

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Teori Kepemimpinan

2.1.1 Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan sangat erat dengan seorang pemimpin, orang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dalam menjalankan visi dan misi sebuah organisasi. Seorang pemimpin selain harus mampu membuat visi, misi, dan tujuan organisasi yang dipimpinnya, juga harus mampu “mengalirkannya” dalam program baik yang berkala panjang atau rencana strategis (renstra) dan yang berkala pendek atau rencana operasional (renop). Kepemimpinan adalah tindakan atau perbuatan diantara perseorangan dan kelompok yang menyebabkan baik orang seorang maupun kelompok, maju ke arah tujuan-tujuan tertentu dan mampu merealisasikan semua program yang telah digarap bersama dan dapat mensukseskan semua program tersebut. Kepemimpinan adalah terjemahan dari kata *leadership* yang berasal dari kata *leader* yang artinya pemimpin. (Syafar, 2017) Kepemimpinan diartikan proses pelaksanaan tugas dan kewajiban seorang pemimpin. Kepemimpinan merupakan sifat dari pemimpin dalam memikul tanggung jawab secara moral dan legal formal atas seluruh pelaksanaan wewenangnya yang telah didelegasikan kepada orang yang dipimpinnya. Lembaga pendidikan yang dipimpin Kepala Sekolah yang mendelegasikan kepemimpinannya kepada wakil Kepala Sekolah atau pejabat lainnya yang di bawahnya. (Nabila, 2020)

Kepemimpinan mempunyai arti yang sangat beragam, bahkan dikatakan pengertian kepemimpinan sama banyaknya dengan orang yang berusaha mengartikannya. Kepemimpinan sesuai dengan perspektif individual dan aspek dari fenomena yang paling menarik. Kepemimpinan diartikan dalam kaitannya dengan ciri-ciri individual, perilaku,

pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan peran, posisi di dalam administrasi, serta persepsi oleh orang lain mengenai keabsahan pengaruh. (Utaminingsih, 2014)

Kepemimpinan adalah kepribadian seseorang yang mendatangkan kepada kelompok orang untuk mencontoh atau mengikutinya, atau yang memancarkan suatu pengaruh tertentu, suatu kekuatan atau wibawa yang sedemikian rupa sehingga membuat sekelompok orang bersedia untuk melakukan apa yang dikehendaknya. (Khosyi'in, 2021)

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan suatu interaksi antara anggota suatu kelompok sehingga pemimpin merupakan agen pembaharu, agen perubahan, orang yang perilakunya akan lebih mempengaruhi orang lain daripada perilaku orang lain yang mempengaruhi mereka, dan kepemimpinan itu sendiri timbul ketika satu anggota kelompok mengubah motivasi kepentingan anggota lainnya dalam kelompok. (Suarga, 2017) Kepemimpinan adalah pengaturan pimpinan dan menginspirasi untuk melakukan pekerjaan kepada sesuatu yang baru dan memajukan organisasi sekolah.

Pendapat tentang kepemimpinan, berbeda menurut sudut pandang penelitiannya. Namun ada kesamaan dalam mendefinisikan kepemimpinan yakni memengaruhi orang lain untuk berbuat yang seperti pemimpin kehendaki. Unsur pengertian di atas mengandung adanya orang atau kelompok yang dipengaruhi, tindakan yang diharapkan, ada tujuan yang ingin dicapai, dan ada cara untuk mencapainya secara efektif dan efisien.

Kepemimpinan kepala sekolah memberikan motivasi kerja bagi peningkatan produktivitas kerja guru. Kepemimpinan kepala sekolah harus benar-benar dapat dipertanggungjawabkan, karena tanggung jawab kepala sekolah sangat penting dan menentukan tinggi rendahnya hasil belajar para siswa, juga produktivitas dan semangat kerja guru tergantung kepala sekolah dalam arti sampai kepala sekolah mampu

menciptakan kegairahan kerja dan kepala sekolah mampu mendorong bawahannya untuk bekerja sesuai dengan kebijaksanaan dan program yang telah digariskan sehingga produktivitas kerja guru tinggi, hasil belajar siswa meningkat. (Mahfud, 2021)

Sebenarnya dalam mencapai tujuan bersama, pemimpin dan Sebenarnya dalam mencapai tujuan bersama, pemimpin dan anggotanya mempunyai ketergantungan satu dengan yang lainnya. Setiap Berdasarkan uraian di atas dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan seorang pemimpin dalam konteks ini adalah kepala sekolah dalam mendayagunakan seluruh potensi dirinya dan wewenang yang diberikan kepadanya untuk memengaruhi orang atau kelompok lain dengan menggunakan strategi dan cara tertentu untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien. kepala sekolah selain mampu untuk memimpin, mengelola sekolah juga dituntut mampu menciptakan suasana yang kondusif di lingkungan kerja sehingga dapat memotivasi guru dalam bekerja dan dapat mencegah timbulnya perpecahan, tanggung jawab kepala sekolah sangat penting menentukan tinggi rendahnya hasil belajar para siswa, semangat kerja guru tergantung kepala sekolah menciptakan kegairahan kerja.

1.1.2 Dasar Kepemimpinan Kepala Sekolah

Banyak para pakar, peneliti dan akademisi yang mencoba untuk memetakan atau memformulasikan tentang definisi dari kepemimpinan. Pada hakikatnya kepemimpinan adalah bentuk proses memengaruhi dan perilaku untuk memenangkan hati, pikiran, dan tingkah laku pada proses perilaku memengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan.

Menurut pendapat ahli kepemimpinan merupakan suatu proses seseorang memainkan pengaruh atas orang lain dengan menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan aktifitas mereka untuk mencapai sasaran yang dicanangkan. (Setiawan, 2020)

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga memengaruhi interpretasi mengenai peristiwa, peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktifitas-aktifitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerjasama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerjasama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi.

Hal tersebut memberikan penjelasan bahwa kepemimpinan merupakan proses-proses mempengaruhi, memotivasi, pengorganisasian aktivitas tersebut untuk mencari sasaran. Motivasi dari para pengikut untuk mencapai sasaran, pemeliharaan hubungan kerjasama dengan kelompok untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi. Hal ini dapat dipahami bahwa kepemimpinan mencakup hubungan pemimpin dengan anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

Kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru menuntut adanya pemimpin transformasional, yang memiliki gambaran masa depan sekolah yang ideal dan sekolah yang efektif, yang dapat memuaskan seluruh *stakeholder*. Mampu memobilisasi komitmen seluruh warga sekolah untuk mewujudkan bayangan sekolah yang ideal dan efektif serta memuaskan pelanggan tersebut menjadi sebuah kenyataan dan mampu melembagakan perubahan, jika sekolah melebihi keinginan, kebutuhan dan harapan pelanggannya. (Iskandar, 2013) Seorang pemimpin dalam mempengaruhi orang lain untuk bekerja secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai yang diinginkan pemimpin.

