yang mengutamakan pada hubungan kemanusiaan.

1. Teori kepemimpinan tiga dimensi

 Teori ini dikemukakan oleh *Reddin*, menurutnya ada tiga dimensi yang dapat dipakai untuk menentukan gaya kepemimpinan yaitu perhatian pada produksi atau tugas, perhatian pada orang, dan dimensi efektivitas. Gaya kepemimpinan Reddin sama dengan jaringan manajemen, memiliki empat gaya dasar kepemimpinan yaitu: *integrated, related, separated dan dedicated.* Reddin mengatakan bahwa keempat gaya tersebut dapat menjadi efektif dan tidak efektif. Tergantung situasi. Keempat gaya tersebut jika dilihat dari segi efektif dan tidak efektif akan menjadi tujuh gaya kepemimpinan. Ketujuh gaya tersebut adalah gaya dasar *integrated* yang jika diekspresikan dalam situasi yang efektif akan menjadi gaya eksekutif, gaya dasar *integrated* jika diekspresikan dalam situasi yang tidak efektif akan menjadi gaya *compromiser,* gaya dasar *Separated* jika diekspresikan dalam situasi yang efektif akan menjadi gaya *Bereaucrat,* gaya dasar *Separated* jika diekspresikan dalam situasi yang tidak efektif akan menjadi gaya *deserter*, gaya dasar *dedicated,* jika diekspresikan dalam situasi yang efektif akan menjadi gaya *benevolent autrocrat*, gaya dasar *related* jika diekspresikan dalam situasiyang efektif akan menjadi gaya *developer,* dan gaya dasar *related*  jika diekspresikan dalam situasi yang tidak efektif akan menjadi gaya *missionary.*

Gaya kepemimpinan tersebut selanjutnya dikelompokkan ke dalam gaya efektif dan tidak efektif sebagai berikut.[[26]](#footnote-27)

1. Gaya efektif
2. Gaya kepemimpinan *eksklusif*

 yaitu pemimpin yang memperhatikan efektifitas, individualitas bawahan, dan kepentingan organisasi. Pemimipin ini bermotivasi tinggi, memperlakukan para bawahan sesuai dengan individualitasnya masing-masing, dan merupakan tim manajer ( kepemimpinan tim)

1. Gaya kepemimpinan otokkratik yang bijaksana ( *benevolent autocrat)*

yaitu pemimpin yang memperhatikan efektifitas dan kepentingan organisasi. Pemimpin ini paham betul dengan apa yang diinginkanya dan giat mengejarnya.

1. Gaya kepemimpinan membina/ pengembangan ( *developer* )

 yang menekankan efektifitas dan individu bawahan. Pemimpin berusaha mengembangkan potensi setiap bawahanya.

1. Gaya kepemimpinan birokratik

yaitu pemimpin yang menekankan efektifitas atas dasar peraturan dan prosedur. Pemimpin sangat terikat kepada peraturan dan prosedur ini. Yang sering kali hanya efektif terhadap pelaksanaan peraturan dan prosedur, belum tentu efektif terhadap tujuan organisasi.[[27]](#footnote-28)

1. Gaya yang tidak efektif
2. *Compromiser (* pencinta kompromi )

Gaya ini memberi perhatian yang besar pada tugas dan hubungan kerja dalam suatu situasi yang menekankan pada kompromi. Manajer yang bergaya seperti ini merupakan pembuat keputusan yang jelek, banyak tekanan yang mempengaruhinya.

1. *Missionary*

Gaya ini memberi penekanan yang maksimum pada orang-orang dan hubungan kerja, tetapi memberikan perhatian yang minimum terhadap tugas dengan perilaku yang tidak sesuai. Manajer seperti ini hanya menilai keharmonisan sebagai suatu tujuan dalam dirinya sendiri.

1. *Autocrat*

Gaya ini memberi perhatian yang maksimum terhadap tugas dan minimum terhadap hubungan kerja dengan suatu perilaku yang tidak sesuai. Manajer seperti ini tidak mempunyai kepercayaan pada orang lain, tidak menyenangkan dan hanya tertarik pada jenis pekerjaan yang segera selesai.

1. *Deserter (* lari dari tugas)

Gaya ini sama sekali tidak memberikan perhatian baik pada tugas maupun pada hubungan kerja. Dalam situasi tertentu gaya ini tidak begitu terpuji, karena manajer seperti ini menunjukkan pasif tidak mau ikut campur tangan secara aktif dan pasif.[[28]](#footnote-29)

1. Teori kepemimpinan situasional

Menurut teori ini gaya kepemimpinan akan efektif jika disesuaikan dengan tingkat kematangan anak buah. Makin matang anak buah, pemimpin harus mengurangi perilaku tugas dan menambah prilaku hubungan. Apabila anak buah bergerak mencapai tingkat rata-rata kematangan, pemimpin harus mengurangi prilaku tugas dan prilaku hubungan. Selanjutnya, pada saat anak buah mencapai tingkat kematangan penuh dan sudah dapat mandiri pemimpin sudah dapat mendelegasikan wewenang kepada anak buahnya.

Gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan dalam keempat tingkat kematangan anak buah dan kombinasi yang tepat antara prilaku tugas prilaku hubungan adalah sebagai berikut:

1. Gaya mendikte (*Telling*)

Gaya ini diterapkan jika anak buah dalam tingkat kematangan rendah dan memerlukan petunjuk serta pengawasan yang jelas.

1. Gaya menjual (*Selling*)

Gaya ini diterapkan apabila kondisi anak buah dalam taraf rendah sampai moderat. Mereka telah memiliki kemampuan untuk melakukan tugas, tetapi belum didukung oleh kemampuan yang memadai.

1. Gaya melibatkan diri (*Participating)*

Gaya ini diterapkan apabila tingkat kematangan anak buah berada pada taraf moderat sampai tinggi. Mereka mempunyai kemampuan, tetapi kurang memiliki kemauan kerja dan kepercayaan diri.

1. Gaya mendelegasikan(*Delegating*)

Gaya ini diterapkan jika kemampuan dan kemauan anak buah telah tinggi. Gaya ini disebut mendelegasikan karena anak buah dibiarkan melaksanakan kegiatan sendiri, melalui pengawasan umum.[[29]](#footnote-30)

1. **Kinerja Guru**
2. Pengertian Kinerja Guru

Menurut *Salim Peter*, kinerja digunakan apabila seseorang menjalankan tugas atau proses dengan terampil sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang ada. Selanjutnya, *Kotter* dan *Hesket* mengartikan kinerja sebagai hasil kerja yang di hasilkan oleh seseorang pegawai dalam satuan waktu tertentu.[[30]](#footnote-31)

Untuk lebih memahami tentang kinerja tenaga kependidikan, berikut disajikan beberapa pendapat menurut pengertian operasionalnya.

1. *Model Vroomian*

Vroom mengemukakan bahwa “*Performance* = f (*Ability x Motivation*)” menurut model ini kinerja seseorang merupakan fungsi perkalian antara kemampuan (*Ability)* dan motivasi. Hubungan perkalian tersebut mengandung arti bahwa: jika seseorang rendah pada salah satu komponen maka prestasi kerjanya akan rendah pula. Kinerja seseorang yang rendah merupakan hasil dari motivasi yang rendah dengan kemampuan yang rendah.

1. Model *Lawler* dan *Porter*

*Lowler* dan *Porter* mengemukakan bahwa: “*Performance* = *Effort x Ability x* *Role Perceptions*”. *Effort* adalah banyaknya energi yang dikeluarkan seseorang dalam situasi tertentu, *abilities* adalah karakteristik individu seperti inteligensi, keterampilan, sifat sebagai kekuatan potensial untuk berbuat dan melakukan sesuatu. Sedangkan *role perceptions* adalah kesesuaian antara usaha yang dilakukan seseorang dengan pandangan atasan langsung tentang tugas yang seharusnya dikerjakan.

1. Model *Ander* dan *Butzin*

 *Ander* dan *Butzin*, mengajukan model kinerja sebagai berikut:

“*Future Performance* = *Past*  *Performance* + (*Motivation* *x* *Ability)”.* Jika semua teori tentang kinerja dikaji, maka di dalamnya melibatkan dua komponen utama yakni “*ability*” dan “*motivasi*”. Perkalian antara *ability* dan motivasi menjadi sangat populer, sehingga banyak sekali dikutip oleh para ahli dalam membicarakan kinerja.

Formula terakhir menunjukkan bahwa kinerja merupakan hasil interaksi antara motivasi dengan *ability,* orang yang tinggi *ability*-nya tetapi rendah motivasinya, akan menghasilkan kinerja yang rendah, demikian halnya orang yang bermotivasi tinggi tetapi *ability*-nya rendah. Kinerja mempunyai hubungan erat dengan produktivitas karena merupakan indikator dalam menentukan usaha untuk mencapai tinggkat produktivitas yang tinggi.[[31]](#footnote-32)

1. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Guru merupakan ujung tombak pendidikan, kehadiranya menjadi elemen penting terhadap keberhasilan pendidikan disekolah terutama bagi guru yang melaksanakan fungsi mengajarnya dengan penuh makna, artinya guru sangat kompeten dengan bidangnya, bekerja dengan profesional, menjadi orang yang serba bisa dan memiliki harapan terhadap profesi siswa.

Kepada siswa ia menanamkan harapan agar mereka menjadi anak didik yang cerdas, dan siap menghadapi tantangan dari perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Namun tidak berhenti disini saja, kegiatan belajar mengajar disekolah menekankan pada kemampuan akademik siswa yaitu dalam hal sikap, yaitu pada aspek keagamaan, sosial, budaya, politik dan ekonomi.

