

## BAB II

### KAJIAN TEORITIK

#### A. Tinjauan Tentang Kepemimpinan

##### 1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses mempengaruhi dan mengarahkan para pegawai dalam melakukan pekerjaan yang telah ditugaskan kepada mereka sehingga para pegawai bisa melakukan kinerja yang sudah ditetapkan oleh atasannya. Sebagai proses, kepemimpinan difokuskan kepada apa yang dilakukan oleh para pemimpin, yaitu proses dimana para pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk memperjelas tujuan organisasi bagi para pegawai, bawahan, atau yang dipimpinnya, memotivasi mereka untuk mencapai tujuan tersebut, serta membantu menciptakan suatu budaya produktif dalam organisasi.

Selain pengertian diatas, ada beberapa pengertian kepemimpinan dalam Al-Qur'an surah At-tahrim ayat : 66,

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا قُوا أَنْفُسَكُمْ وَأَهْلِيكُمْ نَارًا وَقُودُهَا  
النَّاسُ وَالْحِجَارَةُ عَلَيْهَا مَلَائِكَةٌ غِلَاظٌ شِدَادٌ لَا يَعْصُونَ  
اللَّهَ مَا أَمَرَهُمْ وَيَفْعَلُونَ مَا يُؤْمَرُونَ

*“Wahai orang-orang yang beriman, peliharalah dirimu dan keluargamu dari siksa api neraka yang bahan bakarnya adalah manusia dan batu; penjaganya malaikat-malaikat yang kasar, yang keras, yang tidak mendurhakai Allah terhadap apa yang diperintahkanNya kepada mereka dan selalu mengerjakan apa yang diperintahkan ..” (QS At-tahrim 66:6).*

Firman Allah SWT di atas jelas, bahwa kita sebagai seorang pemimpin organisasi atau bagian tertentu atau pemimpin keluarga nantinya, diharuskan untuk selalu mengingatkan kepada istri dan anak-anak kita agar selalu memelihara agama dan akhlaknya juga anggotanya dan stafnya. Hal ini dikarenakan di hari akhir nanti kita akan dimintai pertanggung jawaban tentang bagaimana agama dan akhlak orang-orang yang kita pimpin. Allah SWT berfirman:

2. لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ  
كَثِيرًا

*“ Sesungguhnya Telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah. “ (Al-Ahzab , 33 :21)*

Adapun dari sisi atribut, kepemimpinan adalah kumpulan karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Oleh karena itu, pemimpin dapat didefinisikan sebagai seorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain tanpa menggunakan kekuatan, sehingga orang-orang yang dipimpinya menerima dirinya sebagai sosok yang layak memimpin mereka.

Secara umum mungkin dapat pula diartikan kepemimpinan tersebut sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Namun demikian tampaknya

pengertian kepemimpinan oleh para ahli tersebut masing-masing ada perbedaannya tergantung dari sudut pandang, penekanannya, keluasannya dan kedalaman yang terkandung di dalamnya. Sutisna misalnya merumuskan kepemimpinan tersebut sebagai suatu proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau sekelompok orang dalam usaha ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu.

Menurut Sobry kepemimpinan adalah kemauan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan.<sup>13</sup> Menurut pandangan para penganut paham bahwa kepemimpinan merupakan orang yang memiliki kewenangan untuk member tugas, mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi orang lain melalui pola hubungan yang baik guna untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.<sup>14</sup>

Menurut T. Handoko Mengemukakan Kepemimpinan ( *Leadership* ) telah didefinisikan dengan berbagai cara yang berbeda oleh berbagai orang yang berbeda pula. Menurut Stoner, kepemimpinan manajerial dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan – kegiatan dari kelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya. Ada tiga implikasi penting dari definisi tersebut :

Pertama, kepemimpinan menyangkut orang lain – bawahan atau pengikut. Kesiediaan mereka untuk menerima pengarahan dari pimpinan, para anggota kelompok membantu menentukan status/kedudukan

---

<sup>13</sup> M. Sobry Sutikno, 2014. Pemimpin dan Kepemimpinan. Holistica : Lombok. Hal : 16

<sup>14</sup> Daryanto, 2011. Kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran. Gava Media : Yogyakarta. Hal : 128

pimpinan dalam membuat proses kepemimpinan seseorang manajer akan menjadi tidak relevan.

Kedua, kepemimpinan menyangkut suatu pembagian kekuasaan yang tidak seimbang diantara para pemimpin dan anggota kelompok. Para pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan berbagai kegiatan pra anggota kelompok, tetapi para anggota kelompok tidak dapat mengarahkan kegiatan – kegiatan pemimpin secara langsung, meskipun dapat juga melalui jumlah secara tidak langsung.

Menurut Hasibuan kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>15</sup>

Kepemimpinan menjadi penentu utama terjadinya proses dinamisasi sekolah. Efektifitas kepemimpinan pendidikan tidak dapat lepas dari beberapa aspek yang turut membangun terjadinya efektifitas kepemimpinan sehingga mutu pendidikan akan dapat dicapai. Pemimpin pendidikan menjadi unsur yang sangat urgen bagi berlangsungnya dinamisasi pendidikan. Adapun beberapa aspek yang mempengaruhi bagi proses dinamika kepemimpinan pendidikan antara lain; gaya kepemimpinan yang diterapkan, tingkat efektifitas kepemimpinan, transformasi kepemimpinan pendidikan dan peran pemimpin pendidikan terhadap pengembang mutu pendidikan.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup>. Hasibuan Malayu S.P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. edisi revisi. cetakan kesepuluh. Penerbit : Bumi Aksara, Jakarta. Hal : 170.

<sup>16</sup> Rohmat, *Kepemimpinan pendidikan*, (Purwokerto, STAIN Pres, 2010) hal. 5

Kepemimpinan pendidikan banyak sekali bentuk dan macamnya, hal ini akan membawa perbedaan-perbedaan pula. Terdapat syarat-syarat yang dituntut oleh bentuk kepemimpinan yang bersangkutan. Seorang pemimpin yang baik dalam ketentraman mungkin kurang dapat diterima sebagai pemimpin dimadrasah. Dan begitu juga sebaliknya pemimpin pendidikan dimadrasah yang baik mungkin kurang dapat diterima sebagai pemimpin di ketentaraan.<sup>17</sup>

Dalam rangka mempengaruhi orang lain mau bekerja dengan penuh tanggung jawab, pemimpin pendidikan hendaknya memiliki syarat-syarat tertentu, sebagaimana pendapat para ahli antara lain: Tim Dosen IKIP Malang mengemukakan syarat-syarat yang harus dimiliki pemimpin pendidik dapat dikategorikan menjadi dua macam yaitu:

a. Syarat-syarat fundamental

Pemimpin pendidikan di Indonesia harus menghayati dan mengamalkan nilai moral pancasila.

b. Syarat-syarat praktis

Pertama, memiliki kelebihan dalam pengetahuan dan kemampuan diantaranya adalah: 1) memahami administrasi madrasah lebih banyak dan personil madrasah, 2) Mengetahui bagaimana menggunakan keterampilan para anggotanya dengan memanfaatkan orang yang lebih tahu banyak tentang apa yang mereka lakukan, 3) Kemampuan mengajar lebih baik, sehingga dapat membantu menganalisa dan memperbaiki serta

---

<sup>17</sup>*Ibid*, hal. 45

meningkatkan proses belajar mengajar guru, 4) Kemampuan memelihara moral kerja madrasah, 5) Memiliki keahlian dalam bidang jabatan atau pekerjaan.

Kedua, memiliki kelebihan dalam bidang kepribadian, di antaranya: 1) rendah hati dan sederhana, 2) percaya terhadap diri sendiri, 3) bersikap suka menolong, 4) jujur, adil, dan dapat dipercaya, 5) sabar dan memiliki kestabilan emosi, 6) bersikap ramah tamah, 7) kapasitas kecerdasan dan kemampuan berbicara baik, 8) bertanggung jawab yang meliputi ketekunan dan penuh semangat, 9) berparti sipasi yang meliputi: keaktifan kemampuan bergaul, bekerja sama, mudah menyesuaikan diri dan penuh humor.<sup>18</sup>

Jadi untuk menjabat sebagai kepala dilingkungan suatu lembaga pendidikan biasanya ditetapkan beberapa persyaratan yang harus dipenuhi persyaratan itu antara lain adalah pendidikan atau ijazah yang dimiliki, pengalaman yang sering dinyatakan dalam bentuk golongan atau kepangkatan bagi pegawai negeri, umur dan lain-lainnya. Persyaratan tersebut adalah bukanlah yang dimaksudkan sebagai persyaratan kepemimpinan akan tetapi ketentuan menduduki suatu jabatan tertentu yang mengharuskan seseorang yang mendudukinya menjalankan fungsi kepemimpinan.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup>Husaini Usman, *Manajemen, Teori dan Praktik Pendidikan*, (Jakarta : PT Bumi Aksara 2006) hal.304

<sup>19</sup>Andanng, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Yogyakarta, AR-Ruzz Media,2014), hal.140

Makna hakiki kepemimpinan dalam Islam adalah untuk mewujudkan khilafah dimuka bumi, demi terwujudnya kebaikan dan reformasi. Perintah Allah demikian jelas dalam Surat Al Baqarah ayat 30

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً  
قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ  
بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

Artinya :

*Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat:*

*"Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi."*

*Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui".<sup>20</sup>*

Kartini Kartono mengungkapkan bahwa kepemimpinan itu harus selalu di kaitkan dengan tiga hal pokok yaitu: (1) Kekuasaan ialah kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin guna mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu, (2) Kewibawaan ialah kelebihan, keunggulan, keutamaan, sehingga orang mampu "membawa" atau mengatur orang lain, sehingga orang tersebut patuh pada pimpinan dan bersedia melaksanakan perbuatan-perbuatan

<sup>20</sup>Departemen Agama Al-Quran Terjemah, *al-qur'an Surat Al Baqarah*, ayat 30

tertentu, (3) Kemampuan ialah segala daya, kemampuan, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan/ketrampilan teknis maupun sosial yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa (Kartono, 1998:28).