1.1.3 Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepala sekolah yang berhasil adalah mereka yang memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai seorang pemimpin yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah.

Berbicara tentang peran kepala sekolah terkait peningkatan kinerja, maka peran kepala sekolah diantaranya adalah:

1. Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin

1) Membangun Visi

Kepemimpinan memiliki kedudukan yang menentukan dalam organisasi. Pemimpin yang melaksanakan kepemimpinannya secara efektif dapat menggerakkan orang ke arah tujuan yang dicita-citakan, sebaliknya pemimpin yang keberadaannya hanya sebagai figur, tidak memiliki pengaruh, kepemimpinannya dapat mengakibatkan lemahnya kinerja organisasi, yang pada akhirnya dapat menciptakan keterpurukan. (Sagala, 2018)

Untuk mencapai apa yang dicita-citakan seorang pemimpin haruslah mempunyai visi atau pandangan yang jauh kedepan tentang arah dan gambaran masa depan seperti apa yang ingin dicapai. Kemudian dengan berlandaskan visi tersebut seorang pemimpin bergerak dan bekerja serta menggerakkan orang lain untuk bersama-sama mewujudkan apa yang dicita-citakan.

Sebuah visi haruslah sederhana dan idealistis, sebuah gambaran masa depan yang diinginkan, bukan sebuah rencana rumit yang memiliki sasaran kuantitatif dan langkah tindakan yang rinci. Visi tersebut harus menyerukan nilai-nilai, harapan dan idealisme dari para anggota organisasi dan para *stakeholder* lainnya yang dukungannya dibutuhkan (Juliansyah, 2018)

Menurut pendapat ahli bahwa kepemimpinan adalah sebagai proses pemimpin menciptakan visi, mempengaruhi sikap, perilaku, pendapat, nilai-nilai, norma dan sebagainya dari pengikut untuk merealisasikan visi. Kepemimpinan sebagai

kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan (Syadzili, 2019)

Visi tersebut merupakan landasan bagi sebuah organisasi untuk bekerja bersama-sama. Untuk itu dalam merumuskan visi harus dimintakan persetujuan dari berbagai pihak yang berkepentingan dalam organisasi tersebut.

Orang yang bertanggung jawab merumuskan visi adalah pemimpin melalui kinerja kepemimpinannya. Sebagian orang mengatakan bahwa tugas terpenting seorang pemimpin adalah membangun visi. Maksudnya disini adalah seorang pemimpin muncul dengan gambaran tentang kondisi masa depan yang ideal. Kemudian pemimpin akan menjelaskan visinya kepada para pengikut dan meyakinkan mereka untuk melakukan yang diperlukan untuk mencapai visi tersebut. (NUR RAHMIN, 2021)

Pemimpin akan terus mensosialisasikan visinya kepada para bawahannya kemudian berusaha untuk menggerakkan dan terusmemotivasi agar visi dari seorang pemimpin tersebut dapat dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi dengan baik.

Vision: the long term future desired state of an organization, usually expressed in a 7-20 years time frame. Often included in the vision statement are the areas that's organization needs to care about in order to succeed. The vision should inspire and motivate. Merujuk pada definisi tersebut tidak tepat jika berganti kepala sekolah, berganti pula visi sekolah yang dipimpinnya. (Saptori, 2022) artinya sekolah yang sudah menetapkan visinya sejak awal harus tetap berkomitmen terhadap visi tersebut meskipun kepala sekolahnya berganti karena masa fungsional jabatan yang telah habis akan tetapi kepala sekolah selanjutnya masih melanjutkan dan mewarisi visi yang mungkin belum bisa diwujudkan oleh pemimpin sebelumnya.

2) Perilaku Pemimpin

Selain visi, karakteristik atau perilaku seorang pemimpin juga sangat mempengaruhi keberhasilan suatu kepemimpinan seseorang. Seorang kepala sekolah bersikap dalam kesehariannya menjadi panutan dan sumber inspirasi bagi bawahannya. Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin seharusnya dalam praktik sehari-hari selalu berusaha memperhatikan dan mempraktikkan delapan fungsi kepemimpinan dalam kehidupan sekolah. (Zain, 2022)

- a. Dalam kehidupan sehari-hari kepala sekolah akan dihadapkan kepada sikap para guru, staf dan siswa yang mempunyai latar belakang kehidupan, kepentingan serta tingkat sosial budaya yang berbeda sehingga tidak mustahil terjadi konflik.
- b. Sugesti atau saran sangat diperlukan oleh para bawahan dalam tugasnya. Para guru, staf dan siswa suatu sekolah hendaknya selalu mendapatkan saran, anjuran dari kepala sekolah.
- c. Dalam mencapai tujuan setiap organisasi memerlukan dukungan, dana, sarana, dan sebagainya.
- d. Kepala sekolah berperan sebagai katalisator dalam arti mampu menimbulkan dan menggerakkan semangat para guru, staf dan peserta didik dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.
- e. Kepala sekolah pada hakikatnya adalah sumber semangat bagi para guru, staf, dan peserta didik, kepala sekolah harus selalu membangkitkan semangat, terhadap para guru, staf, dan peserta didik.
- f. Setiap orang dalam kehidupan organisasi maupun kelompok, merasa senang apabila kebutuhannya diperhatikan dadipenuhi. Untuk itu kepala sekolah diharapkan selalu dapat menghargai apapun yang dihasilkan oleh mereka. (Syamsul, 2017)

Beberapa sikap yang harus dimiliki seorang kepala sekolah. Karena seorang pemimpin haruslah bisa memberikan kenyamanan kepada bawahannya sekaligus juga memberikan ketegasan sebagai bentuk pendidikan dalam rangka membina, mengajak, merangkul, dan mengayomi agar semua elemen dalam sekolah mempunyai kesamaan visi, misi, serta tujuan yang sama yaitu membentuk karakter siswa melalui proses yang namanya pendidikan.

2. Kepala sekolah sebagai manajer

Sebagai manajer, Kepala Sekolah harus mampu berkeajaiban dan melalui wakil-wakilnya itu, atau apa yang populer disebut sebagai *a good manager is doing the things bi other people*.