Dalam hal ini seorang guru harus memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru yaitu: dorongan untuk bekerja, tanggung jawab terhadap tugas, minat terhadap tugas, penghargaan terhadap tugas, peluang untuk berkembang, perhatian dari kepala sekolah, hubungan interpersonal dengan sesama guru, musyawarah guru mata pelajaran, kelompok diskusi terbimbing dan layanan perpustakaan.

Kinerja guru untuk mewujudkan harapan-harapan tersebut dipengaruhi oleh tiga hal yang berperan terhadap kinerja guru yaitu:

1. Kurikulum

Adalah semua pengalaman, kegiatan, dan pengetahuan murid dibawah bimbingan dan tanggung jawab sekolah atau guru.[[32]](#footnote-33)

Pengertian kurikulum ini memberikan implikasi pada program sekolah bahwa semua kegiatan yang dilakukan murid dapat memberikan pengalaman belajar.

1. Proses belajar mengajar

Agar proses belajar mengajar mendapatkan hasil yang memuaskan dengan kebutuhan.

Akan tetapi proses belajar mengajar lebih terpusat pada siswa dan menjadi pusat belajar mengajar yang efektif, yang lebih menekankan pada balajar mengetahui, baik mengetahui cara belajar maupun mengetahui teori yang diajarkan dengan berbagai manfaatnya, belajar bekerja, belajar hidup bersama dan belajar menjadi diri sendiri.

1. Lingkungan sekolah.

Lingkungan sekolah ini merupakan suatu kondisi, dimana keadaan sekolah dalam keadaan aman, damai, menyenangkan untuk kegiatan belajar mengajar.

Harapan dan kepercayaan dari personil. Personil yang terlibat dalam organisasi sekolah yang dapat memberikan dorongan untuk bertindak yang mengarah pada prestasi siswa. Kepada sekolah memberikan perlindungan dan pengayoman pada tenaga mengajar, sehingga mereka dapat memfokuskan dirinya pada pengajaranya.

Dari ketiga faktor tersebut yaitu kurikulum, proses belajar mengajar, lingkungan sekolah yang memberikan dukungan dalam bentuk motivasi, kepercayaan dan *reward* bagi mereka yang berprestasi mempengaruhi guru terhadap proses belajar mengajar dikelas.[[33]](#footnote-34)

1. Penilaian Kinerja Guru

Penilaian ialah penentuan derajad kualitas berdasarkaan indikator yang ditetapkan terhadap penyelenggaraan pekerjaan. Kinerja ialah hasil kerja dan kemajuan yang telah dicapai seseorang dalam bidang tugasnya. Kinerja artinya sama dengan prestasi kerja atau dalam bahasa inggrisnya disebut *Performance*. kinerja selalu merupakan tanda keberhasilan suatu organisasi dan orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut.

 Robbins mengartikan kinerja adalah produk dari fungsi dari kemampuan dan motivasi. Jika diformulasikan:

Kinerja=f (Kemampuan Motivasi)[[34]](#footnote-35)

Pandangan Robbins tersebut menunjukkan bahwa kinerja dinyatakan sebagai suatu produk, yakni produk kerja dari orang maupun dari lembaga. Sejalan dengan pendapat Robbins tersebut, Hunsaker memberikan rumus sebagai berikut:

*Performance = Ability x Motivation*

*Ability = Aptituda x Training x Resources*

*Motivasi = Desire X Commitment*

Menurut timpe menyatakan bahwa standar kinerja dapat dibuat untuk setiap individu dengan berpedoman pada uraian jabatan. Proses penulisan standar dimulai ketika pengawas dan pegawai mendiskusikan pekerjaan. Langkah pertama meliputi penulisan semua tugas dan tanggung jawab karyawan. Pegawai juga mempertimbangkan pemahamanyan tentang harapan-harapan utama yang mungkin dimiliki pengawas. Setelah menyelesaikan proses penulisan, penyutingan, dan intregasi, standar kinerja yang disepakati untuk dituliskan dapat dikuantifikasikan atau diukur dan dicapai.

Sejalan dengan pendapat diatas, Samamura menyatakan bahwa faktor kritis yang berhubungan dengan keberhasilan jangka panjang organisasi adalah kemampuannya untuk mengukur sebrapa baik pegawainya berkarya dan menggnakan informasi untuk memastikan bahwa pelaksanaan saat ini dan meningkat sepajang waktu. Penilaian kinerja merupakan alat yang berfaidah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi kalangan pegawai. Akan tetapi penilaian kinerja juga dapat menjadi sumber keseriusan dan frustasi para manajer dan pegawai karena ketidak pastian atau kurang objektifnya dalam penilaian. Penilaian kinerja berlangsung dalam waktu periode tertentu. Standar penilaian kinerja hendaknya berlandaskan pada persyaratan kerja.

