

BAB II

KAJIAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

A. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

1. Pengertian Kepemimpinan

Pemimpin adalah seseorang yang mampu mempengaruhi orang lain dalam melaksanakan tugasnya untuk mencapai suatu tujuan. Menurut Hasibuan (Fajrin & Susilo, 2018, hlm. 118) “pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan”. Seorang pemimpin harus memiliki jiwa kepemimpinan dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin. Hal tersebut dikarenakan jiwa kepemimpinan merupakan tonggak utama sebuah organisasi (Fajrin & Susilo, 2018, hlm. 119).

Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan yang dimiliki seseorang dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin. Menurut Handoyo (2010, hlm.130) Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain dengan tujuan tertentu. Sampai saat ini kepemimpinan merupakan faktor yang dianggap sangat penting. Kepemimpinan juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi keefektifan suatu organisasi, bahkan hampir semua kehidupan manusia dipengaruhi oleh kepemimpinan. Handoko (dalam Andreastuti, 2014, hlm. 19) mengartikan kepemimpinan sebagai suatu kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain sehingga mampu bekerja mencapai sasaran. Menurut Gibson dkk. (dalam Muniroh, 2015, hlm.11) “kepemimpinan adalah upaya menggunakan berbagai jenis pengaruh yang bukan paksaan untuk memotivasi anggota organisasi agar mencapai tujuan tertentu.

2. Gaya Kepemimpinan

Pemimpin yang berada dalam suatu organisasi atau lembaga memiliki gaya dalam kepemimpinannya. Menurut Gordon (dalam Djafri, 2016, hlm. 6-7) dari universitas Michigan “gaya kepemimpinan yaitu orientasi pada pekerja, yang menggambarkan pentingnya hubungan manusiawi yang merupakan kebutuhan setiap individu dan orientasi pada produksi yang menekankan pada aspek produksi

dan aspek teknik dalam pekerjaan dengan menggambarkan pegawai sebagai pekerja semata”, Menurut Karwati & Priansa (dalam Kasidah, Murniati, & Bahrin, 2017, hlm. 128) “gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang konsisten yang ditujukan oleh pemimpin dan diketahui pihak lain ketika pemimpin berusaha mempengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain”.

Gaya kepemimpinan mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin. Menurut Nawawi (dalam Fajrin & Susilo, 2018, hlm. 119) “gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan sikap, dan perilaku para anggota organisasi atau bawahannya”. Gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi akan menentukan keberhasilan organisasi tersebut. Hal itu sejalan dengan pendapat (Risnashari, 2016, hlm. 88-89) yang menyatakan bahwa “keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya agar bersedia bekerja mempunyai disiplin yang tinggi dan bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi, salah satunya dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkannya”.

3. Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan memiliki beberapa jenis. Menurut House (dalam Afrizal, 2015, hlm. 152-153) terdapat empat jenis gaya kepemimpinan, yaitu:

a. Kepemimpinan pengarah atau *directive leadership*

Kepemimpinan pengarah memiliki lima indikator, yaitu: pemimpin menjelaskan mengenai yang diharapkan pemimpin dari bawahan, pemimpin tidak menunjukkan sikap simpati terhadap permasalahan yang dialami bawahan, pemimpin menjelaskan jadwal pekerjaan yang sesuai dengan standar kerja, pemimpin mengarahkan secara spesifik mengenai cara menyelesaikan tugas, pemimpin menentukan dan melakukan perencanaan, serta koordinasi dan pengawasan kerja bawahan.

b. Kepemimpinan pendukung atau *supportive leadership*

Kepemimpinan pendukung memiliki lima indikator, yaitu: pemimpin bersikap ramah terhadap bawahan, menunjukkan sikap peduli terhadap kebutuhan bawahan, pemimpin mengembangkan hubungan *interpersonal* yang menyenangkan antar

anggota kelompok, pemimpin memberikan motivasi saat bawahan mengalami frustrasi dan kecewa, dan pemimpin membantu bawahan dalam mengembangkan karir.

c. Kepemimpinan partisipatif atau *participative leadership*

Kepemimpinan partisipatif memiliki lima indikator, yaitu: pemimpin berkonsultasi dan mengumpulkan ide-ide dari bawahan, pemimpin mempertimbangkan saran dan ide dari bawahan sebelum mengambil keputusan, pemimpin bersama-sama dengan bawahan dalam pengambilan keputusan, pemimpin menyerahkan tugas kepada bawahan, pemimpin mampu mengatasi konflik.

d. Kepemimpinan orientasi prestasi atau *achievement-oriented leadership*

Kepemimpinan orientasi prestasi memiliki lima indikator, yaitu: pemimpin menetapkan tujuan yang memberikan tantangan terhadap bawahan dalam mencapai prestasi, pemimpin memberikan penghargaan atas pencapaian prestasi, pemimpin memberikan sanksi atau peringatan pada bawahan yang memiliki prestasi kerja yang rendah, pemimpin mempromosikan bawahan yang memiliki kinerja yang memuaskan, dan pemimpin mencari perbaikan dalam meningkatkan kinerja bawahannya.