Manajer yang baik bekerja dengan dan melalui orang lain, tidak melulu dibelenggu oleh urusan teknis, apalagi mengerjakan sendiri nyaris semua tugas sekolah. Pekerjaan seorang manajer terdiri dari fungsi-fungsi yang berbeda namun saling berhubungan, yang secara bersama-sama merupakan proses manajemen. (Amrizal, 2018)

Proses manajemen bermuara pada upaya menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Hal ini mengandung makna bahwa dalam menyelesaikan pekerjaan terdapat unsur pengelolaan, dalam makna selalu melibatkan orang lain dalam mencapai tujuan.

Peran kepala sekolah sebagai manajer pada suatu lembaga pendidikan Islam sangat diperlukan, sebab lembaga sebagai alat mencapai tujuan organisasi di dalamnya berbagai macam pengetahuan, serta lembaga pendidikan yang menjadi tempat untuk membina, mendidik dan mengembangkan potensi SDM yang dimiliki. Untuk itu diperlukan manajer yang mampu merencanakan, mengorganisasikan,

melaksanakan, mengevaluasi agar lembaga dapat mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dalam makna selalu melibatkan orang lain:

1) Merencanakan

Perencanaan pendidikan adalah kegiatan yang berkaitan dengan usaha merumuskan program pendidikan yang memuat segala sesuatu yang akan dilaksanakan, penentuan tujuan pendidikan, kebijaksanaan dalam pendidikan, arah yang akan ditempuh dalam kegiatan pendidikan, prosedur, metode yang diikuti dalam usaha pencapaian pendidikan. (Munawir, 2021)

Dalam kerangka manajemen sekolah, perencanaan bermakna bahwa Kepala Sekolah bersama timnya harus berpikir untuk menentukan sasaran dikaitkan dengan kegiatan mereka sebelumnya. Kegiatan itu lebih didasari atas metode, pemikiran logis, dan analitis ketimbang pada praduga (*intuitif*). Meskipun dalam kenyataan, perencanaan yang efektif memerlukan kemampuan intuitif dan daya analisis.

Porsi pemikiran strategis dari proses ini bersandar pada intuisi dan porsi analitis sangat sedikit. Perencanaan jangka panjang memerlukan keseimbangan diantara keduanya, sementara porsi perencanaan taktis sangat bersandar pada daya analitis. Intuisi terutama berfungsi sebagai pengecek dan penyeimbang. Untuk menjamin pencapaian hasil akhir, Kepala Sekolah harus berpijak pada data. (Prasetyo, 2020)

Rencana memberikan arah sasaran bagi organisasi dan mencerminkan prosedur terbaik untuk mencapai sasaran tersebut. Selain itu rencana memungkinkannya:

- a. Sekolah dapat memperoleh serta mengikat sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuannya.

- b. Anggota organisasi dapat melanjutkan kegiatan-kegiatan secara konsisten dengan tujuan dan prosedur yang telah dipilih.
- c. Kemajuan ke arah tujuan dapat dipantau dan diukur, sehingga tindakan perbaikan dapat diambil kemajuan tidak memuaskan. (Saputra, 2018)

2) Mengorganisasikan

Pengorganisasian sebagai proses membagi kerja ke dalam tugas-tugas yang lebih kecil, membebaskan tugas-tugas itu kepada orang yang sesuai dengan kemampuannya, dan mengalokasikan sumber daya, serta mengkoordinasi-kannya dalam rangka efektivitas pencapaian tujuan organisasi. Mengorganisasikan adalah suatu proses pengalokasian kerja, wewenang, dan sumber daya di kalangan anggota sehingga mereka dapat mencapai tujuan organisasi secara efisien.

Kepala sekolah harus memiliki kemampuan menentukan jenis program yang dibutuhkan dan mengorganisasikan semua potensi yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang ditentukan. (Kurnia, 2021)

Kepala sekolah harus dapat membimbing, mengatur, mempengaruhi, menggerakkan, mengkoordinasikan pelaksanaan tugas-tugas kependidikan di lembaga persekolahan agar berjalan teratur, penuh kerjasama. Juga, lahirnya kegairahan guru dan siswa dalam melaksanakan proses mengajar dan belajar. Perencanaan dan pengorganisasian karenanya, berhubungan dengan aspek-aspek yang lebih abstrak. Sebaliknya kepemimpinan sangat konkret, karena kepemimpinan langsung berhubungan dengan orang-orang.

3) Menggerakkan

Menggerakkan (*actuating*) berarti merangsang anggota- anggota kelompok melaksanakan tugas-tugas dengan antusias dan kemauan yang baik. (Sari, 2020) Tugas menggerakkan dilakukan oleh pemimpin, oleh karena itu kepemimpinan kepala

sekolah mempunyai peran yang sangat penting menggerakkan personel melaksanakan program kerja sekolah.

Pelaksanaan sebagai salah satu fungsi manajemen merupakan fungsi penggerak. Untuk keperluan ini, dibutuhkan orang-orang yang menggerakkan, pihak-pihak yang membimbing atau memimpin orang yang digerakkan. Tanpa adanya bimbingan, kegiatan dalam kerjasama akan berjalan secara tidak terkendali sehingga tidak sesuai dengan maksud dan tujuan organisasi. Untuk menyelenggarakan fungsi penggerakan, pejabat pimpinan harus memiliki kelebihan atas bawahannya, baik dalam hal kecakapan, ketekunan, keuletan, pengalaman, maupun keadilan.

4) Mengawasi/mengendalikan

Controlling atau pengawasan, sering juga disebut pengendalian ialah proses pengamatan daripada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai rencana yang ditetapkan. (Husaini, 2019)

Kegiatan pengawasan dimaksudkan untuk mencegah penyimpangan-penyimpangan dalam pelaksanaan kegiatan atau pekerjaan sekaligus melakukan tindakan-tindakan perbaikan apabila penyimpangan sudah terjadi dari yang sudah direncanakan.