Ada lima faktor dalam penilaian kinerja yaitu: 1) Kualitas pekerjaan, meliputi: akurasi, ketelitian, penampilan dan penerimaan pengeluaran; 2) Kualitas pekerjaan, meliputi: volume pengeluaran dan kontribusi; 3) Supervisi yang diperlukan, meliputi: saran, arahan dan perbaikan; 4) Kehadiran, meliputi: regulasi, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu; 5) Konservasi, meliputi: pencegahan pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan peralatan.[[35]](#footnote-36)

1. **Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru**

Dalam kaitannya dengan peranan gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai/guru, perlu dipahami bahwa setiap pemimpin bertanggung jawab mengarahkan apa yang baik bagi pegawainya, dan dia sendiri harus berbuat baik. Beberapa upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja sekolah antara lain:

1. Pembinaan disiplin

 Seorang pemimpin harus mampu menumbuhkan disiplin, terutama disiplin diri(*self-discipline*). Dalam kaitan ini, pemimpin harus mampu membantu pegawai mengembangkan pola dan meningkatkan standar prilakunya, serta menggunakan pelaksanaan aturan sebagai alat untuk menegakkan disiplin. Disiplin merupakan sesuatu yang penting untuk menanamkan rasa hormat terhadap kewenangan, menanamkan kerja sama, dan merupakan kebutuhan untuk berorganisasi, serta untuk menanamkan rasa hormat terhadap orang lain.

*Taylo*r and *user* mengemukakan strategi umum membina displin sebagai berikut:

konsep diri*;* strategi ini menekankan bahwa konsep-konsep diri setiap individu merupakan faktor penting dari setiap prilaku. Untuk menumbuhkan konsep diri, pemimpin disarankan bersikap empatik, menerima, hangat, dan terbuka sehingga para pegawai dapat mengeksplorasikan pikiran dan perasaanya dalam memecahkan masalah.

Keterampilan berkomunikasi*;* pemimpin harus bisa menerima semua perasaan pegawai dengan tehnik komunikasi yang dapat menimbulkan kepatuhan dari dalam dirinya.

Konsekuensi-konsekuensi logis dan alami*;* perilaku-perilaku yang salah terjadi karena pegawai telah mengembangkan kepercayaan yang salah terhadap dirinya. Untuk itu pemimpin disarankan untuk a) menunjukkan secara tepat tujuan perilaku yang salah sehingga membantu pegawai dalam mengatasi perilakunya, b) memanfaatkan akibat-akibat logis dan alami dari perilaku yang salah.

Klarifikasi nilai; strategi ini dilakukan untuk membantu pegawai dalam menjawab pertanyaannya sendiri tentang nilai-nilai dan membentuk sistem nilainya sendiri.

Latihan keefektifan pemimpin*;* metode ini bertujuan untuk menghilangkan metode represif dan kekuasaan, misalnya hukuman dan ancaman melalui model komunikasi tertentu.

Terapi realitas*;* pemimpin perlu bersikap positif dan bertanggung jawab.

Untuk menerapkan berbagai strategi tersebut, kepala sekolah harus mempertimbangkan berbagai situasi, dan perlu memahami faktor-faktor yang mempengaruhinya.[[36]](#footnote-37)

1. Pemberian motivasi

Motivasi merupakan salah satu faktor yang turut menentukan keefektifan kerja. *Callahan* and *Clark* mengemukakan motivasi adalah tenaga pendorong atau penarik yang menyebabkan adanya tingkah laku ke arah tujuan tertentu. Selanjutnya McMlleland menyatakan bahwa motivasi adalah unsur penentu yang mempengaruhi perilaku yang terdapat pada setiap individu. Motivasi adalah daya penggerak aktif, yang terjadi pada saat tertentu, terutama jika kebutuhan untuk mencapai tujuan sempat dirasakan atau mendesak.

Selanjutnya dikemukakan beberapa tentang teori motivasi.

1. Teori *Maslow*

maslow merupakan tokoh yang mencetuskan teori hierarki kebutuhan, bahwa hierarki kebutuhan sesungguhnya dapat digunakan untuk mendeteksi motivasi manusia. Maslow membagi kebutuhan manusia ke dalam lima kategori kebutuhan yaitu:

kebutuhan fisiologis *(physiological needs);* kebutuhan yang paling rendah, apabila kebutuhan ini belum terpenuhi, manusia akan terus berusaha memenuhinya sehingga kebutuhan yang lain berada pada tingkat yang lebih rendah.

Kebutuhan rasa aman *( safety needs);* kebutuhan tingkat kedua ini adalah kebutuhan yang mendorong individu untuk memperoleh ketentraman, kepastian, dan keteraturan dari keadaan lingkungan.

Kebutuhan kasih sayang *(belongingness and love needs);* kebutuhan ini mendorong individu untuk mengadakan hubungan efektif atau ikatan emosional dengan individu lain, baik dengan sesama jenis maupun dengan yang berlainan jenis, dilingkungan keluarga maupun dimasyarakat.

Kebutuhan akan rasa harga diri *(esteem needs);* kebutuhan ini terdiri dari dua bagian. Bagian pertama adalah penghormatan atau penghargaan dari diri sendiri, dan bagian yang kedua adalah penghargaan dari orang lain.