4. Tipe Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan memiliki beberapa tipe. Secara umum, tipe gaya kepemimpinan yang paling luas dikenal menurut Karwati & Prisma (dalam Rahmah, 2018, hlm. 32) ada tiga, yaitu otokratis, demokratis, dan *laissez-faire*.

a. Gaya Kepemimpinan Otokratis

Gaya kepemimpinan tipe ini menjadikan kepala sekolah sebagai sumber kebijakan. Intruksi yang diberikan kepala sekolah tidak dapat dibantah oleh guru, staf maupun pegawai. Gaya kepemimpinan ini memandang keberhasilan sekolah ditentukan oleh kepala sekolah, sehingga segala sesuatu ditentukan oleh kepala sekolah

b. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan ini memberikan ruang yang sama dalam berpendapat. Guru, staf, dan pegawai dapat berkontribusi dalam tanggungjawab yang

diembannya sebagai bagian dari keseluruhan sekolah serta mendapat tempat sesuai dengan harkat dan martabatnya. Tipe ini menempatkan kepala sekolah mempunyai tanggungjawab untuk mengarahkan, mengontrol, dan mengevaluasi, serta mengkoordinasikan pekerjaan yang diemban guru, staf, dan pegawai lainnya.

c. Tipe Kepemimpinan *laissez faire*

Kepemimpinan tipe ini memberikan kebebasan mutlak kepada guru, staf dan pegawai lainnya. Kepala sekolah bersifat pasif dan tidak memberikan keteladanan dalam kepemimpinannya.

Tipe gaya kepemimpinan menurut Woods (dalam Muniroh, 2015, hlm. 17-19) terdapat tiga gaya kepemimpinan, yaitu:

a. Otokratis

Gaya kepemimpinan tipe ini memegang tanggung jawab dan wewenang penuh. Tipe gaya kepemimpinan ini membuat keputusan sendiri, dan semua kendali di pegang oleh pimpinannya, serta bersikap sewenang-wenang terhadap bawahannya.

b. Demokratis

Gaya kepemimpinan tipe ini pemimpin melakukan konsultasi mengenai permasalahan. Tipe ini memberikan keleluasaan kepada bawahan untuk berpendapat. Pemimpin dalam tipe ini juga senang menerima saran, pendapat, dan kritik dari bawahan.

c. *Laissez-faire* (Kendali Bebas)

Gaya kepemimpinan tipe ini memberikan keleluasaan pada bawahan untuk memecahkan permasalahan sendiri. Pemimpin dengan tipe ini cenderung tidak memberikan pengarahan kepada bawahan. Selain itu, semua kendali diberikan penuh kepada bawahan.

Tipe gaya kepemimpinan menurut Danim (dalam Ali, Harun, & Djailani, 2015, hlm. 118) terdapat tiga gaya kepemimpinan, yaitu:

a. Otokratik

Pemimpin otokratik pada umumnya menanggung seluruh beban kerja organisasi. Tipe ini memandang bawahan sebagai pelaksana dan tidak boleh memberikan ide-ide baru. Saat bekerja adanya disiplin tinggi, belajar keras, dan tidak kenal lelah.

b. Demokratis

Pemimpin demokratis memandang beban kerja organisasi adalah tanggung jawab bersama personalia organisasi tersebut. Tipe ini melaksanakan komunikasi dua arah dengan bawahan dan komunikasi yang bersifat terbuka. Selain itu, adanya disiplin akan tetapi tidak kaku dan memecahkan masalah secara bersama.

c. Permisif

Pemimpin permisif tidak memiliki pegangan yang kuat dan mengiyakan semua saran. Pemimpin tipe ini lambat dalam pengambilan keputusan. Pemimpin tipe ini berperilaku ramah dan tidak menyakiti bawahan.