Ada beberapa syarat-syarat kepemimpinan yang harus ada dalam seorang pemimpin. Syarat-syarat tersebut merupakan hal yang pokok yang harus dimiliki seorang pemimpin agar dalam memimpin ia mempunyai kekuasaan dan wibawa sebagai seorang pemimpin. Menurut *Stogdill* dalam bukunya *Personal Factor Associated with Leadership* yang dikutip oleh Kartini Kartono dalam bukunya *Pemimpin dan Kepemimpinan* mengatakan bahwa pemimpin itu harus mempunyai kelebihan, yaitu:

(1) Kapasitas meliputi: kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berbicara dan kemampuan menilai. (2) Ilmu pengetahuan yang luas (3) Tanggungjawab, mandiri, berinisiatif, tekun, ulet, percaya diri, agresif, dan punya hasrat unggul. (3) Partisipatif aktif, memiliki sosialbilitas tinggi, mampu bergaul, kooperatif, atau suka bekerja sama, mudah menyesuaikan diri, punya rasa humor. (4) Status meliputi kedudukan sosial-ekonomi yang cukup tinggi, populer, tenar (Kartono, 1998:31).

Dari uraian di atas menunjukkan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin seseorang terlebih dahulu harus mempunyai kecerdasan, tanggungjawab, serta mempunyai kedudukan sosial yang tinggi di dalam suatu masyarakat. Sedangkan menurut *Jhon D. Millet* dalam



bukunya *Management In The Public Services*, yang dikutip oleh Inu Kencana dalam bukunya *Pengantar Ilmu Pemerintahan* mengatakan bahwa seorang pemimpin harus mempunyai sifat-sifat kepemimpinan, yaitu: (a) Kemampuan untuk melihat organisasi secara keseluruhan, (b) Kemampuan untuk mendelegasikan wewenang, (c) Kemampuan untuk memerintahkan kesetiaan, (d) Kemampuan untuk membuat keputusan (Kencana, 1992).

Kesimpulan dari pendapat di atas bahwa untuk menjadi seorang pemimpin diperlukan kemampuan untuk melihat organisasi secara keseluruhan, bisa mendelegasikan wewenang, bisa membuat pengikutnya setia serta dapat membuat keputusan yang tegas, cepat dan bijaksana.

#### a. Gaya kepemimpinan ( pendekatan perilaku )

Macam-macam gaya kepemimpinan menurut Stephen. P. Robbins (2005) terdiri dari :

##### 1) Gaya Otokratis

Gaya otokratis menggambarkan pemimpin yang biasanya cenderung memusatkan wewenang, mendiktekan metode kerja, membuat keputusan unilateral, dan membatasi partisipasi karyawan.

##### 2) Gaya Demokratis

Gaya Demokratis menggambarkan pemimpin yang cenderung melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan, mendelegasikan wewenang,

mendorong partisipasi dalam memutuskan metode dan sasaran kerja, dan menggunakan umpan balik sebagai peluang untuk melatih karyawan.

### 3) Gaya *Laissez Faire*

Dalam *gayalaisezz faire*, pemimpin umumnya memberi kelompok kebebasan penuh untuk membuat keputusan dan menyelesaikan pekerjaan dengan cara apa saja yang dianggap sesuai.

Menurut White & Lippit Harbani (2008 : ) gaya kepemimpinan terdiri dari 3 macam yaitu :

#### 1) Gaya kepemimpinan Otokratis

Dalam tipe ini, pemimpin menentukan sendiri “*policy*” dan dalam rencana untuk kelompoknya, membuat keputusan-keputusan sendiri namun mendapatkan tanggung jawab penuh. Bawahan harus patuh dan mengikuti perintahnya, jadi pemimpin tersebut menentukan atau mendiktekan aktivitas dari anggotanya. Pemimpin otokratis biasanya merasa bahwa mereka mengetahui apa yang mereka inginkan dan cenderung mengekspresikan kebutuhan-kebutuhan tersebut dalam bentuk perintah-perintah langsung kepada bawahan. Dalam kepemimpinan otokrasi terjadi adanya keketatan dalam pengawasan, sehingga sukar bagi bawahan dalam memuaskan kebutuhan egoistisnya.

#### a. Kebaikan dari gaya kepemimpinan adalah :

1. Keputusan dapat diambil secara tepat.
2. Tipe ini baik digunakan pada bawahan yang kurang disiplin, kurang inisiatif, bergantung pada atasan dan kurang kecakapan.

3. Pemusatan kekuasaan, tanggung jawab serta membuat keputusan terletak pada satu orang yaitu pemimpin.

b. Kelemahannya adalah :

1. Dengan tidak diikutsertakannya bawahan dalam mengambil keputusan atau tindakan maka bawahan tersebut tidak dapat belajar mengenai hal tersebut.

2. Kurang mendorong inisiatif bawahan dan dapat mematikan inisiatif bawahannya tersebut.

3. Dapat menimbulkan rasa tidak puas dan tertekan.

4. Bawahan kurang mampu menerima tanggung jawab dan tergantung pada atasan saja.

2) Gaya kepemimpinan Demokrasi (Demokratis)

Dalam gaya ini pemimpin sering mengadakan konsultasi dengan mengikuti bawahannya dan aktif dalam menentukan rencana kerja yang berhubungan dengan kelompok. Disini pemimpin seperti moderator atau koordinator dan tidak memegang peranan seperti pada kepemimpinan otoriter. Partisipan digunakan dalam kondisi yang tepat akan menjadikan hal yang efektif. Maksudnya supaya dapat memberikan kesempatan pada bawahannya untuk mengisi atau memperoleh kebutuhan egoistisnya dan memotivasi bawahan dalam menyelesaikan tugasnya untuk meningkatkan produktivitasnya pada pemimpin demokratis, sering mendorong bawahan untuk ikut ambil bagian dalam hal tujuan-tujuan dan metode-metode serta menyokong ide-ide dan saran-saran. Disini pemimpin mencoba

mengutamakan “*human relation*” (hubungan antar manusia) yang baik dan mengerjakan secara lancar.

- a. Kebaikan dari gaya kepemimpinan ini adalah :
1. Memberikan kebebasan lebih besar kepada kelompok untuk mengadakan kontrol terhadap supervisor.
  2. Merasa lebih bertanggungjawab dalam menjalankan pekerjaan.
  3. Produktivitas lebih tinggi dari apa yang diinginkan manajemen dengan catatan bila situasi memungkinkan.
  4. Lebih matang dan bertanggung jawab terhadap status dan pangkat yang lebih tinggi.
- b. Kelemahannya adalah :
1. Harus banyak membutuhkan koordinasi dan komunikasi.
  2. Membutuhkan waktu yang relatif lama dalam mengambil keputusan.
  3. Memberikan persyaratan tingkat “*skilled*” (kepandaian) yang relatif tinggi bagi pimpinan.
- 3) Gaya kepemimpinan *Laissez Faire*

Yaitu gaya kepemimpinan kendali bebas. Pendekatan ini bukan berarti tidak adanya sama sekali pimpinan. Gaya ini berasumsi bahwa suatu tugas disajikan kepada kelompok yang biasanya menentukan teknik-teknik mereka sendiri guna mencapai tujuan tersebut dalam rangka mencapai sasaran-sasaran dan kebijakan organisasi. Pemimpin pada gaya ini sifatnya

positif dan seolah-olah tidak mampu memberikan pengaruh kepada bawahannya.

- a. Kebaikan dari gaya kepemimpinan ini :
  1. Ada kemungkinan bawahan dapat mengembangkan kemampuannya, daya kreativitasnya untuk memikirkan dan memecahkan persoalan serta mengembangkan rasa tanggung jawab.
  2. Bawahan lebih bebas untuk menunjukkan persoalan yang ia anggap penting dan tidak bergantung pada atasan sehingga proses yang lebih cepat.
- b. Kelemahannya adalah :
  - a. Bila bawahan terlalu bebas tanpa pengawasan, ada kemungkinan terjadi penyimpangan dari peraturan yang berlaku dari bawahan serta dapat mengakibatkan salah tindak dan memakan banyak waktu bila bawahan kurang pengalaman.
  - b. Pemimpin sering sibuk sendiri dengan tugas-tugas dan terpisah dari bawahan. Beberapa tidak membuat tujuan tanpa suatu peraturan tertentu.
  - c. Kelompok dapat mengkambing hitamkan sesuatu, kurang stabil, frustrasi, dan merasa kurang aman.

Pendekatan perilaku menjelaskan perilaku kepemimpinan yang membuat seseorang menjadi pemimpin yang efektif. Pemimpin yang efektif ialah pemimpin yang menggunakan gaya (style) yang dapat mewujudkan sasarnya misalnya dengan mendelegasikan tugas, mengadakan

komunikasi yang efektif, memotivasi bawahannya, melaksanakan kontrol, dan seterusnya.<sup>21</sup>Plato ( 427-347) dalam bukunya yang berjudul *Republic* membagi tiga gaya kepemimpinan, yaitu (1) filosof (pemikir), (2) militer (otoriter), dan (3) entrepreneur. Beberapa gaya kepemimpinan yang banyak mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku pengikutnya, ialah norma perilaku yang oleh seseorang pada saat orang itu mempengaruhi orang lain.