Kebutuhan akan aktualisasi diri *(need for self actualization);* kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang paling tinggi dan akan muncul apabila kebutuhan yang ada dibawahnya sudah terpenuhi dengan baik.

1. Teori Dua Faktor

teori ini dikembangkan oleh *Fredrick Herzberg* dan pada hakekatnya sama dengan teori Maslow. Menurut *Fredrick* ada dua faktor penting, yakni *hygiene*( lingkungan) faktor ini hampir sama kebutuhan-kebutuhan terendah, motivator ( pekerjaan itu sendiri) faktor ini hampir sama dengan kebutuhan- kebutuhan tertinggi.

1. Teori *Alderfer*

Teori *Alderf*er sesungguhnya merupakan perluasan lebih lanjut dari teori *Maslow* dan *Herzberg.* *Alderfer* membedakan tiga kelompok kebutuhan yaitu: 1) kebutuhan akan keberadaan(*existence*), 2) kebutuhan berhubungan ( *relatedness), 3*) kebutuhan untuk bertumbuh( *growth need*)

1. Teori prestasi *McCelland*

teori ini terpusatkan pada satu kebutuhan yakni kebutuhan berprestasi. *McCelland* mengatakan ada tiga kebutuhan manusia yakni: 1) kebutuhan untuk berprestasi, 2) kebutuhn afiliasi, 3) kebutuhan kekuasaan. Ketiga kebutuhan ini terbukti merupakan unsur-unsur yang amat penting dalam menentukan prestasi seseorang pekerja atau produktivitas kerja.[[37]](#footnote-38)

1. Teori X dan teori Y

teori ini dikembangkan oleh *McGregor* yang dikenal denganTeori X dan teori Y. Menurut *McGregor* teori X itu menganggap sebagian besar manusia lebih suka diperintah serta tidak tertarik akan rasa tanggung jawab, dan masih bersifat anak-anak. Sedangkan teori Y adalah sebaliknya manusia itu suka bekerja, dapat mengontrol diri sendiri, mempunyai kemampuan untuk beraktifitas.

Berdasarkan teori motivasi sebagaimana diuraikan diatas, maka terdapat beberapa prinsip yang dapat diterapkan untuk memotivasi tenaga kependidikan agar mau dan mampu meningkatkan kinerjanya diantaranya:

1. Tenaga kependidikan akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan.
2. Tujuan kegiatan harus disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada tenaga kependidikan sehingga mereka mengetahui tujuan dia bekerja. Tenaga kependidikan juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut.
3. Para tenaga kependidikan harus selalu diberitahu tentang hasil dari setiap pekerjaanya.
4. Pemberian hadiah lebih baik dari pada hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan.
5. Manfaatkan sikap-sikap, cita-cita dan rasa ingin tahu tenaga kependidikan.
6. Usahakan untuk memperhatikan perbedaan individual tenaga kependidikan, misalnya perbedaan kemampuan, latar belakang dan sikap mereka terhadap pekerjaanya.
7. Usahakan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan dengan jalan memperhatikan kondisi fisiknya, memberikan rasa aman, menunjukkan bahwa pemimpin memperhatikan mereka, mengatur pengalaman sedemikian rupa sehingga setiap tenaga kependidikan pernah memperoleh kepuasan dan penghargaan.
8. Penghargaan

Penghargaan sangat penting untuk meningkatkan produktifitas kerja dan untuk mengurangi kegiatan yang kurang produktif. Melalui penghargaan ini tenaga kependidikan dirangsang untuk meningkatkan kinerja yang positif dan produktif.

1. Persepsi

Persepsi adalah proses seseorang mengetahui beberapa hal melalui pancaindra Badudu. Sedangkan Sarlito mengartikan persepsi sebagai daya mengenal objek, mengelompokkan, membedakan, memusatkan perhatian, mengetahui dan mengartikan melalui pancaindra. Kepala sekolah perlu menciptakan persepsi yang baik bagi setiap tenaga kependidikan terhadap kepemimpinanya dan lingkungan sekolah, agar mereka dapat meningkatkan kinerjanya.[[38]](#footnote-39)

Menurut Mulyasa strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru adalah berorientasi pada pembinaan guru sendiri sebgaimana tertera dibawah ini:

a). Dalam melaksanaan pembinaan profesionalisme guru, kepala sekolah bisa menyusun program penyetaraan bagi guru-guru yang memiliki kualifikasi D III agar mengikuti penyetaraan SI atau akta IV, sehingga mereka dapat menambah wawasan keilmuan dan pengetahuan yang menunjang tugasnya.

b). Kepala sekolah mengikutsertakan guru-guru melalui seminar dan pelatihan yang diadakan Depdiknas maupun luar Depdikna. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru dalam membenahi materi dan metodologi pembelajarannya.

c). Melalui MGMP para guru diarahkan untuk mencari berbagai pengalaman mengenai metodologi pembelajaran dan bahan ajar yang dapat diterapkan dalam kelas.

d). Meningkatkan kesejahteraan guru. Kesejahtaraan guru tidak bisa diabaikan karena merupakan salah satu faktor penentu dalam meningkatkan kinerja.[[39]](#footnote-40)

**D. Penelitian Terdahulu yang Relevan.**

Secara umum, telah banyak tulisan dan penelitian yang meneliti tentang kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru, namun tidak ada yang sama persis dengan penelitian yang akan peneliti lakukan. Berikut ini beberapa penelitian yang relevan dengan peneliti yang akan peneliti lakukan.