Pengawasan sering berkonotasi tidak menyenangkan karena dianggap mengecam kebebasan dan pribadi, padahal organisasi sangat memerlukan pengawasan untuk menemukan keseimbangan antara pengawasan organisasi dan kebebasan pribadi atau mencari tingkat pengawasan yang tepat. Pengawasan yang berlebihan akan menimbulkan birokrasi yang berlebihan, mematikan kreativitas dan sebagainya yang akhirnya merugikan organisasi sendiri, sebaliknya pengawasan yang tidak mencukupi dapat menimbulkan pemborosan sumberdaya dan membuat

sulit pencapaian tujuan yang diharapkan. lain dari itu juga peran kepala sekolah terkait peningkatan kinerja, maka peran kepala sekolah diantaranya adalah:

a. Kepala sekolah sebagai educator

Sebagai edukator, kepala sekolah harus senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru. Dalam hal ini faktor pengalaman akan sangat mempengaruhi profesionalismenya, terutama dalam mendukung terbentuknya pemahaman tenaga kependidikan terhadap pelaksanaan tugasnya, pengalaman semasa menjadi guru, dan dalam melaksanakan pekerjaannya, demikian halnya penataran dan pelatihan yang pernah diikutinya.

b. Kepala sekolah sebagai manajer

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, member kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah. (Mufidah, 2017)

c. Kepala sekolah sebagai administrator

Sebagai administrasi pendidikan, kepala sekolah mempunyai tugas dan tanggung jawab melaksanakan fungsi-fungsi administrasi yang diterapkan ke dalam kegiatan-kegiatan sekolah yang dipimpinnya seperti membuat rencana atau program tahunan, menyusun organisasi sekolah, melaksanakan pengoordinasian dan pengarahan dan melaksanakan pengelolaan kepegawaian.

d. Kepala sekolah sebagai supervisor

Fungsi kepala sekolah sebagai supervisor mencakup kegiatan-kegiatan yang bersangkutan dengan pembangkitan semangat dan kerjasama guru, pemenuhan alat dan perlengkapan sekolah demi kelancaran pengajaran, pengembangan dan pembinaan pengetahuan serta ketrampilan guru, dan kerjasama antara sekolah dan masyarakat yang semuanya ditujukan untuk mempertinggi mutu pendidikan dan pengajaran siswa. (Enas, 2018)

e. Kepala sekolah sebagai leader

Sebagai leader kepala sekolah memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan dan membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Kepala sekolah sebagai leader harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian, pengalaman dan pengetahuan professional serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.

f. Kepala sekolah sebagai innovator

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai innovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.

g. Kepala sekolah sebagai motivator

Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB) (Saifullah, 2020)

Berdasarkan uraian di atas bahwa peran kepala sekolah adalah sebagai edukator, kepala sekolah harus senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran, kepala sekolah harus memiliki strategi untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama, sebagai administrasi pendidikan kepala sekolah mempunyai tugas sebagai supervisor yaitu membangkitkan semangat dan kerjasama guru, sebagai leader kepala sekolah memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan dan mendelegasikan tugas, sebagai innovator, kepala sekolah memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan dan sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi.

2.1.4 Jenis dan Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Secara operasional jenis kepemimpinan dapat dibedakan dalam tiga jenis kepemimpinan, yaitu:

1. Jenis Kepemimpinan kepala sekolah

Kepemimpinan kepala sekolah untuk menciptakan suasana kerja yang nyaman bagi para guru dan kariawannya yaitu harus mampu memobilisasi komitmen seluruh warga sekolah untuk mewujudkan bayangan sekolah yang ideal dan efektif sekolah dipimpinnya diantara jenis kepemimpinan adalah:

- 1) Kepemimpinan Visionary

Kepemimpinan visioner adalah sebuah model/pola kepemimpinan yang dimaksudkan memberi arti pada kerja dan usaha yang dilakukan secara bersama-sama oleh seluruh komponen organisasi dengan cara memberi arahan berdasarkan visi yang dibuat secara jelas. (Budi, 2021)

Kepemimpinan visioner merupakan pola kepemimpinan yang berusaha untuk menggerakkan orang-orang ke arah impian bersama dengan dampak iklim emosi paling positif dan paling tepat digunakan saat perubahan membutuhkan visi baru atau ketika dibutuhkan arah yang jelas (Fransiska, 2020)

Kepemimpinan visioner ditandai oleh kemampuan dalam membuat perencanaan yang jelas sehingga dari rumusan visinya tersebut akan tergambar sasaran yang hendak dicapai dari pengembangan Lembaga yang dipimpinnya. Dalam konteks kepemimpinan Pendidikan, penentuan sasaran dari rumusan visi tersebut dikenal dengan penentuan sasaran bidang hasil pokok.

Perilaku organisasi yang maju dan antisipatif terhadap persaingan global sebagai tantangan zaman. *Visionary Leadership* adalah visi kepemimpinan yang harus dimiliki berdasarkan rambu-rambu untuk mewujudkan sekolah yang bermutu. Keterpurukan bidang pendidikan nasional adalah salah satunya disebabkan karena belum adanya visi strategis yang menempatkan pendidikan sebagai *leading sector*. Ini memberikan makna kuatnya visi pendidikan memengaruhi kinerja Pendidikan.

Visi atau wawasan adalah pandangan yang merupakan kristalisasi dan intisari dari kemampuan (*competency*), kebolehan (*ability*), dan kebiasaan (*self efficacy*) dalam melihat, menganalisis, dan menafsirkan. Di dalamnya mengandung intisari dari arah dan tujuan, misi, norma, dan nilai yang merupakan satu kesatuan yang utuh. Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa visi adalah idealisasi pemikiran tentang masa depan mengenai organisasi.

2) Kepemimpinan transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang menekankan pada tugas yang diemban bawahan. Pemimpin adalah seseorang yang men-

design pekerjaan beserta mekanismenya, dan staf adalah seseorang yang melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuan dan keahlian.

Kepemimpinan transaksional lebih difokuskan pada peranannya sebagai manajer karena ia sangat terlibat dalam aspek prosedural manajerial yang metodologis dan fisik. Dikarenakan sistem kerja yang jelas merujuk kepada tugas yang diemban dan imbalan yang diterima sesuai dengan derajat pengorbanan dalam pekerjaan maka kepemimpinan transaksional yang sesuai diterapkan ditengah-tengah staf yang belum matang, dan menekankan pada pelaksanaan tugas untuk mendapatkan insentif.

Pemimpin mengambil inisiatif untuk menawarkan beberapa bentuk pemuasan kebutuhan karyawan seperti peningkatan upah, promosi, pengakuan dan perbaikan kondisi kerja, sebaliknya komponen organisasi dengan sifat yang mekanistik meningkatkan motivasi, produktifitas dan efektivitas kinerjanya. (Widyanti, 2019)

Kepemimpinan transaksional juga melibatkan nilai-nilai, akan tetapi nilai-nilai relevan sebatas proses pertukaran (*Exchange process*), tidak langsung menyentuh substansi perubahan yang dikehendaki. (Fatoni, 2017)

Karakteristik kepemimpinan transaksional yang lain dan paling sering dijadikan sandaran adalah *contingent reward* dan *management by-exception*. Pada *contingent reward* dapat berupa penghargaan dari pimpinan karena tugas telah dilaksanakan, berupa bonus atau bertambahnya penghasilan atau fasilitas. Hal ini dimaksudkan untuk memberikan penghargaan maupun pujian untuk bawahan terhadap upaya-upayanya.