Beberapa perwujudan perilaku pemimpin dengan orientasi bawahan ialah (1) penekanan pada hubungan atasan bawahan, (2) perhatian pribadi pemimpin pada pemuasan kebutuhan bawahannya, (3) menerima perbedaan-perbedaan kepribadian, kemampuan, dan perilaku yang terdapat pada diri dari para bawahan. Para peneliti mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan, yaitu (1) berorientasi tugas dan (2) berorientasi bawahan atau kariawan. Gaya yang berorientasi pada tugas lebih memerhatikan pada penyelesaian tugas dengan pengawasan yang sangat ketat agar tugas selesai sesuai dengan keinginannya. Hubungan baik dengan bawahan tidak diperhatikan yang penting bawahan harus bekerja keras, produktif, dan tepat waktu. Sebaliknya gaya kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan cenderung lebih memperhatikan hubungan yang baik dengan

---

<sup>21</sup>Prof. Dr. Husaini Usman, *Manajemen, teori, praktek dan risert pendidikan*, (Jakarta : Bumi

bawahan daripada mengawasi dengan ketat, dan yang lebih penting lagi adalah lebih merasakan perasaan bawahanya.<sup>22</sup>

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif adalah gaya kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan atau karyawan karena seorang bawahan adalah manusia yang mempunyai perasaan, dengan demikian gaya kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan akan menanamkan perasaan dari bawahan merasa setiap kerjanya selalu dihargai yang akan membangkitkan semangat dalam bekerja. Sebaliknya gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas akan menanamkan perasaan pada bawahan selalu disuruh dan terus diawasi sehingga hubungan antara pemimpin dan bawahan tidak terjalin dengan baik karena terkesan memberi batas atau jarak antara pimpinan dan bawahan.

#### **b. Sifat-Sifat Pemimpin**

Pendekatan sifat-sifat berpendapat bahwa pemimpin itu dilahirkan bukan diciptakan, artinya seseorang telah membawa bakat kepemimpinan sejak dilahirkan bukan dididik atau dilatih. Pemimpin yang dilahirkan tanpa melalui diklat sudah dapat menjadi pemimpin yang efektif. Pelatihan kepemimpinan hanya bermanfaat bagi mereka yang telah memiliki sifat-sifat kepemimpinan. Artinya, seseorang yang tidak memiliki sifat dan bakat

---

<sup>22</sup>*Ibid hal 267*

kepemimpinan yang dibawa sejak lahir, tidak perlu dilatih kepemimpinan karena akan sia-sia saja. Sifat-sifat kepemimpinan sebagai pilar yang mendukung kepemimpinan menurut Sanusi antara lain (1) kesehatan dan kesegaran fisik, (2) kreatifitas dalam menangkap tuntutan zaman, (3) kemampuan intelektual, (4) efektivitas informasi dan komunikasi sosial, (5) kemandirian emosional, (6) keteguhan pendirian, (7) integritas pribadi, (8) kedudukan ekonomi dan finansial, (9) kedudukan hukum, dan (10) prestasi masa lampau.<sup>23</sup>

Penilaian sukses atau gagalnya pemimpin antara lain dilakukan dengan mengamati dan mencatat sifat-sifat dan kualitas perilakunya. Diantara para penganut teori sifat/kesifatan dari kepemimpinan (*the traitist theory of leadership*) adalah *Ordway Tead*. Menurut *Ordway*, ada sepuluh sifat-sifat kepemimpinan, yaitu: (1) Energi jasmaniah dan mental (*Physical and nervous energy*), (2) Kesadaran akan tujuan dan arah (*A sense of purpose and direction*), (3) Antusiasme (*enthusiasm*), (4) Keramahan (*Friendliness*), (5) kecintaan (*affection*), (6) Integritas (*integrity*), (7) Penguasaan teknis (*technical mastery*), (8) Ketegasan dalam mengambil keputusan (*decisiveness*), (9) Kecerdasan (*intelligence*), dan (10) Kepercayaan (*faith*) (Kartono, 1998:37-43).

---

<sup>23</sup> *Ibid. Hal 259*



Dalam pandangan dan pendapat diatas, dapat diambil suatu ke-simpulan bahwa kepemimpinan adalah perilaku yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas serta hubungan dalam kelompok, organisasi atau lembaga pendidikan. Seorang pemimpin adalah bakat bawaan yang dipunyai sejak lahir yang mempunyai kreatifitas dan kemampuan serta sifat yang sudah ada pada jiwa pemimpin itu sendiri.

### 3. Tipe kepemimpinan kepala madrasah

Bentuk-bentuk kepemimpinan sering kita jumpai dalam kehidupan masyarakat sehari-sehari, tetapi selain itu di madrasah terdapat berbagai macam tipe ini, sesuai dengan situasi sekarang ini kita berada di tengah-tengah perjuangana menuju kesuksesan. Tujuan pendidikan yang tak lepas dan sangat membutuhkan tipe-tipe pemimpin sebagai pemimpin yang *afficialleader*, yang cara kerja dan cara bergaulnya dapat dipertanggungjawabkan dan bisa menggerakkan orang lain untuk turut serta mengerjakan sesuatu yang berguna bagi kehidupan dan tujuan bersama.

Adapun menjelaskan dari tipe-tipe kepemimpinan tersebut adalah sebagai berikut:

#### a. Pemimpin Otokratis

Dalam kepemimpinan yang otokratis, pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggotap-anggota kelompoknya. Baginya, pemimpin

adalah menggerakkan dan memaksa kelompok. Pemimpin yang otokratis tidak menghendaki rapat-rapat atau musyawarah. Berkumpul atau rapat hanyalah berarti untuk menyampaikan instruksi. setiap perbedaan pendapat di antara anggota-anggota kelompoknya diartikan sebagai kepicikan, pembangkangan, atau pelanggaran disiplin terhadap perintah atau instruksi yang telah diterapkan.<sup>24</sup>

b. Pemimpin laissez faire

Dalam tipe kepemimpinan ini sebenarnya pemimpin tidak memberikan pimpinan. Tipe ini diartikan sebagai membiarkan orang-orang berbuat sekehendaknya. Pemimpin yang termasuk tipe ini sama sekali tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan anggota-anggotanya. Di dalam tipe kepemimpinan ini, biasanya struktur organisasinya tidak jelas dan kabur. Segala kegiatan dilakukan tanpa rencana yang terarah dan tanpa pengawasan dari pimpinan.<sup>25</sup>

c. Pemimpin Demokratis

Pemimpin yang bertipe demokratis menafsirkan kepemimpinannya bukan sebagai diktator, melainkan sebagai pemimpin ditengah-tengah anggota kelompoknya. Hubungan dengan anggota-anggota kelompok bukan sebagai majikan terhadap buruhnya, melainkan sebagai saudara tua diantara teman-teman sekerjanya, atau sebagai kakak terhadap saudara-saudaranya.<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup>Ngalim Purwanto, *Administrasi dan supervisi pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2008), hal. 48

<sup>25</sup>*Ibid.*, hal. 49

<sup>26</sup>*Ibid.*, hal. 50

Tipe kepemimpinan ini menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya ( pemimpin ), sehingga ia tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh orang lain ikut campur.<sup>27</sup>

Dilihat dari presepsinya seorang pemimpin yang otokratik adalah seorang yang sangat egois. Seorang pemimpin yang otoriter akan menunjukkan sikap yang menonjol “kelakuannya” antara lain dalam bentuk:

- a) Kecenderungan memperlakukan para bawahannya sama dengan alat-alat lain dalam organisasi, seperti mesin, dan dengan demikian kurang menghargai harkat dan martabat mereka.
- b) Pengutamaan orientasi terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas tanpa mengaitkan pelaksanaan tugas itu dengan kepentingan dan kebutuhan para bawahannya.
- c) Pengabaian peran para bawahan dalam proses pengambilan keputusan dengan cara memberitahukan kepada para bawahan tersebut bahwa ia telah mengambil keputusan tertentu dan para bawahan itu diharapkan dan bahkan dituntut untuk melaksanakannya saja.<sup>28</sup>

### 1) Tipe Paternalistik

Tipe pemimpin paternalistik hanya terdapat di lingkungan masyarakat yang bersifat tradisional, umumnya dimasyarakat agraris. Salah satu ciri utama masyarakat tradisional ialah rasa hormat yang tinggi yang

<sup>27</sup> Dr. M. Sobri Sutikno. 2014. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Cetakan pertama. Penerbit : Holistica, Lombok. Hal. 35.

<sup>28</sup> Sondang P siagian. 2003. *Teori & Praktek Kepemimpinan*. Rineke Cipta : Jakarta. Hal : 32

ditunjukkan oleh para anggota masyarakat kepada orang tua atau seseorang yang dituakan.

Pemimpin yang Paternalistik mengharapkan agar legitimasi kepemimpinannya merupakan penerima atas peranannya yang dominan dalam kehidupan organisasi. Jadi, pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin yang paternalistic ialah seorang pemimpin yang :

- a) Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa;
- b) Bersikap terlalu melindungi;
- c) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan;
- d) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif;
- e) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya;
- f) Sering bersikap serba tahu.<sup>29</sup>

## 2) Tipe Kharismatik

Literature pada kepemimpinan ini tidak banyak hal yang dapat disimak dari literatur yang ada tentang kriteria kepemimpinan yang kharismatik. Memang ada karakteristiknya yang khas yaitu daya tariknya yang sangat memikat sehingga mampu memperoleh pengikut yang jumlahnya kadang-kadang sangat besar. Tegasnya seorang pemimpin yang kharismatik adalah

---

<sup>29</sup> Ibid. hal :37

seseorang yang dikagumi oleh banyak pengikut meskipun para pengikut tersebut tidak selalu dapat menjelaskan secara konkret mengapa orang tersebut dikagumi.

### 3) Tipe *LaissezFaire*

Pemimpin ini berpandangan bahwa umumnya organisasi akan berjalan lancar dengan sendirinya karena para anggota organisasi terdiri dari orang-orang yang sudah dewasa yang mengetahui apa yang menjadi tujuan organisasi, sasaran-sasaran apa yang ingin dicapai, tugas yang harus dilaksanakan oleh masing-masing anggota dan pemimpin tidak terlalu sering intervensi.