1. Anik Tutut Sholihah 2011, pengaruh perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di MI kecamatan WatulimoTrenggalek. Penelitian ini bersifat kuantitatif, fokus penelitianya adalah pegaruh kepemimipinan kepala sekolah terhadap kinerja guru MI dalam merencanakan program pembelajran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran, mengevakuasi hasil belajar siswa di kecamatan Watulimo Trenggalek. Kesimpulan dari penelitian tersebut adalah terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja pembelajaran dan mengevakuasi hasil belajar siswa dikecamatan Watulimo Trenggalek.
2. fuad Nafi’udin, 2011. Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan minat masyarakat disekolah dasar Islam terpadu (SDIT) Nurul Fikri Gandusari, Trenggalek. Penelitian ini bersifat kualitatif, fokus penelitiannya adalah strategi kepala sekolah dalam meningkatkan minat masyarakat, kendala dan sanksi di sekolah dasar islam terpadu (SDIT) Nurul Fikri Gandusari,Trenggalek. Kesimpulan dari penelitian ini adalah menjalin kerjasama dengan guru-guru, teman-teman, saudara-saudara, kepala sekolah dan saudara-saudara yang lainnya,serta wali murid, karena dengan mengadakan kerjasama, maka suatu beban lebih ringan, mudah serta cepat selesai dengan hasil yang maksimal.
3. Lailatul Khoriyah 2010, Kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan agama islam UPTD smpn 02 Sumergempol. Peneltian ini bersifat kualitatif dengan fokus penelitiannya adalah: 1. Agaiana kepemimpinan kepala sekolah. Menggerakan guru untuk meningkatkan kualitas pendidikan agama islam, 2. Bagamana kepemimpinan kepala sekolah, memotivasi guru dalam meningkatkan agama islam ?

 Kesimpulan dari penelitian ini adalah: 1. Bagaimana kepemimpinan kepala sekolah dalam menggerakan guru untuk meningkatan kualitas pendidikan dengan cara: pelatihan, seminar, diklat dan sertifikasi guru. 2. Bagaimana kepemimpinan kepala sekolah membimbin guru dalam meningkatkan kualitas agama islam dengan cara: Supervisi dan pembelajaran yaitu tugas kepala sekolah memantu menstimulus dan mendorong guru untuk bekerja profesional. Dan tugasnya sebagai supervisor kepala sekolah dituntut dapat membantu guru-guru memperbaiki situasi belajar mengajar dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan dan pengajaran kesekolah, 3. Bagaimana kepemimpinan kepala sekolah memotivasi guru dalam meningkatkan agama islam dengan cara: a). pemberian penghargaan, pemberian motivasi yang diberikan yang diberikan dengan cara memberikan bukan berupa materi akan tetapi suatu pujian atau sanjungan yang diberikan kepala sekolah kepada guru, karena dengan memberikan pujian guru dapat memotivasi lebih giat dalam melaksanakan tugasnya dengan giat. b). Memberikan hukuman yang diberikan kepada guru apabila seorang guru tidak disiplin dan tidak mentaati tata tertib guru. c). pemberian kebebasan: guru diberikan kebebasan mengeluarkan pendapatnya untuk perkembangan sekolah sehingga apabila guru mempunyai keinginan-keinginan diharapkan supaya diungkapkan.

4. Khurni shinta Zulianida 2010. Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan lulusan di SDN 2 Rejoagung Kedungwaru Tulungagung. Penelitian ini bersifat kualitatif denga fokus penelitianya :

1. Bagaimana pendekatan yang digunakan kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas lulusan di SDN 2 Rejoagung Kedungwaru Tulungagung ?
2. Bagaimana metode yang digunakan kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas llulusan di SDN Rejoagung Kedungwaru Tulungagung?
3. Bagaimana teknik yang digunakan kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas lulusan di SDN 2 Rejoagung Kedungwaru Tulungagung.