Selain itu, pimpinan bertransaksi dengan bawahan, dengan memfokuskan pada aspek kesalahan yang dilakukan bawahan, menunda keputusan atau menghindari hal-hal yang kemungkinan memengaruhi terjadinya kesalahan. Sedangkan *management by- exception* menekankan fungsi manajemen sebagai kontrol.

3) Kepemimpinan transformasional

Istilah transformasional berinduk dari kata *to transform*, yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda. Misalnya, mentransformasikan visi menjadi realita, panas menjadi energi, potensial menjadi aktual.

Sumber daya dimaksud dapat berupa SDM, fasilitas, dana, dan faktor-faktor eksternal keorganisasian. Dalam organisasi pembelajaran, SDM dimaksud dapat berupa pimpinan, staf, bawahan, tenaga ahli, guru, dosen. (Purba, 2021)

Dengan demikian, kepala sekolah disebut menerapkan kaidah kepemimpinan transformasional, jika dia mampu mengubah energi sumber daya baik manusia, instrumen, maupun situasi untuk mencapai tujuan reformasi sekolah. Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja dengan melalui orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan.

2. Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Fungsi kepemimpinan berhubungan dengan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok masing yang mengisyaratkan pemimpin berada di

dalam dan bukan diluar situasi. Fungsi kepemimpinan merupakan gejala social karena diwujudkan dalam interaksi antar individu dalam situasi social atau organisasi.

Fungsi kepemimpinan adalah sebagai bagian dari tugas utama yang harus dilaksanakan, yaitu membantu terciptanya suasana persaudaraan, dan kerjasama dengan penuh rasa kebebasan, membantu kelompok untuk mengorganisasikan diri yaitu ikut memberikan stimulus dan bantuan kepada kelompok dalam menentukan tujuan sekolah yang dipimpinya. (Duryat, 2021)

Fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi, yaitu: pertama, dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan aktifitas pemimpin. Kedua, dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas kelompok atau organisasi. (Ma'mun, 2022)

Fungsi utama pemimpin adalah menjalankan kepemimpinannya dengan baik dan benar. Ada empat fungsi kepemimpinan yang dikembangkan oleh Imron Fauzi. Fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi, yaitu: pertama, dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan aktifitas pemimpin. Kedua, dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok atau organisasi.

Secara operasional fungsi kepemimpinan dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok, yaitu:

a. Fungsi perintis (*Pathfinding*)

Fungsi ini mengungkapkan bagaimana upaya seorang kepala sekolah memahami dan memenuhi kebutuhan utama para *stakeholder*-nya, misi, dan

nilai-nilai yang dianutnya serta berkaitan dengan visi, yaitu pendidikan seperti yang diinginkan bagaimana agar bisa sampai kesana.

b. Fungsi penyalaras (*Aligning*)

Fungsi ini berkaitan dengan seorang kepala sekolah menyalaras keseluruhan sistem dalam organisasi agar mampu bekerja dan saling bekerjasama. Kepala sekolah harus memahami SDM yang bisa diberdayakan dalam sistem organisasi. Kemudian menyalaras bagian tersebut agar sesuai dengan strategi untuk mencapai visi yang telah digariskan dan disepakati bersama.

c. Fungsi pemberdayaan (*Empowering*)

Fungsi ini berhubungan dengan upaya seorang Kepala Sekolah untuk menumbuhkan lingkungan sekolah yang kondusif dan nyaman agar setiap orang dalam organisasi mampu melakukan yang terbaik dan mempunyai komitmen yang kuat. (Ritonga, 2020)

Seorang kepala sekolah harus memahami sifat pekerjaan dan tugas yang diembannya, Ia juga harus mengerti dan mendelegasikan seberapa besar tanggung jawab dan otoritas yang harus dimiliki oleh setiap bawahan yang dipimpinnya.

d. Fungsi panutan (*Modeling*)

Fungsi ini mengungkapkan bagaimana agar kepala sekolah dapat menjadi panutan bagi para guru, karyawan dan siswa secara umumnya. Seorang kepala sekolah bertanggung jawab atas tutur kata, sikap, perilaku, dan keputusan yang telah diambilnya. (Aldi, 2019)

Studi keberhasilan kepala sekolah menunjukkan bahwa Kepala Sekolah adalah seseorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah.

Bahkan lebih jauh studi tersebut menyimpulkan bahwa "keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah. (Muljawan, 2018)

Berdasarkan uraian di atas dapat dijelaskan bahwa fungsi kepala sekolah adalah upaya seorang kepala sekolah memahami dan memenuhi kebutuhan utama para *stakeholder*-nya, menyelaraskan keseluruhan sistem dalam organisasi agar mampu bekerja dan saling bekerjasama, menumbuhkan lingkungan sekolah yang kondusif dan nyaman agar setiap orang dalam organisasi melakukan yang terbaik.

Kepala sekolah adalah mereka yang banyak mengetahui tugas- tugas mereka dan mereka yang menentukan arah dan irama bagi sekolah. Hal itu menunjukkan betapa penting peranan kepala sekolah dalam menggerakkan kehidupan sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan yang ingin dicapai. Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai pemimpin seharusnya dalam praktik sehari-hari selalu berusaha memperhatikan dan mempraktekkan kepemimpinan dalam lingkungan sekolah.

2.1.5 Tugas Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan kepala sekolah besar sekali pengaruhnya terhadap kemajuan sekolah yang dipimpinnya, karena merupakan ujung tombak bagi kemajuan sekolah. Seorang kepala sekolah dituntut harus memiliki tingkat kinerja yang tinggi. Semua manusia adalah pemimpin, minimal pemimpin bagi dirinya sendiri, karena dalam diri manusia terdapat akal dan hati. Akal perlu dipimpin dengan baik sehingga fungsi pikirnya berkembang ke arah yang positif. Hati perlu dipimpin agar tidak menimbulkan gejolak nafsu yang membahayakan diri sendiri. Akal dan hati dipimpin ke jalan yang lurus dengan acuan sistem nilai dan ilmu pengetahuan. (Musri, 2021)