### 4) Tipe *Demokratis*

Baik dikalangan ilmuwan maupun praktisi terdapat kesempatan bahwa tipe pemimpin yang paling ideal dan paling didambakan adalah pemimpin yang demokratis. Memang umum diakui bahwa pemimpin yang demokratis tidak selalu merupakan pemimpin yang efektif dalam kehidupan organisasional.<sup>30</sup>

- a) Pemimpin yang demokratis biasanya memandang peranannya selaku koordinator dan integrator dari berbagai unsur dan komponen organisasi.
- b) Menyadari bahwa mau tidak mau organisasi harus disusun sedemikian rupa sehingga menggambarkan secara jelas aneka ragam tugas dan kegiatan yang tidak bisa tidak harus dilakukan demi tercapainya tujuan.
- c) Melihat kecenderungan adanya pembagian peranan sesuai dengan tingkatnya.

---

<sup>30</sup> Sondang P siagian. 2003. Teori & Praktek Kepemimpinan. Rineke Cipta : Jakarta. Hal : 40

- d) Memperlakukan manusia dengan cara yang manusiawi dan menjunjung harkat dan martabat manusia.

Dari berbagai tipe kepemimpinan yang sudah dijelaskan tersebut dalam prakteknya saling isi mengisi atau saling menunjang secara bervariasi, yang disesuaikan dengan situasinya. Penerapan kepemimpinan sangat ditentukan oleh situasi kerja atau keadaan anggota bawahan dan sumber daya pendukung organisasi. Dengan kata lain, untuk mencapai keefektifan organisasi, penerapan beberapa tipe kepemimpinan di atas perlu disesuaikan dengan tuntutan keadaan.

Dari beberapa tipe kepemimpinan tersebut, masing-masing memiliki kelebihan dan kelemahan. Untuk penempatan tipe tersebut tergantung pada jenis organisasi yang akan di pimpin. Misalnya untuk organisasi kemiliteran diperlukan tipe **kepemimpinan** yang otoriter, sebab pada organisasi tersebut dibutuhkan kesatuan komando dalam pengambilan keputusan. Sehingga senang atau tidak senang, semua anggota organisasi didalamnya harus melaksanakan perintah dari atasan. Lain dengan seorang kepala sekolah sebagai pemimpin dia harus mengkolaborasi tipe-tipe kepemimpinan di atas yang akan disesuaikan dengan situasi kebijakan yang dilaksanakan. Guru bukanlah orang-orang yang bekerja atas komando, dan guru juga bukanlah personel yang tidak butuh dan mendengar komando. Dewan guru bekerja dengan

intelektualitasnya, oleh karena itu seorang kepala sekolah sebagai pemimpin harus lebih mengutamakan faktor motivasi dalam kepemimpinannya, agar emosional dan kesadaran para guru tergugah dan bersemangat untuk melaksanakan tugasnya dengan baik. Dalam hal mengendalikan para warga sekolah mungkin seorang kepala sekolah lebih cocok jika menerapkan tipe kepemimpinan demokratis, karena dengan tipe ini kepala sekolah menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggung jawab tentang terlaksananya tujuan bersama. Agar setiap anggota turut bertanggung jawab, maka seluruh anggota ikut serta dalam segala kegiatan, perencanaan, penyelenggaraan, pengawasan, dan penilaian. Setiap anggota dianggap sebagai potensi yang berharga dalam usaha pencapaian tujuan.

Dalam hal kepemimpinan ini sesuai adat ketimuran (Indonesia), menurut Dr. Firdaus Basuni, M. Pd (dalam penyampaian materi pembelajaran tentang *leadership* (kepemimpinan) kepada Maha Siswa Magister Manajemen Pendidikan Islam pada tanggal 24-10-2013 di PPs Institut Agama Islam Negeri Raden Fatah Palembang, di samping tipe-tipe kepemimpinan di atas, beliau menyampaikan ada tipe pemimpin KH. Dewantoro yang sangat cocok diterapkan dalam dunia organisasi termasuklah pada lembaga pendidikan.

Dalam perjuangannya terhadap pendidikan bangsanya, Ki Hajar Dewantara mempunyai Semboyan yaitu *tut wuri handayani* (dari belakang

seorang kepala sekolah harus bisa memberikan dorongan dan arahan), *ing madya mangun karsa* (di tengah atau di antara warga sekolah, kepala sekolah harus menciptakan prakarsa dan ide), dan *ing ngarsa sung tulada* (di depan, seorang kepala sekolah dan pendidik harus memberi teladan atau contoh tindakan baik). Semboyan ini sangat baik sekali diterapkan oleh kepala sekolah dalam kepemimpinannya. Tipe kepemimpinan ini menjadikan seorang pemimpin yang luwes, fleksibel dan tidak kaku, dimanapun dia berada ia dapat memberikan semangat, dapat membangkitkan cipta dan karsa serta dapat menjadi suri teladan yang baik bagi orang-orang yang dipimpinnya.

#### **4. Tugas dan Fungsi kepemimpinan kepala madrasah**

##### **a. Tugas kepemimpinan kepala madrasah**

Tugas seorang pemimpin, selain harus memenuhi kebutuhan kelompok, juga harus dapat mempengaruhi kelompok sedemikian rupa sehingga apa yang dirasakan sebagai kebutuhan, benar-benar bersifat realistik, yaitu sesuai dengan kenyataan. Jadi, tugas seorang pemimpin antara lain ialah:

- 1) Menyelami kebutuhan-kebutuhan kelompoknya dan keinginan kelompoknya.
- 2) Dari keinginan-keinginan itu dapat dipetikanya kehendak-kehendak yang realistik dan yang benar-benar dapat dicapai.



- 3) Meyakinkan kelompoknya mengenai apa-apa yang menjadi kehendak mereka, mana yang realistis dan mana yang sebenarnya merupakan khayalan.
- 4) Menemukan jalan yang dapat ditempuh untuk mencapai /mewujudkan kehendak-kehendak tersebut.<sup>31</sup>

b. Fungsi kepemimpinan kepala madrasah

Salah satu peran penting yang harus dilaksanakan oleh seorang kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah adalah menjalankan fungsi kepemimpinan (leadership). Menurut Beyer “ *An education leader promotes the success of every student by ensuring management of organization, operation, and resources for a safe, efficient, and effective learning environment* ”<sup>32</sup>. Maksud kutipan ini adalah kepala sekolah memperkembangkan kesuksesan setiap siswa dengan memantapkan pengelolaan organisasi, pengoperasian, dan sumber-sumber daya menuju lingkungan belajar yang aman, efisien, dan efektif. Pada dasarnya fungsi kepemimpinan kepala sekolah yaitu memberdayakan semua warga sekolah untuk mewujudkan tujuan pendidikan, baik tujuan kurikuler, tujuan institusional, dan tujuan pendidikan nasional secara efektif dan efisien. Fungsi kepemimpinan kepala sekolah memberdayakan semua sumber daya dan kegiatan sekolah secara aman, efektif, dan efisien menurut visi yang jelas, mampu melaksanakan perubahan, mampu menciptakan relasi kerja

---

<sup>31</sup>Purwanto, M. Ngalim, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2008), hal. 64

<sup>32</sup><http://cnx.org/content/m19029/1.2>, 10 Maret 2011

dan iklim belajar yang kondusif baik secara internal maupun eksternal demi kesuksesan para siswa dalam belajar.

Veithzal Rivai bahwa fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar-individu di dalam situasi sosial suatu kelompok atau organisasi. Secara operasional fungsi pokok kepemimpinan yaitu: (a) Fungsi Instruksi (bersifat komunikasi satu arah dan pemimpin bertindak sebagai komunikator), (b) Fungsi konsultasi (bersifat dua arah yaitu komunikasi terjadi antara pemimpin dan bawahan), (c) Fungsi partisipasi (pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam pengambilan maupun pelaksanaan keputusan), (d) Fungsi delegasi (pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan kepada orang kepercayaan atau bawahan), dan (e) Fungsi pengendalian (kepemimpinan bersifat bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan)

Selanjutnya Bass dan Avolio terdapat 4 dimensi pokok dalam fungsi kepemimpinan yaitu Idealized Influence (idealisme), inspirational motivation (memiliki motivasi inspirasi), intellectual stimulation (intelektual), dan individualized consideration (kepedulian terhadap individu guru).

Dalam kehidupan organisasi, fungsi kepemimpinan adalah bagian dari tugas utama yang harus dilaksanakan. Tetapi untuk merumuskan apa yang dimaksud fungsi kepemimpinan adalah sulit. Sama sulitnya

memberikan definisi tentang kepemimpinan itu sendiri.<sup>33</sup> Menurut A.F. Stoner agar kelompok dapat beroperasi secara efektif, seorang pemimpin mempunyai dua fungsi pokok yaitu:

- 1) *Task related atau problem solving function*, dalam fungsi ini pemimpin memberikan saran dalam pemecahan masalah serta memberikan sumbangan informasi dan pendapat.
- 2) *Group maintenance function atau social function* meliputi: pemimpin membantu kelompok beroperasi lebih lancar, pemimpin memberikan persetujuan atau melengkapi anggota kelompok yang lain, misalnya menjembatani kelompok yang sedang berselisih pendapat, memperhatikan diskusi-diskusi kelompok. Seorang pemimpin yang efektif adalah seorang pemimpin yang mampu menampilkan kedua fungsi tersebut dengan jelas.<sup>34</sup>

#### a. Prinsip dan syarat Kepemimpinan Kepala Sekolah/Madrasah

Sebagai seorang pemimpin, seorang kepala sekolah dituntut untuk memiliki prinsip yang kuat dan syarat yang memadai guna menuju keberhasilan dalam menjalankan tugasnya. Secara umum, prinsip-prinsip kepemimpinan kepala sekolah ditegaskan oleh Departemen Pendidikan dan Kebudayaan (1999:13) sebagaimana pada uraian berikut ini:

- a. Konstruktif, artinya kepala sekolah harus mendorong dan membina setiap staf untuk berkembang secara optimal.
- b. Kreatif, artinya kepala sekolah harus selalu mempunyai gagasan dan cara baru dalam melaksanakan tugasnya.