Kesimpulan dalam penelitian ini adalah :

1. Pendekatan kepala sekolah dalam mningkatkan kualitas lulusan sangat bermanfaat sangat bermanfaat sekali terhaap kegiatan belar siswa, dengan adanya kerjasama antara guru, siswa dan orang tua guru.
2. Sudah menunjukan usaha yang sungguh-sungguh dari usaha kepalas sekolah dalam memberikan pengarahan kepada semua guru mata pelajaran dan dan mengikut sertakan guru dalam penataran.
3. Telah memberikan dampak positif dengan memberikan pinjaman buku paket dan memberikan pelajaran tambahan di luar pelajaran sekolah

5. Zamzamin Lailatul M. 2010 Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan kualitas mengajar guru.

 Studi kasus di SPMN 1 SUMBERGEMPOL Tulungagung,penelitian ini bersifat kualitatif dengan fokus penelitiannya adalah

1. Bagaimana gaya/tipe Kepala Sekolah dalam meningkatkan kualitas mengajar guru di SMPN 1 Sumbergempol Tulungagung.
2. Bagaimana Kendal-kendala Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan kualitas mengajar guru di SMPN 1 SUMBERGEMPOL Tulungagung.
3. Bagaimana solusi yang dilaksanakan Kepala Sekolah menghadapi kendala-kendala dalam meningkatkan kualitas mengajar guru di SMPN 1 Sumbergempol Tulungagung.

kesimpulannya sebagai berikut :

1. Gaya/tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah yang digunakan adalah :

Partisipasif dalam suatu masalah di pecahkan dalam musyawarah dan strategi yang di laksanakan yaitu meningkatkan kedisiplinan, memberikan motivasi dan penghargaan.

1. Kendala yang di alami Kepala Sekolah dalam meningkatkan kualitas mengajar guru di SMPN 1 Sumbergempol Tulungagung antara lain: kurangnya disiplin guru dalam mengajar, kurangnya penguasaan materi, kurangnya disiplin membuat RPP dan komitmen guru yang baik.
2. Solusinya yang di laksanakan Kepala Sekolah /berkaitan dengan kurangnya disiplin guru adalah menumbuhkan kedisiplinan guru agar selalu tepat waktu dalam masuk kelas dan Kepala Sekolah selalu memberikan pembinaan mengenai guru yang kurang disiplin agar tidak terjadi secara terus menerus dan menyadari akan tugasnya.Solusi yanng dilaksanakan Kepala Sekolah berkaitan dengan penguasaan materi yakni memberi tugas membuat RPP dan perangkat mengajar lainya.Sebelum mengajar sehingga guru siap untuk mengajar. Bagi guru yang latar belakang pendidikannya tidak sesuai dengan bidang studi maka Kepala Sekolah memberi tugas untuk mengajar berdasarkan kemammpuannya dan kesanggupanya serta pengalamannya.
3. Solusi yang dilaksanakan Kepala Sekolah berkaitan dengan kurang disiplin guru dalam membuat RPP adalah Kepala Sekolah selalu memberikan motivasi kepada para guru untuk membuat RPP sebelum mengajar. Solusi yang diberikan Kepala Sekolah berkaitan dengan komitmen guru,yang kurang baik dalam mengajarnya, sehingga menumbuhkan rasa tanggungjawab yang tinggi terhadap pendidikan dan kemajuan lembaganya.

Berdasarkan skripsi diatas memang telah ada penelitian yang hampir sama dengan penelitian yang akan peneliti lakukan, akan tetapi terdapat perbedaan pada pokok permasalahanya yang dibahas. Sedangkan penelitian yang disisni akan membahas tentang strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, hambatan dan sulosi yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Sehingga walaupun terdapat kemiripan judul skripsi antar peneliti sekarang dengan peneliti terdahulu, akan tetapi terdapat perbedaan pada fokus masalah dan tempat penelitian.

**E. Kerangka berfikir teoritis (paradigma)**

Untuk mempermudah menyusun instrumen penelitian dan untuk mempermudah dalam memahami konsep keseluruhan skripsi ini,perlu penulis mengemukakan paradigmanya.sebagai berikut :

Kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru

Kendala yang dihadapi oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru:

* Kurangnya kompetensi guru yang usianya 50 keatas, sehingga sulit untuk diajak modern

Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru:

-Meningkatkan disiplin

-Pemberian motivasi

-penghargaan

-memberikan kesempatan kepada guru untuk meningkatkan profesinya melalui seminar dan *workshop*,

-memberikan dorongan dan kesempatan kepada guru untuk melanjutkan studi.

-memperhatikan kebutuhan guru secara jelas

-Melaksanakan kerja sama dengan guru dan perusahaan atau lembaga lain dalam melaksanakan program sekolah,

-Pengaturan suasana kerja dan lingkungan fisik yang baik,

-Penambahan sarana dan prasarana

solusi yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam mengatasi kendala-kendala tersebut adalah:

-guru yang usianya diatas 50 tahun dipindah tugasnya dan mengurangi jam mengajarnya,

kepala sekolah dituntut untuk meningkatkan kinerja para guru sesuai perkembangan zaman. Dalam rangka mencapai mutu pendidikan yang baik