Dalam Perspektif kebijakan pendidikan nasional disebutkan terdapat tujuh peran utama seorang kepala sekolah yaitu, sebagai: 1) *educator*, 2) *manager*, 3)

administrator, 4) *supervisor*, 5) *leader*, 6) *inovator*, dan 7) *motivator*". (Hariyanto, 2021) Kepala sekolah memiliki peran dan tanggung jawab sebagai manajer pendidikan, dan pemimpin pendidikan di sekolah. Tugas kepemimpinan kepala sekolah sebagai *educator* (pendidik) meliputi:

1. Membimbing guru dalam menyusun program pengajaran,
2. Membimbing guru dalam melaksanakan program pengajaran,
3. Membimbing guru mengevaluasi hasil belajar siswa
4. Membimbing guru melaksanakan program pengayaan dan remedial
5. Membimbing karyawan dalam menyusun program kerja
6. Membimbing karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari
7. Membimbing siswa dalam kegiatan ekstra kurikuler,
8. Melakukan pengembangan staf melalui pendidikan dan pelatihan
9. Melakukan pengembangan staf/guru melalui pertemuan sejawat
10. Melakukan pengembangan staf dengan mengikutkan seminar, diskusi.
11. Mengusulkan kenaikan pangkat guru dan staf secara periodik
12. Mengikuti perkembangan iptek melalui pendidikan dan pelatihan.

(Nasution, 2021)

Menurut pendapat lain menjelaskan bahwa tugas kepemimpinan kepala sekolah sebagai *manager* antara lain:

1. Mengadakan prediksi masa depan sekolah, misalnya tentang kualitas yang diinginkan masyarakat.
2. melakukan inovasi dengan mengambil inisiatif dan kegiatan-kegiatan yang kreatif untuk kemajuan sekolah.
3. menciptakan strategi atau kebijakan untuk mensukseskan pikiran-pikiran yang inovatif tersebut.

4. menyusun perencanaan, baik perencanaan strategis maupun perencanaan operasional.
5. menemukan sumber pendidikan dan menyediakan fasilitas pendidikan melakukan pengendalian pada pelaksanaan pendidikan dan hasilnya. (Amon, 2022)

Tugas kepemimpinan kepala sekolah sebagai *inovator* dalam lembaga pendidikan antara lain: a) mencari dan menemukan gagasan baru untuk pembaruan sekolah, dan b) melakukan pembaharuan di sekolah. Sebagai *motivator* di sekolah, Kepala Sekolah mempunyai tugas untuk: a) mengatur lingkungan kerja (fisik), b) mengatur suasana kerja (non fisik), dan c) menerapkan prinsip penghargaan dan hukuman. (Jayanti, 2021)

Keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah dapat dilihat berdasarkan tugas dalam memimpin sekolah, antara lain dengan indikator: *educator* (membimbing guru, staf, karyawan dan siswa), *manajer* (menyusun program sekolah, menggerakkan staf, guru dan karyawan, mengoptimalkan sumber daya sekolah), *administrator* (mengelola administrasi KBM dan BK, ketenagaan, kesiswaan, keuangan, sarana dan prasarana), *supervisor* (menyusun program supervisi, melaksanakan supervisi, menggunakan hasil supervisi), *leader* (memiliki kepribadian yang kuat, memiliki visi dan misi, kemampuan mengambil keputusan dan berkomunikasi), *inovator* (mencari dan menemukan gagasan baru untuk pembaharuan sekolah, melakukan pembaharuan di sekolah) dan *motivator* (mengatur lingkungan kerja, suasana kerja dan menerapkan prinsip penghargaan dan hukuman).

Berdasarkan uraian di atas dapat peneliti simpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor yang sangat penting dalam

menentukan kebijakan dan pencapaian tujuan sekolah. Kepala Sekolah merupakan orang yang bertugas untuk mengendalikan jalannya organisasi di sekolah. Jika kepala sekolah mampu menjalankan tugas kepemimpinannya dengan baik, diharapkan akan memunculkan kesan positif bagi warga sekolah, terutama bagi guru.

2.2 Konsep Kinerja Guru

2.2.1 Pengertian Kinerja Guru

Kinerja merupakan terjemahan dari kata "*performance*" (*Job Performance*). Secara etimologis *performance* berasal dari kata "*to perform*" yang berarti menampilkan atau melaksanakan. kinerja adalah proses kerja dari seorang individu untuk hasil-hasil tertentu. Secara definitif kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. kinerja adalah hasil kerja secara berkualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. (Salam, 2021)

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Haki, 2021)

Setiap individu yang diberi wewenang, tugas atau kepercayaan untuk bekerja pada organisasi tertentu diharapkan mampu menunjukkan kinerja (*performance*) yang memuaskan dan memberikan kontribusi yang maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi tersebut. Artinya, limpahan hak yang diberikan kepada individu merupakan kewajiban yang menjadi bagian dari tugasnya untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan.¹⁵ Pengertian kinerja ada bermacam-macam, ada yang mengatakan prestasi kerja atau pelaksanaan. Kinerja merupakan terjemahan dari bahasa Inggris “*performance*” yang diartikan prestasi kerja, pelaksanaan kerja, hasil kerja, dan penampilan kerja. (Walsa, 2016)

Kinerja adalah penampilan perilaku kerja yang ditandai dalam keluwesan gerak, urutan kerja yang sesuai dengan prosedur, sehingga diperoleh hasil yang memenuhi syarat, kualitas, kecepatan dan jumlah. (Agustina, 2020) Kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. (Rivai, 2021)

Perbedaan pengertian, dapat dikategorikan dalam dua garis besar pengertian dibawah ini:

- a. Kinerja merujuk pengertian sebagai hasil. Dalam konteks hasil, kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi atau fungsi pekerjaan tertentu.
- b. Kinerja merujuk pengertian sebagai perilaku. Kinerja adalah seperangkat perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi atau unit organisasi tempat orang bekerja. (Kurniawati, 2021)

Kinerja merupakan Tindakan yang dilakukan oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan utamanya. Kinerja guru berarti Tindakan guru dalam melaksanakan tugas dan perannya sebagai guru terutama dalam melaksanakan pembelajaran di sekolah. Kinerja menunjukkan suatu penampilan kerja seseorang dalam menjalankan peran dan fungsinya dalam suatu lingkungan tertentu termasuk dalam organisasi.