---

<sup>33</sup>*Ibid.*, hal. 38-39

<sup>34</sup>*Ibid.*, hal. 41-42

- c. Partisipatif, artinya mendorong keterlibatan semua pihak yang terkait dalam setiap kegiatan disekolah.
- d. Kooperatif, artinya mementingkan kerjasama dengan staf dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan.
- e. Delegatif, artinya berupaya mendelegasikan tugas kepada staf sesuai dengan deskripsi tugas/jabatan serta kemampuan mereka.
- f. Integratif, artinya selalu mengintegrasikan semua kegiatan sehingga dihasilkan sinergi untuk mencapai tujuan sekolah.
- g. Rasional dan Objektif, artinya dalam melaksanakan tugas atau bertindak selalu berdasarkan pertimbangan rasional dan objektif.
- h. Pragmatis, artinya dalam menetapkan kebijakan atau target, kepala sekolah harus mendasarkan kepada kondisi dan kemampuan nyata yang dimiliki sekolah.
- i. Keteladanan, artinya dalam memimpin sekolah, kepala sekolah dapat menjadi contoh yang baik.
- j. Adaptabel dan fleksibel, artinya kepala sekolah harus dapat beradaptasi dan fleksibel dalam menghadapi situasi baru dan juga menciptakan situasi kerja yang memudahkan staf untuk beradaptasi.

Prinsip-prinsip di atas perlu didukung oleh prinsip kepemimpinan Pancasila yang dikembangkan atas dasar pokok-pokok pikiran Tokoh Pendidikan Nasional Ki Hajar Dewantara dengan beberapa prinsip fungsional kepemimpinan, yakni :*Ing ngarso sung tulodho*, yang berarti

bahwa seorang pemimpin harus mampu lewat sikap dan perbuatannya menjadikan dirinya pola anutan orang-orang yang dipimpinnya. *Ing madya mangun karsa*, yang berarti seorang pemimpin harus mampu membangkitkan semangat berwakarsa dan berkreasi pada orang-orang yang dibimbingnya. *Tut wuri handayani*, yang berarti bahwa seorang pemimpin harus mampu mendorong orang-orang yang diasuhnya agar berani berjalan di depan dan sanggup bertanggung jawab.

Sedangkan seperangkat syarat yang harus dipenuhi oleh seorang kepala sekolah agar proses kepemimpinan yang dilakukannya mencapai tujuan yang telah ditentukan adalah:

1) Kepribadian

Bahwa kepala sekolah harus dapat memiliki sifat-sifat pribadi terpuji antara lain ramah, periang, bersemangat, berani, murah hati, spontan, percaya diri, memiliki kepercayaan diri yang tinggi.

2) Pemahaman dan pengusahaan terhadap tujuan-tujuan pendidikan Kepala sekolah harus dapat memikirkan, merumuskan tujuan-tujuan yang ingin dicapai dan menginformasikannya kepada staf sekolah agar mereka sepenuhnya memahami tujuan yang ingin dicapai bersama.

3) Pengetahuan

Sorang kepala sekolah harus memiliki wawasan pengetahuan yang lebih luas dibidangnya maupun dibidang-bidang lain yang relevan dengan penguasaan pengetahuan ini diharapkan dapat mendukung pelaksanaan fungsi kepemimpinannya terlaksana dengan baik sebagai pemimpin

pendidikan, kepala sekolah harus berpegang kepada prinsip - prinsip umum kepemimpinan, yakni: konstruktif, kreatif, partisipatif, kooperatif, dan delegasi yang baik.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud kepemimpinan kepala sekolah dalam penelitian ini adalah cara atau usaha kepala sekolah dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan guru, staf/TU, siswa, orang tua siswa dan pihak-pihak lain terkait untuk bekerja sama dan berperan serta guna mencapai tujuan pendidikan di sekolah yang telah ditetapkan. Adapun indikator untuk mengukur kepemimpinan kepala sekolah tersebut ditunjukkan dengan kompetensi yang dimiliki kepala sekolah, khususnya: (1) memiliki kepribadian yang kuat, (2) memahami kondisi anak buah dengan baik, (3) memiliki visi dan memahami misi sekolah, (4) kemampuan mengambil keputusan, serta (5) kemampuan berkomunikasi.

### **Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Kompetensi Guru**

Kepemimpinan yang kuat mengisyaratkan kepada kepala madrasah agar dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya terutama dalam mengembangkan kompetensi guru. Hal tersebut karena guru adalah orang yang memiliki andil besar dalam melaksanakan pembelajaran di

sekolah/madrasah. Menciptakan sekolah / madrasah efektif bagi kepala madrasah berarti harus memanfaatkan dan mengembangkan guru sebagai icon kemajuan pendidikan. Perubahan dan kemajuan serta pembaruan pendidikan sangat bergantung pada kinerja guru. Kinerja guru menunjukkan tingkat produktifitas dan keberhasilannya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan demikian, mewujudkan perubahan pendidikan menjadi berkualitas sebenarnya harus dikembalikan pada guru yang berkualitas, yang berhadapan langsung dengan siswa, membangun proses pembelajaran. Untuk dapat menghasilkan kinerja guru, kompetensi adalah faktor yang amat penting untuk diperhatikan.<sup>35</sup>

Berdasarkan penjelasan diatas tentang kepemimpinan kepala sekolah diharapkan seorang kepala madrasah mampu melakukan perubahan dan pembaharuan terhadap pendidikan sehingga tujuan pendidikan dapat diwujudkan. Penguasaan terhadap aspek kompetensi dapat menjadikan guru dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara profesional. Guru yang profesional tiada yang lain adalah guru yang menguasai kompetensi (yang distandarkan) dan mampu menjalankannya dengan baik dalam membina, membelajarkan, dan mendidik peserta didik. Dengan demikian, tingginya tingkat kinerja guru bergantung pada penguasaan kompetensi yang memang seharusnya ada pada guru.

---

<sup>35</sup> Andang, *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*, (Yogyakarta, Ar-Ruzz Media, 2014) hal 164

## B. Profesionalisme Guru

### 1. Pengertian dan Syarat Profesional Guru

Kata “Profesional” berasal dari kata sifat yang berarti pencaharian dan sebagai kata benda yang berarti orang yang mempunyai keahlian, seperti guru, dokter, hakim dan sebagainya. Dalam pengertian lain Profesional adalah Pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran, atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi.<sup>36</sup> Pekerjaan yang bersifat profesional adalah pekerjaan yang hanya dapat dilakukan oleh mereka yang khusus dipersiapkan untuk itu dan bukan pekerjaan yang dilakukan oleh mereka yang karena tidak dapat memperoleh pekerjaan lain.<sup>37</sup>

Guru merupakan jabatan atau profesi yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru. Pekerjaan ini tidak bisa dilakukan oleh orang yang tidak memiliki keahlian untuk melakukan kegiatan atau pekerjaan sebagai guru. Adapun pengertian lain tentang Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.<sup>38</sup> Untuk menjadi guru diperlukan syarat-syarat khusus, apalagi sebagai guru profesional yang

---

<sup>36</sup>Undang –undang Guru dan Dosen, ( Jakarta, Sinar Grafika, 2010), hal. 03

<sup>37</sup>Kunandar, *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses dalam Sertifikasi Guru*, (Jakarta: Rajawali Press, 2009), hal.45

<sup>38</sup>Undang –undang Guru dan Dosen, ( Jakarta, Sinar Grafika, 2010), hal. 03



harus menguasai betul seluk beluk pendidikan dan pengajaran dengan berbagai pengetahuan lainnya yang perlu dibina dan dikembangkan melalui masa pendidikan tertentu atau pendidikan prajabatan.

Dengan bertitik tolak pada pengertian ini, maka pengertian guru profesional adalah orang yang memiliki kemampuan dan keahlian khusus dalam bidang keguruan sehingga ia mampu melakukan tugas dan fungsinya sebagai guru dengan kemampuan maksimal atau dengan kata lain, guru profesional adalah orang yang terdidik dan terlatih dengan baik, serta memiliki pengalaman yang kaya dibidangnya.<sup>39</sup>

Yang dimaksud dengan terdidik dan terlatih bukan hanya memperoleh pendidikan formal, tetapi juga harus menguasai berbagai strategi atau teknik di dalam kegiatan belajar mengajar serta menguasai landasan-landasan kependidikan. Selanjutnya dalam melakukan kewenangan profesionalnya, guru dituntut memiliki seperangkat kemampuan (competency) yang beraneka ragam.

Adapun beberapa syarat yang harus dimiliki oleh seorang guru profesional seperti yang dikemukakan oleh Ali sebagaimana dikutip oleh Usman, diantaranya adalah:<sup>40</sup>

- a. Menuntut adanya ketrampilan yang berdasarkan konsep dan teori ilmu pengetahuan yang mendalam.
- b. Menekankan pada suatu keahlian dalam bidang tertentu sesuai dengan bidang profesinya.

---

<sup>39</sup>*Ibid*, hal.46

<sup>40</sup>Basyirudin Usman, *Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum*, ( Jakarta, Ciputat Pers, 2002), hal. 25

- c. Menuntut adanya tingkat pendidikan keguruan yang memadai.
- d. Adanya kepekaan terhadap dampak kemasyarakatan dari pekerjaan yang dilaksanakannya.
- e. Memenungkinkan perkembangan sejalan dengan dinamika kehidupan.