Gambar 2.1 kerangka berfikir teoritis

1. Aminuddin dkk, *Pendidikan Agam Islam Untuk Perguruan Tinggi Umum*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2005), hal. 209 [↑](#footnote-ref-2)
2. Moch Idochi Anwar, *Administrasi Pendidikan Dan Manajemen Biaya Pendidikan,* ( Bandung: Alfabeta, 2004), hal. 77 [↑](#footnote-ref-3)
3. Muwahid Shulhan, *Administrasi Pendidikan*, ( Jakarta: PT Bina Ilmu, 2004), hal. 53 [↑](#footnote-ref-4)
4. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep Strategi dan Implementasinya*, ( Bandung: PT Remaja Rosdakarya , 2004), hal. 107-108 [↑](#footnote-ref-5)
5. Husaini Usman*, Manajeman, Teori Praktek dan Riset Pendidikan,* ( Jakarta: Sinar Grafika Offset, 2008), hal. 273 [↑](#footnote-ref-6)
6. Muzamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam,* (Malang: Erlangga, 2007), hal. 269 [↑](#footnote-ref-7)
7. Nanang Fatah*, Landasan Manajemen Pendidikan, (*Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009), hal. 88 [↑](#footnote-ref-8)
8. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan,* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), hal. 52. [↑](#footnote-ref-9)
9. Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, ( Jakarta: PT Bumi Aksara, 2007), hal. 205-206 [↑](#footnote-ref-10)
10. Ngalim Purwanto, *Administrasi…*, hal. 53 [↑](#footnote-ref-11)
11. Depaq RI, *Al-Qur’an dan Terjemahnya, (*Semarang: PT Tanjung Mas Inti, 1992), hal. 60 [↑](#footnote-ref-12)
12. Muzamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam,* (Malang: Erlangga, 2007), hal. 278 [↑](#footnote-ref-13)
13. Ngalim Purwanto, *Administrasi*…, hal. 53-54 [↑](#footnote-ref-14)
14. Muwahid Shulhan, *Administrasi Pendidikan*, ( Jakarta: PT Bina Ilmu, 2004), hal. 57-67 [↑](#footnote-ref-15)
15. *Ibid*., hal. 68 [↑](#footnote-ref-16)
16. Soekarno Indrafachrudi, *Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Efektif*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2006), hal. 3 [↑](#footnote-ref-17)
17. Muwahid Shulhan, *Administrasi*…, hal. 69 [↑](#footnote-ref-18)
18. Moh.Idochi Anwar , *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan,* (Bandung: Alfabeta, 2004), hal. 85 [↑](#footnote-ref-19)
19. Sudarwan Danim, *Visi…,* hal. 215-216 [↑](#footnote-ref-20)
20. Wahyosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah,* ( Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2003) hal. 101 [↑](#footnote-ref-21)
21. Moh.Idochi Anwar , *Administrasi…,* hal. 90 [↑](#footnote-ref-22)
22. Sudarwan Danim, *Visi baru …,* hal. 217 [↑](#footnote-ref-23)
23. *Ibid*., hal. 218 [↑](#footnote-ref-24)
24. Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, *Total Quality Management* (Yogyakarta: Andi, 2001), hal. 161 [↑](#footnote-ref-25)
25. Mulyasa*, Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004 ), hal. 108-110 [↑](#footnote-ref-26)
26. *Ibid*., hal. 110-114 [↑](#footnote-ref-27)
27. Jamal Ma’mur Asmani, *Manajemen Pengelolaan* *dan* *Kepemimpinan Pendidikan Professional*, ( Jogjakarta: Diva Press, 2009), hal. 96 [↑](#footnote-ref-28)
28. Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar Dan Aplikasinya,* (Jakarta: PT RajaGrafindo persada, 2008), hal. 312-314 [↑](#footnote-ref-29)
29. Mulyasa*, Manajemen*…, hal. 114-116 [↑](#footnote-ref-30)
30. Husaini Usman*, Manajeman, Teori Praktek dan Riset Pendidikan,*  (Jakarta: Sinar Grafika Offset, 2008), hal. 456-457 [↑](#footnote-ref-31)
31. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Professional*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), hal. 136-137 [↑](#footnote-ref-32)
32. Hamid Syarif, *Pengembangan Kurikulum.* ( Jakarta: Bina Ilmu, 1998), hal. 6 [↑](#footnote-ref-33)
33. Dewi Afidatul Fitria, *Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTsN Aryojeding* *Tulungagung,* (Tulungagung, Skripsi, tidak diterbitkan, 2011), hal. 44-46 [↑](#footnote-ref-34)
34. Husaini Usman, *Manajemen…,* hal. 456-457 [↑](#footnote-ref-35)
35. *Ibid.,* hal. 458 [↑](#footnote-ref-36)
36. Mulyasa*, Manajemen*…, hal. 118-119 [↑](#footnote-ref-37)
37. Mulyasa, *Menjadi…,* hal. 143-148 [↑](#footnote-ref-38)
38. *Ibid*., hal. 149-151 [↑](#footnote-ref-39)
39. Mulyasa, *Menjadi…,* hal. 78-79 [↑](#footnote-ref-40)