Pengertian mengenai kinerja peneliti berkesimpulan bahwa kinerja adalah hasil kerja baik secara kuantitas maupun kualitas dari apa yang dikerjakan berdasarkan standar yang telah ditetapkan dan bagaimana cara mengerjakannya. “Kinerja guru adalah: perilaku

nyata yang ditampilkan oleh guru sebagai prestasi kerja berdasarkan standar yang ditetapkan dan sesuai dengan perannya di sekolah. (Husni, 2020)

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah perilaku nyata yang ditampilkan oleh guru sebagai prestasi kerja berdasarkan standar yang ditetapkan dan sesuai dengan perannya di sekolah dan perilaku yang dihasilkan seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik dan pengajar ketika mengajar di depan kelas, sesuai dengan kriteria tertentu seperti perencanaan program pengajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan evaluasi hasil pembelajaran. kinerja seseorang guru akan nampak pada situasi dan kondisi kerja sehari-hari dalam aspek kegiatan menjalankan tugas dan cara/kualitas dalam melaksanakan kegiatan/tugas tersebut.

2.2.2 Indikator Kinerja Guru

Indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran tolak ukur dalam menilai kinerja. Kinerja merupakan suatu konstruksi multidimensi yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Adapun tugas pokok guru dalam kaitannya dengan kinerja guru adalah sebagai berikut:

1. Merencanakan Pembelajaran

Tahap perencanaan dalam kegiatan pembelajaran adalah tahap yang berhubungan dengan kemampuan guru menguasai bahan ajar. Kemampuan guru dapat dilihat dari cara atau proses penyusunan program kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru, yaitu mengembangkan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP).

2. Melaksanakan Pembelajaran

Kegiatan pembelajaran di kelas adalah inti penyelenggaraan pendidikan yang ditandai oleh adanya kegiatan pengelolaan kelas, penggunaan media dan sumber belajar, dan penggunaan metode serta strategi pembelajaran. Semua tugas tersebut

merupakan tugas dan tanggung jawab guru yang secara optimal dalam pelaksanaannya menuntut kemampuan guru baik dalam mengelola kelas, penggunaan media, dan sumber belajar.

3. Melaksanakan Evaluasi Pembelajaran

Penilaian hasil belajar adalah kegiatan atau cara yang ditujukan untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan pembelajaran dan juga proses pembelajaran yang telah dilakukan. Pada tahap ini seorang guru dituntut memiliki kemampuan dalam menentukan pendekatan dan cara-cara evaluasi, penyusunan alat-alat evaluasi, pengolahan, dan penggunaan hasil evaluasi.

4. Tindakan Lanjutan

Tindakan lanjutan yang dapat dilakukan seorang guru dalam pembelajaran adalah remedial dan perbaikan program pembelajaran. Remedial yaitu penambahan jam pelajaran, mengadakan tes, dan menyediakan waktu khusus untuk bimbingan siswa. Sedangkan perbaikan program pembelajaran adalah yaitu menyangkut perbaikan berbagai aspek yang perlu diganti atau disempurnakan (Aswaruddin, 2021)

Berdasarkan uraian di atas dapat dijelaskan bahwa Indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran tolak ukur dalam menilai kinerja sangat penting untuk diperhatikan dan dievaluasi karena guru mengemban tugas profesional, dari indikator kinerja di atas ada dua hal terkait dengan aspek keluaran atau hasil pekerjaan yaitu kualitas hasil, kuantitas keluaran dan dua hal terkait aspek perilaku individu yaitu penggunaan waktu dalam bekerja dan kerja sama sehingga keempat indikator di atas mengukur kinerja pada level individu.

2.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Kinerja menunjukkan suatu penampilan kerja seseorang dalam menjalankan

peran dan fungsinya dalam suatu lingkungan tertentu termasuk dalam organisasi. Produktivitas ditentukan oleh kinerja pegawai dan teknologi, sedangkan kinerja pegawai itu sendiri tergantung pada dua hal yaitu kemampuan dan motivasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah sebagai berikut:

- a. Faktor personal, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, yang dimiliki oleh tiap individu guru.
- b. Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan tim leader dalam memberikan dorongan, semangat, dan dukungan kerja guru.
- c. Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan, dan keeratan anggota tim.
- d. Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja yang diberikan oleh pimpinan sekolah, proses organisasi kultur kerja dalam organisasi

Faktor kontekstual (situasional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal. (Suparto, 2017)

Menurut pendapat lain faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah sebagai berikut:

- 1) Sikap mental, berupa motivasi, disiplin, dan etika kerja
- 2) Pendidikan, pada umumnya orang yang mempunyai pendidikan lebih tinggi akan memiliki wawasan yang lebih luas, terutama penghayatan akan arti penting produktivitas.
- 3) Keterampilan, makin terampil, tenaga kependidikan akan lebih mampu bekerja serta menggunakan fasilitas dengan baik.
- 4) Manajemen, diartikan dengan hal yang berkaitan dengan sistem yang diterapkan oleh pimpinan untuk mengelola dan memimpin serta

mengendalikan tenaga kependidikan.

- 5) Kesempatan berprestasi dapat menimbulkan dorongan psikologis untuk meningkatkan dedikasi serta pemanfaatan potensi yang dimiliki dalam meningkatkan produktivitas kerja. (Aprida, 2020)

Kinerja seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti: *ability, capacity, held, incentive, environment dan validity* (Aswaruddin, 2021)

Faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja atau produktifitas dalam Manajemen Berbasis sekolah adalah faktor kepemimpinan dan pengawasan Kepala Sekolah, diluar faktor pendidikan, teknologi, tata nilai, iklim kerja, derajat kesehatan dan tingkat upah minimal. (Wildawati, 2013)

Sedangkan menurut pendapat ahli lain faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru antara lain:

1. Sikap mental (motivasi kerja, disiplin, dan etika, atau budaya kerja)
2. Pendidikan,
3. Ketrampilan
4. Manajemen kepemimpinan
5. Tingkat penghasilan
6. Gaji dan kesehatan
7. Jaminan sosial atau kesejahteraan
8. Iklim kerja
9. Sarana prasarana yang memadai
10. Teknologi, dan
11. Kesempatan untuk berprestasi. (Anwar, 2020)

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah faktor personal meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan tim leader, faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja yang diberikan oleh pimpinan sekolah, faktor kontekstual (situasional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal, dan sikap mental, pendidikan, keterampilan, manajemen, kesempatan berprestasi.

2.2.4 Penilaian Kinerja Guru

Tugas Kepala Sekolah terhadap guru salah satunya adalah melakukan penilaian atas kinerjanya. Penilaian ini mutlak dilaksanakan untuk mengetahui kinerja yang telah dicapai oleh guru. Penilaian ini penting bagi setiap guru dan berguna bagi sekolah dalam menetapkan kegiatannya. Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi siswa pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Dalam lingkungan seperti itu, para guru, karyawan dan siswa termotivasi untuk saling belajar, saling memotivasi, dan saling memberdayakan.