Selain itu Usman juga mengemukakan bahwa ada beberapa syarat yang masih ada bagi profesionalisme guru, antara lain:<sup>41</sup>

- a. Memiliki kode etik sebagai acuan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.
- b. Memiliki obyek / klien layanan yang tetap, yaitu guru dengan muridnya.
- c. Diakui oleh masyarakat karena memang diperlukan jasanya di masyarakat.

Dengan demikian seseorang yang akan melakukan kegiatan profesional harus menempuh jenjang pendidikan yang khusus mempersiapkan jabatan itu. Untuk menjadi seorang guru maka dia harus menempuh jenjang pendidikan pre service education seperti jurusan PAI Fakultas Tarbiyah IAIN/STAIN/PTS, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pengetahuan, Pendidikan Guru Madrasah Dasar / Madrasah Ibtida'iyah (PGSD/MI) dan lain sebagainya.<sup>42</sup>

## 2. Kompetensi Guru Profesional

Kompetensi menurut Usman adalah “suatu hal yang menggambarkan kualifikasi atau kemampuan seseorang, baik yang kualitatif maupun yang

---

<sup>41</sup>*Ibid*, hal. 26

<sup>42</sup>*Ibid*, hal.27

kuantitatif.” Pengertian ini mengandung makna bahwa kompetensi itu dapat digunakan dalam dua konteks, yakni: pertama, sebagai indikator kemampuan yang menunjukkan pada perbuatan yang diamati. Kedua, sebagai konsep yang mencakup aspek-aspek kognitif, efektif dan perbuatan serta tahap-tahap pelaksanaannya secara utuh. Sementara itu, Piet dan Ida Sahertian mengatakan bahwa kompetensi adalah kemampuan melaksanakan sesuatu yang diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan yang bersifat kognitif, efektif, dan performen.

Jadi, pengertian kompetensi guru adalah seperangkat penguasaan kemampuan yang harus ada dalam diri guru agar dapat mewujudkan kinerjanya secara tepat dan efektif.<sup>43</sup>

Kompetensi Guru sebagaimana dimaksud adalah :

a. Kompetensi Pedagogik

Adalah suatu kompetensi yang mampu mengelola pembelajaran. Ini mencakup kosep kesiapan mengajar yang ditunjukkan oleh penguasaan pengetahuan dan keterampilan mengajar. Mengajar merupakan pekerjaan yang kompleks dan sifatnya multidimensional.<sup>44</sup> Adapun dalam kata lain, meliputi pemahaman terhadap peserta didik, Kepemimpinancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar dan pengembangan

---

<sup>43</sup> Kunandar, *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses dalam Sertifikasi Guru*, (Jakarta: Rajawali Press, 2009), hal. 51-52

<sup>44</sup> Buchari Alma, *Guru Profesional (Menguasai Metode dan Terampil Mengajar)*, (Bandung, Alfabeta, 2009), hal. 141

peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.<sup>45</sup>

b. Kompetensi Kepribadian

Adalah suatu kompetensi yang memiliki kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, menjadi teladan peserta didik, dan berakhlak mulia. Guru sebagai teladan akan mengubah perilaku siswa, guru adalah panutan. Guru yang baik akan dihormati dan disegani oleh siswa. Jadi guru harus bertekad mendidik dirinya sendiri lebih dulu sebelum mendidik orang lain. Pendidikan melalui keteladanan adalah pendidikan yang paling efektif. Guru yang disenangi, otomatis mata pelajaran yang ia ajarkan akan disenangi oleh siswa, dan siswa akan semangat dan termotivasi sendiri mendalami mata pelajaran tersebut. Sebaliknya guru yang dibenci oleh murid, akan tidak senang dengan matapelajaran yang dipegang oleh guru, dan membentuk sikap antipati terhadap mata pelajaran yang dipelajari tersebut.<sup>46</sup>

c. Kompetensi Profesional

Profesionalisme guru adalah guru yang memiliki kompetensi profesional. Kompetensi profesional yang dimaksud dalam hal ini merupakan kemampuan guru dalam penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam. Yang dimaksud dengan penguasaan materi secara luas

---

<sup>45</sup>Kunandar, *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses dalam Sertifikasi Guru*, (Jakarta: Rajawali Press, 2009), hal. 76

<sup>46</sup> Buchari Alma, *Guru Profesional (Menguasai Metode dan Terampil Mengajar)*, (Bandung, Alfabeta, 2009), hal. 141-142

dan mendalam dalam hal ini termasuk penguasaan kemampuan akademik lainnya yang berperan sebagai pendukung profesionalisme guru. Kemampuan akademik tersebut antara lain, memiliki kemampuan dalam menguasai ilmu, jenjang dan jenis pendidikan yang sesuai.

Suatu kompetensi yang memiliki kemampuan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam, serta metode dan teknik mengajar yang sesuai yang dipahami oleh murid, mudah ditangkap, tidak menimbulkan kesulitan dan keraguan, yang mencakup penguasaan materi kurikulum mata pelajaran di madrasah dan substansi keilmuan yang menaungi materinya, serta penguasaan terhadap struktur dan metodologi keilmuannya.<sup>47</sup>

Kompetensi Profesional guru merupakan kondisi, arah, nilai, tujuan dan kualitas suatu keahlian dan kewenangan dalam bidang pendidikan. Adapaun guru profesional itu adalah guru yang berkualitas, berkompetensi, dan guru yang dikehendaki untuk mendatangkan prestasi belajar serta mampu mempengaruhi proses belajar mengajar siswa, yang nantinya akan menghasilkan prestasi belajar siswa yang lebih baik.

Adapun kompetensi profesional yang harus dimiliki seorang guru ada 4, yaitu:

1. Kompetensi Paedagogik
2. Kompetensi Kepribadian
3. Kompetensi Sosial

---

<sup>47</sup>*Ibid*, hal. 142

#### 4. Kompetensi Profesional

Sikap profesional berarti berperilaku sebagai orang yang memiliki kemampuan dalam pekerjaannya, dapat mengendalikan emosi dengan baik, dan bersikap rasional. Bersikap profesional juga berarti mampu mengendalikan mental spiritualnya, sehingga mereka akan melakukan tindakan berdasarkan nilai-nilai, prinsip hidup, ataupun agama dan kepercayaan yang dianutnya.

#### d. Kompetensi sosial

Adalah suatu kompetensi yang memiliki kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dengan lingkungan madrasah dan di luar lingkungan madrasah. Guru profesional berusaha mengembangkan komunikasi dengan orang tua siswa, sehingga terjalin komunikasi dua arah yang berkelanjutan antara madrasah dan orang tua, serta masyarakat pada umumnya.<sup>48</sup>

### 3. Tugas Guru

Kualitas pendidikan guru akan berdampak pada tinggi rendahnya mutu pendidikan. Karena guru adalah faktor penentu keberhasilan belajar. Karenanya seorang yang berprofesi sebagai guru harus selalu meningkatkan profesionalismenya. Namun keberhasilan belajar tidak bisa lepas juga dari kontribusi komponen-komponen sistem pendidikan lainnya, yaitu fasilitas, sarana prasarana, siswa, kepala madrasah, partisipasi

---

<sup>48</sup> *Ibid*, hal. 142

orangtua dan masyarakat. Menyangkut faktor guru, banyak kemampuan profesional yang harus dimilikinya, dikuasainya dengan baik, agar proses belajar mengajar menjadi penuh bermakna dan selalu relevan dengantujuandan bahanajarnya.<sup>49</sup>

Menurut Usman kemampuan profesional guru bukan saja bertugas sebagai pendidik akan tetapi juga juga memiliki tugas-tugas kemanusiaan dan kemasyarakatan, namun demikian kemampuan esensial yang berhubungan dengan tugas utama guru yang harus dimiliki oleh seorang guru sebagai pengajar dan pendidik.<sup>50</sup>

Kemampuan profesional guru menurut Bafadhal antara lain meliputi :

- a. Kemampuan membuat rencana pengajaran.
- b. Kemampuan mengajar, termasuk penilaian pengajaran.
- c. Kemampuan mengadakan hubungan antar pribadi dengan murid.<sup>51</sup>

Kemampuan pertama yang harus dimiliki guru adalah kemampuan merencanakan pengajaran yang biasa disebut satuan pelajaran. Kemampuan merencanakan pengajaran menunjuk pada ketrampilan guru menciptakan dan merumuskan tujuan instruksional, memilih bentuk dan menyusun alat penilaian, memilih materi dan metode, media dan sumber

---

<sup>49</sup>Syafruddin Nurdin dan M. Basyiruddin Usman, *Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum*, (Jakarta: Ciputat Press, 2002), hal. 8-9

<sup>50</sup> Kunandar, *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses dalam Sertifikasi Guru*, (Jakarta: Rajawali Press, 2009), hal.66

<sup>51</sup>*Ibid*, hal. 67

pengajaran, menyusun langkah-langkah kegiatan belajar mengajar, sehingga terbentuk satu rencana pengajaran bidang study pendidikan.<sup>52</sup>

Kemampuan mengajar berkenaan dengan bagaimana guru menciptakan suatu sistem pengajaran sesuai dengan yang telah direncanakan sebelumnya. Kemampuan mengajar menunjuk pada kemampuan guru menggunakan alat penilaian yang telah disusun. Kemampuan ketiga yang harus dimiliki oleh guru adalah kemampuan mengadakan hubungan antar pribadi dengan muridnya. Terciptanya hubungan pribadi yang baik membuat segala perilaku guru selalu berkenan di hati murid. Selain itu, guru dalam menciptakan hubungan pribadi dengan murid hendaknya mampu memberi kepercayaan kepada murid sebagai bagian dari usaha menciptakan suasana kelas yang dapat memberi dampak yang sangat dalam, yaitu anak ikut mengambil tanggungjawab, menghormati anak, mengakui kreativitasnya, menimbulkan kegairahan belajar, membawa kesemarak dalam kelas. Hubungan dengan murid hendaknya berdasarkan kecintaan, sehingga guru tahu benar saat-saat murid membutuhkan pertolongan.<sup>53</sup>

Santoso dan Rifai dalam Bafadhal menyatakan, bahwa kemampuan profesional guru bisa dipengaruhi oleh faktor-faktor.<sup>54</sup>

- a. Latar belakang pendidikan formal, misalnya SLTP, SLTA dan perguruan tinggi.

---

<sup>52</sup>*Ibid*, hal.68

<sup>53</sup>Syafruddin Nurdin dan M. Basyiruddin Usman, *Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum*, (Jakarta: Ciputat Press, 2002), hal. 89

<sup>54</sup>*Ibid*, hal. 85



- b. Masa kerja adalah lamanya guru diangkat menjadi guru.
- c. Pengalaman kerja, mencakup jenis bidang study yang pernah dipegang oleh guru dan pendidikan tambahan atau training selama menjadi guru.

Ada tiga kegiatan atau pekerjaan itu dikatakan profesi apabila ia dilakukan dengan tingkat keahlian yang cukup tinggi. Agar suatu profesi dapat menghasilkan mutu produk yang baik, maka ia perlu dibarengi dengan etos kerja yang mantap pula. Ada 3 (tiga) ciri dasar yang selalu dapat dilihat pada setiap pekerja profesional yang baik mengenai etos kerjanya, yaitu :<sup>55</sup>

- a. Keinginan untuk menjunjung tinggi mutu pekerjaan (*job quality*).
- b. Menjaga harga diri dalam melaksanakan pekerjaan.
- c. Keinginan untuk memberikan layanan kepada masyarakat melalui karya profesionalnya.

Ketiga ciri dasar tersebut merupakan etos kerja yang seharusnya melekat pada setiap pekerjaan yang profesional, termasuk didalamnya guru. Kepemimpinan dan Fungsi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru. **4. Penilaian Kinerja**

Tugas manajer (kepala sekolah) terhadap guru salah satunya adalah melakukan penilaian atas kinerjanya. Penilaian ini mutlak dilaksanakan untuk mengetahui kinerja yang telah dicapai oleh guru. Apakah kinerja yang dicapai setiap guru baik, sedang, atau kurang. Penilaian ini penting bagi setiap guru dan berguna bagi sekolah dalam menetapkan kegiatannya.

---

<sup>55</sup>*Ibid*, hal. 75

Malayu SP Hasibuan mengatakan bahwa penilaian prestasi adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya.<sup>56</sup> Sejalan dengan pendapat Henry Simanora penilaian kinerja adalah alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja dari para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi kalangan karyawan<sup>57</sup>.

Sementara itu, Husaini Usman ada lima faktor yang menjadi kriteria paling populer dalam membuat penilaian kinerja yaitu (1) kualitas pekerjaan, meliputi: akurasi, ketelitian, penampilan, dan penerimaan keluaran, (2) kuantitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi, (3) supervisi yang diperlukan, meliputi: saran, arahan, dan perbaikan, (4) kehadiran, meliputi: regulasi, dapat dipercaya atau diandalkan dan ketepatan waktu, (5) konservasi, meliputi: pencegahan pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan peralatan. Aspek-aspek kinerja ini dapat dijadikan landasan dalam mengadakan pengkajian tingkat kinerja seseorang. Berdasarkan uraian tersebut disimpulkan bahwa kinerja secara umum dapat diukur menurut bermacam-macam aspek kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu pelaksanaan, biaya, inisiatif, pengetahuan dan kemampuan bekerja atau kompetensi, perencanaan kerja, komunikasi, supervisi, kehadiran dan konservasi. Permendiknas Nomor 41

---

<sup>56</sup> Malayu SP Hasibuan. (2001). Manajemen sumber daya manusia. Cetakan IV. Jakarta: Bumi Aksara. Hal:87

<sup>57</sup> Henry Simanora. (1997). Manajemen sumber daya manusia. Yogyakarta: STIE YKPN.Hal :

tahun 2007 mengatur tentang standar formal proses pembelajaran di sekolah. Standar proses tersebut meliputi perencanaan proses pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, pelaksanaan penilaian pembelajaran, dan melaksanakan tindak lanjut hasil penilaian. Penentuan aspek pengukuran dilakukan dengan melihat relevansi, signifikansi, dan cakupan yang komprehensif terhadap kinerja guru tersebut untuk terlaksananya proses pembelajaran yang efektif dan efisien mengenai standar formal proses pembelajaran di sekolah.<sup>58</sup>

Riggio mengatakan bahwa aspek-aspek yang diukur dalam penilaian kinerja karyawan atau pegawai pada sebuah organisasi secara umum mencakup beberapa hal sebagai berikut<sup>59</sup>:

1) Prestasi kerja

Prestasi kerja berkaitan dengan segala sesuatu yang diperoleh karyawan atau pegawai dengan membudayakan segala potensi yang dimiliki. Prestasi kerja dapat dilihat dari kecakapan, keterampilan, kesungguhan kerja, dan hasil kerja. Seorang pegawai yang memiliki kecakapan, keterampilan, kesungguhan kerja, dan hasil kerja yang tinggi akan menghasilkan prestasi kerja yang tinggi. Tinggi rendahnya kecakapan, keterampilan, kesungguhan kerja, dan hasil kerja seorang pegawai akan mempengaruhi kinerjanya

---

<sup>58</sup> Husaini Usman. (2008). Manajemen, teori, praktik, dan riset pendidikan. Jakarta: Bumi Aksara. Hal : 458

<sup>59</sup> Riggio, S.E. (2003) Introduction to industrial and organizational psychology 4th. Edition. New Jersey: Prentice Hall.

## 2) Tanggung jawab

Tanggung jawab seorang karyawan atau pegawai berkaitan dengan upaya-upaya yang dilakukan untuk menjalankan pekerjaannya. Tanggung jawab seorang karyawan dapat diukur dari pelaksanaan tugas, dedikasi yang dimiliki, serta kemampuannya untuk bertanggung jawab terkait dengan semua pekerjaan yang dipercayakan kepadanya selama waktu berlangsung.

## 3) Ketaatan

Ketaatan karyawan atau pegawai berkaitan dengan disiplin yang dimilikinya dalam menjalankan pekerjaannya. Disiplin ini dilihat dari ketepatan waktu kerja, penggunaan jam kerja, dan kepatuhan terhadap semua aturan yang berlaku dalam sebuah organisasi. Ketaatan juga berkaitan dengan sikap sopan santun selama bekerja. Ada kalanya karyawan menunjukkan sikap yang kurang sopan pada saat bekerja. Hal ini dapat menjadi salah satu indikator karyawan yang kurang bertanggungjawab.

## 4) Kejujuran

Dalam bekerja setiap karyawan dituntut untuk bersikap jujur. Kejujuran dalam hal ini dimaksudkan dengan keikhlasan dalam melaksanakan pekerjaan yang diserahkan kepadanya.

## 5) Kerjasama

Kerjasama merupakan salah satu faktor penting yang harus dimiliki setiap karyawan-karyawan yang tidak mampu bekerjasama dengan orang lain merupakan cerminan ketidakmampuannya dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja. Selain aspek prestasi kerja, tanggungjawab, ketaatan, kejujuran, dan kerjasama, juga terdapat beberapa aspek lainnya yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan. Hal ini disesuaikan dengan posisi atau jabatan yang dimiliki pegawai.

Menurut E. Mulyasa rencana pelaksanaan pembelajaran adalah rencana yang menggambarkan prosedur dan manajemen pembelajaran untuk mencapai satu atau lebih kompetensi dasar yang ditetapkan dalam standar isi dan dijabarkan dalam silabus. Rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) merupakan komponen penting dari KTSP yang pengembangannya harus dilakukan secara profesional. Lebih lanjut disampaikan bahwa RPP merupakan perencanaan jangka pendek untuk memperkirakan atau memproyeksikan apa yang akan dilakukan dalam pembelajaran. Dengan demikian RPP merupakan upaya untuk memperkirakan tindakan yang akan dilakukan dalam kegiatan pembelajaran. RPP perlu dikembangkan untuk mengkoordinasikan komponen pembelajaran, yakni standar kompetensi, kompetensi dasar, materi pokok atau standar, indikator hasil belajar dan penilaian. KD berfungsi mengembangkan potensi dasar peserta didik; materi dan standar berfungsi memberikan makna terhadap kompetensi dasar; indikator hasil belajar berfungsi menunjukkan keberhasilan pembentukan kompetensi peserta didik; sedangkan penilaian

berfungsi mengukur pembentukan kompetensi, dan menentukan tindakan yang harus dilakukan apabila kompetensi standar belum terbentuk atau tercapai<sup>60</sup>. Lebih lanjut Kunandar secara garis besar dapat ditulis langkah-langkah membuat RPP yaitu meliputi beberapa hal: (1) identitas pelajaran; menuliskan nama mata pelajaran, kelas, semester, dan alokasi waktu, (2) SK atau KD; menuliskan standar kompetensi dan kompetensi dasar sesuai standar, (3) indikator; mengembangkan setiap KD menjadi beberapa indikator, dan indikator menggunakan kata-kata operasional, (4) materi pelajaran; cantumkan materi pelajaran dan dilengkapi uraiannya yang telah dikembangkan dalam silabus, (5) tujuan pembelajaran; disesuaikan dengan indikator, (6) skenario pembelajaran; langkah-langkah yang harus dilakukan, (7) sumber belajar, dan (8) penilaian. Oleh karena itu sebagai seorang guru diwajibkan membuat dan menyusun RPP yang lengkap yang mana memiliki semua unsur seperti yang telah disebutkan sebelumnya.