Penilaian merupakan serangkaian kegiatan untuk memperoleh, menganalisis, serta menafsirkan data tentang proses dan hasil yang dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan, sehingga menjadi informasi yang bermakna. (Winaryati, 2018)

Penilaian kinerja adalah suatu alat yang berfaedah tidak hanya mengevaluasi kerja dari para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi kalangan karyawan. (Syamsiah, 2018)

Penilaian kinerja seseorang adalah untuk mengetahui seberapa besar mereka bekerja melalui suatu sistem formal dan terstruktur, seperti menilai, mengukur, dan

mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil termasuk tingkat ketidakhadiran. Fokusnya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seseorang apakah ia bisabekerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang.

Kinerja guru adalah hasil kerja nyata secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pada hakikatnya kinerja guru adalah perilaku yang dihasilkan seseorang guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik ketika mengajar di depan kelas. (Hafid, 2017)

Penilaian kinerja adalah alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja dari para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkannya memotivasi kalangan karyawan. Penilaian prestasi adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya. (Zainuddin, 2020)

Adapun kegunaan penilaian kinerja guru dalam aktifitas kerjanya di sekolah adalah sebagai berikut:

- a. Mendorong orang ataupun karyawan agar berperilaku positif atau memperbaiki tindakan mereka yang dibawah standar yang sudah ditentukan bersama.
- b. Sebagai penilaian sebagai manajemen apakah karyawan dengan baik,
- c. Memberikan dasar yang kuat bagi pembuat kebijakan peningkatan organisasi.

(Hasanah, 2021)

Berdasarkan uraian di atas yang telah dikemukakan, maka dapat dikatakan bahwa penilaian kinerja guru adalah serangkaian kegiatan untuk memperoleh, menganalisis, serta menafsirkan data tentang proses dan hasil yang dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan, dan suatu alat yang berfaedah tidak hanya mengevaluasi kerja dari para karyawan, hasil kerja nyata secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan

kepadanya, serta perilaku yang dihasilkan seseorang guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik ketika mengajar. Menilai kinerja guru adalah suatu proses menentukan tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas pokoknya dengan menggunakan standar. Kinerja guru adalah kemampuan guru dalam mencapai tujuan pembelajaran, dilihat dari penampilannya dalam melaksanakan proses belajar mengajar.

2.3 Penelitian Relevan

Penelitian yang relevan merupakan telaah terhadap karya terdahulu. Pada dasarnya digunakan untuk memperoleh suatu informasi tentang teori-teori yang ada kaitannya dengan judul penelitian dan digunakan untuk memperoleh landasan teori ilmiah. Adapun penelitian-penelitian tersebut yang relevan dengan penelitian dari peneliti adalah sebagai berikut:

1. Akib dan Salnawati, (2022) Tesis dengan judul “Manajemen Kepala Madrasah: Usaha Meningkatkan Kinerja Guru pada Madrasah Swasta” diperoleh hasil bahwa dalam rangka meningkatkan kinerja guru, kepala madrasah melaksanakan beberapa hal meliputi: 1) Perencanaan kinerja, 2) Pengorganisasian kinerja, 3) Pelaksanaan kinerja dan 4) Evaluasi kinerja. Melalui manajemen kepala madrasah tersebut guru semakin memperbaiki kinerjanya seperti 1) merencanakan pembelajaran, 2) melaksanakan pembelajaran, 3) evaluasi pembelajaran dan 4) tindak lanjut pembelajaran. Dengan metode penelitian bersifat kualitatif dengan pendekatan naratif.
2. Erdianti, (2014) dengan judul “Strategi Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Dalam Mengembangkan Kompetensi Profesional Guru” diperoleh hasil bahwa ada berbagai macam strategi yang dapat diterapkan kepala sekolah dalam pelaksanaan pemberian bantuan dan pembinaan guru dalam mengembangkan kompetensi profesional guru. Salah satunya yaitu melalui pemberdayaan di antara sesama guru, terutama oleh guru yang dinilai telah profesional dan berpengalaman berbagi pengetahuan dan pengalaman dengan guru yang lain.

3. Siti Nur Ilmiah, Dkk (2022) *Analisi Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SD Negeri Rawakidang Kabupaten Tangerang* diperoleh hasil penelitian bahwa kepala sekolah SD Negeri Rawakidang Kabupaten Tangerang melakukan diklat-diklat dan mengundang narasumber dari luar berkaitan dengan KBM dan sesuai kurikulum 2013, selalu memberikan arahan dan motivasi kepada guru untuk menggunakan metode yang aktif, selalu melakukan pengawasan pada saat guru sedang melakukan proses belajar mengajar di kelas, memberikan bimbingan kepada guru dan tenaga kepemimpinan, dan kepala sekolah meminta agar hadir 20 menit lebih awal dari siswa dan menunggu siswa di depan kelas.
4. Wayan Satria Jaya, (2022) *Kinerja Guru Ditinjau dari Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja* diperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru Pendidikan Anak Usia Dini (PIAUD) secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Semakin tepat gaya kepemimpinan yang diterapkan, maka kinerja para guru akan semakin baik. Kinerja guru dapat ditingkatkan ketika para guru mempunyai motivasi kerja yang lebih baik.
5. Mohammad Ali Syamsudin Amin, (2022) *Perilaku Komunikasi Dan Motivasi Kerja Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru dan Tenaga Kependidikan Di Sekolah Dasar* diperoleh hasil penelitian bahwa 1) Komunikasi sebagai petunjuk untuk meningkatkan kinerja guru (instruktif), 2) Komunikasi sebagai informasi untuk meningkatkan kinerja guru (informatif), 3) Komunikasi sebagai saran untuk meningkatkan kinerja guru (mempengaruhi), dan 4) Komunikasi sebagai evaluasi untuk meningkatkan kinerja guru (evaluatif).

Persamaan dari kelima penelitian relevan diatas dengan penelitian yang akan dilakukan adalah mengkaji tentang kepemimpinan kepala sekolah. Metode penelitian yang dilakukan sama-sama menggunakan pendekatan kualitatif dan teknik

pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Sedangkan perbedaannya adalah penelitian yang akan dilakukan terletak pada lokasi bidang kajiannya. Adapun bisang kajian yang akan dilakukan dalam penelitian ini yaitu membahas tentang upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SD Negeri 92 Kendari. Sehingga penelitian perlu ditegaskan kembali bahwa bukanlah pengulangan dari apa yang telah diteliti sebelumnya dan penelitian ini bukan merupakan plagiat.