Pelaksanaan proses pembelajaran meliputi beberapa tahapan yakni; (1) memulai pelajaran, dengan hal: (a) memberi tahukan kegunaan bahan pelajaran yang pada saat itu digunakan dan kaitan atau hubungan dari pelajaran tersebut, (b) menempatkan pokok masalah pelajaran pada saat itu dengan ruang lingkup yang luas, (c) menjelaskan hubungan atau kaitan dengan pelajaran yang lalu, (d) menghubungkan bahan pelajaran dengan pengetahuan yang ada di benak murid atau siswa, (e) menunjukkan bahan pelajaran dari pokok masalah; (2) melaksanakan inti pelajaran dengan

---

<sup>60</sup> E Mulyasa dalam Bukunya 2007: 212

cara: (a) menyajikan materi pelajaran, (b) menggunakan strategi, pendekatan, dan metode mengajar, (c) menggunakan alat peraga, media pembelajaran jika dibutuhkan, (d) mengelola kelas, (e) memberikan penguatan, (f) memiliki keterampilan bertanya; (3) mengakhiri pelajaran, dengan cara: (a) merangkum atau membuat garis besar dari pembahasan atau materi yang disampaikan pada saat pelajaran berlangsung tadi, (b) mengkoordinasikan perhatian siswa terhadap pokok pembelajaran, (c) mengorganisasikan semua kegiatan atau pelajaran yang telah dipelajari dan , (d) melakukan tindak lanjut dari pemberian materi yang telah disampaikan.

Pelaksanaan penilaian pembelajaran berupa: (1) memberikan umpan balik kepada guru dan siswa dengan tujuan memperbaiki cara belajar mengajar, (2) mengukur kemampuan siswa baik kemampuan setelah mengikuti pembelajaran maupun selama proses pembelajaran. Tahapan terakhir adalah melaksanakan tindak lanjut hasil penilaian ditunjukkan dengan cara: (1) menentukan tercapainya atau tidak ketuntasan belajar siswa baik perseorangan maupun klasikal, (2) menentukan program perbaikan dan pengayaan, dan (3) menentukan nilai kemajuan belajar siswa.

Untuk melihat efektivitas kinerja, Larnsen dan Mitchel mengusulkan beberapa teori, antara lain pendekatan kontingensi (*contingency approach*) sebagai gabungan dari pendekatan lain. Intinya adalah kinerja akan bergantung pada perpaduan yang tepat antara individu dan pekerjaannya.

Untuk mencapai produktivitas sekolah secara maksimum, sekolah harus menjamin dipilihnya orang yang tepat, dengan pekerjaan yang tepat disertai kondisi yang memungkinkan bagi mereka untuk bekerja optimal<sup>61</sup>.

Produktivitas sekolah bukan semata-mata ditunjukan untuk mendapatkan hasil kerja sebanyak-banyaknya, melainkan kualitas unjuk kerja juga penting untuk diperhatikan. Produktivitas individu dapat dinilai dari apa yang dilakukan individu tersebut dalam kerjanya, yakni bagaimana ia melakukan pekerjaan atau unjuk kerja. Dalam hal ini, produktivitas dapat ditinjau berdasarkan tingkatannya dengan tolak ukur masing-masing yang dapat dilihat dari kinerjanya.

Kinerja merupakan hal yang kompleks, yang keberhasilannya dipengaruhi oleh berbagai faktor. Sumber-sumber permasalahan kinerja meliputi masalah kemampuan, artinya karyawan (dalam hal ini guru) tidak memiliki kemampuan yang memadai dalam melaksanakan tugasnya. Masalah tidak dimilikinya motivasi berprestasi dan masalah yang berkaitan dengan organisasi, kepemimpinan atau lingkungan tempat guru itu bekerja juga menyebabkan guru tidak dapat berkinerja dengan baik. Kalau guru tidak memiliki kemampuan keguruan dan kemampuan keahlian yang memadai, niscaya mereka sulit diharapkan memiliki kinerja baik. Sungguhpun mereka memiliki kemampuan memadai, tetapi tidak terberdayakan dengan baik. Niscaya kemampuan tidak dapat terwujud

---

<sup>61</sup> Mulyasa, E. 2003a. *Menjadi Kepala Sekolah: Konsep Strategi: Dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. Hal : 140



menjadi kinerja yang baik pula. Kemampuan yang tidak terberdayakan dengan baik hanya akan menjadi sekedar potensi belaka<sup>62</sup>.

Motivasi kerja guru menjadi hal yang menentukan terhadap baik buruknya kinerja guru, artinya motivasi kerja guru mempengaruhi kinerja guru. Motivasi kerja guru, khususnya yang berasal dari diri sendiri dimulai dari adanya kesadaran diri dari guru itu sendiri akan keterbatasan sekaligus potensi yang dimilikinya. Kesadaran diri itu memungkinkan guru itu melihat kekuranga dan kelemahannya sekaligus kelebihanannya, dan dari sinilah guru akan berupaya mengembangkan diri menjadi guru berkinerja baik, yang ditunjukkan dengan tampilan-tampilan yang dapat diukur dan dievaluasi dengan parameter tertentu.

Guru yang memiliki motivasi intrinsik tinggi cenderung berupaya meningkatkan kinerjanya. Guru yang demikian menempatkan keunggulan sebagai semangatnya dan wawasan keunggulan sebagai motivasi kerjanya. Keunggulan menjadi dorongan dan menjadi energi yang menggerakkan guru untuk berkinerja tinggi. Jadi, guru memotivasi untuk mengembangkan diri dalam rangka mencapai prestasi yang dimiliki keunggulan kompetitif dan komparatif di lingkungan sekolahnya.

Namun demikian, bagaimanapun usaha guru didalam memberdayakan dirinya sendiri juga tergantung dari bagaimana gaya kepemimpinan kepala sekolah didalam menjalankan tugasnya. Sebab guru adalah pengajar pada

---

<sup>62</sup> Ekosiswoyo, Rasdi. 2003. *Pengaruh Pemberdayaan, Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan di Jawa Tengah. Disertasi*. Bandung: PPS UPI. Hal : 120.

suatu sekolah, dengan kata lain guru merupakan bawahan dari seorang kepala sekolah atau manajer sekolah. Apakah kepala sekolah didalam menjalankan tugasnya mampu memperdayakan guru dalam meningkatkan kemampuan profesionalnya atau kinerja dalam mengajar, selalu mendorong guru agar berprestasi, mengaplikasikan prinsip-prinsip partisipatif dalam mengambil keputusan, mampu melaksanakan komunikasi dua arah, mengakui kontribusi guru didalam mengambil dan melaksanakan keputusan, mendelegasikan wewenang dan memberi perhatian kepada semua guru secara proporsional. Dengan menerapkan prinsip-prinsip seperti itu pada akhirnya guru akan merasa didorong, diakui keberadaan serta peran sertanya, dan dihargai perannya didalam meningkatkan kinerja sekolah. Pendek kata, guru akan dapat berkinerja baik apabila pimpinan membuat dan menetapkan kebijakan yang memperhatikan faktor-faktor yang menyangkut sistem nilai yang berlaku pada diriguru.

Uraian tersebut diatas sejalan dengan motivasi yang dikemukakan oleh bahwa motivasi seseorang dapat dipengaruhi oleh faktor dari dalam maupun dari luar. Pendapat ini didukung oleh Winardi dengan pernyataan bahwa ada tiga faktor penting yang mempengaruhi : (1) Kebutuhan-kebutuhan pribadi, (2) Tujuan-tujuan dan persepsi-persepsi orang yang bersangkutan, (3) Cara dengan apa kebutuhan-kebutuhan serta tujuan

tersebut akan direalisasikan<sup>63</sup>. Sejalan dengan hal tersebut pula, Inyoman Sudita menjelaskan bahwa teori motivasi dibedakan menjadi dua yaitu teori kepuasan (content theories) dan teori proses (process theories). Teori kepuasan berkaitan dengan faktor yang ada dalam diri seseorang yang memotivasinya. Sedangkan teori proses berkaitan dengan bagaimana motivasi itu terjadi atau bagaimana perilaku itu digerakkan<sup>64</sup>.

Oleh karena itu motivasi kerja guru perlu mendapat perhatian serius dari kepala sekolah, sebab setiap guru dimanapun mereka mengajar memiliki harapan untuk mendapatkan kepuasan dalam bekerja, sedangkan kepuasan kerja itu sendiri akan timbul pada diri setiap guru apabila guru yang bersangkutan merasakan bahwa kebutuhan yang diperlukan dapat terpenuhi, dan dengan terpenuhinya kebutuhan guru akan berimplementasi ke peningkatan kinerjanya.

Memimpin sekolah pada hekekatnya adalah menciptakan lingkungan sekolah yang kreatif, memberdayakan guru dan merekayasa menjadi tenaga yang berkualitas. Kepemimpinan kepala sekolah harus dapat meyakinkan guru yang dipimpinnya melalui pengembangan keterampilan memimpin yang dimilikinya, berwawasan kedepan, seimbang, selaras, dan serasi dalam membuat keputusan.

Dengan demikian kinerja guru sangat ditentukan oleh berbagai faktor, baik faktor internal dan eksternal. Faktor internal diantaranya terdiri atas

---

<sup>63</sup> Prihernadi, Hendi. 2002. *Pengaruh Persepsi Jenjang Karier dan Kepuasan Kerja dengan Motivasi Berprestasi Guru Agama SD di Kabupaten Pemalang*. Tesis. Semarang: PPS UNNES. Hal : 36.

<sup>64</sup> Sudita, I Nyoman. 2000. *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta : BPFE Yogyakarta. Hal : 30.

motivasi intrinsik yang dilakukan oleh guru itu sendiri. Sedangkan faktor eksternal terdiri atas kepemimpinan kepala sekolah. Semua faktor tersebut baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama diduga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru.