5. Dimensi dan Indikator Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan memiliki dimensi dan indikator, menurut Hasibuan (dalam Naufal, 2017, hlm. 44-45) dimensi dan indikator dalam gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut.

a. Kepemimpinan Otokratis

Indikator kepemimpinan otokratis adalah wewenang mutlak berpusat pada pimpinan, keputusan selalu dibuat oleh pemimpin, dan tidak ada kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran.

b. Kepemimpinan Delegatif

Indikator kepemimpinan delegatif adalah pimpinan melimpahkan wewenang lebih banyak kepada bawahan, keputusan lebih banyak dibuat oleh para bawahan, dan bawahan bebas menyampaikan pendapat.

c. Kepemimpinan Partisipatif

Indikator Kepemimpinan partisipatif adalah wewenang pimpinan tidak mutlak, keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan, dan banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran dan pendapat.

B. Kinerja Guru

1. Pengertian Kinerja Guru

Kinerja guru merupakan seluruh usaha serta kemampuan guru dalam melaksanakan proses pembelajaran untuk mencapai tujuan dari pendidikan. Menurut Smith (dalam Suyatminah, 2013, hlm. 88) “kinerja adalah *performance is output derives from processes, human otherwise*, artinya kinerja adalah hasil dari

suatu proses yang dilakukan manusia”. Kinerja guru menurut Srinalia (2015, hlm. 195) menjelaskan bahwa “kinerja guru pada dasarnya merupakan kinerja atau unjuk kerja yang dilakukan oleh guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik”. Adapun menurut Madjid (2016, hlm. 16) “Kinerja guru merupakan faktor yang dominan dalam menentukan kualitas pembelajaran”. Kinerja guru diartikan sebagai kemampuan yang dimiliki seorang guru dalam melaksanakan tugasnya di sekolah/madrasah dan pelaksanaan tanggungjawab atas peserta didik dengan bimbingannya serta meningkatkan prestasi belajar peserta didik (Hasbi & Yusman, 2016, hlm. 71).

Kinerja guru merupakan faktor utama yang menentukan mutu pendidikan. Meningkatnya mutu pendidikan di pengaruhi oleh penyempurnaan seluruh komponen pendidikan salah satunya adalah kinerja guru. Menurut Rahmatullah (2016, hlm. 125) “guru yang memiliki kemampuan mengajar dan kinerja yang tinggi memungkinkan bahkan memberikan nilai yang positif dalam pencapaian tujuan yang diinginkan yaitu perbaikan hasil belajar siswa yang berdampak positif pada perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan di sekolah”. Menurut Sudjana (dalam Rahmatullah, 2016, hlm. 119) menyatakan bahwa dalam penelitiannya menunjukkan adanya pengaruh kemampuan guru terhadap hasil belajar siswa sebesar 76,6%. Kinerja guru menjadi unsur penting karena guru merupakan komponen pendidikan yang sangat dominan dalam peningkatan proses pembelajaran di sekolah.

Pentingnya peranan kinerja guru terhadap kualitas pendidikan, bahkan peran guru tidak dapat digantikan. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Nasution (dalam Subhan, 2014, hlm. 1) “guru berperan penting dalam meningkatkan kecerdasan anak didik, karena guru mempunyai tugas sebagai pelaksana langsung dalam proses pendidikan yang tidak dapat digantikan oleh media secanggih apapun”. Menurut Sudjana (dalam Rahmatullah, 2010, hlm. 119) “guru merupakan komponen pendidikan yang sangat dominan dalam peningkatan proses pembelajaran di sekolah”.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Menurut Madjid (2016, hlm. 13) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru, yaitu:

a. Faktor internal

Secara internal kinerja guru ditentukan oleh kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh guru itu sendiri. Hal tersebut, terkait dengan pengetahuan yang diperoleh guru selama menempuh pendidikan atau biasa disebut *pre service education*. Selain hal itu, motivasi kerja juga berpengaruh terhadap kinerja guru, yakni terkait dengan motivasi masing-masing guru saat memilih guru sebagai profesinya.

b. Faktor eksternal

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja guru, terutama lingkungan fisik dan lingkungan sekolah tempat guru bekerja, seperti struktur sekolah yang dikembangkan, budaya sekolah, kepemimpinan kepala sekolah dan iklim sekolah yang turut menentukan kinerja seorang guru.

Sejalan dengan pendapat tersebut, Srinalia (2015, hlm. 199) mengungkapkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru, yaitu:

a. Faktor dari dalam diri (Intern)

Faktor dari dalam diri sendiri yaitu sebagai berikut:

- 1) Kecerdasan
- 2) Keterampilan dan kecakapan
- 3) Bakat
- 4) Kemampuan dan minat
- 5) Motif
- 6) Kesehatan
- 7) Kepribadian
- 8) Cita-cita dan tujuan dalam bekerja

b. Faktor dari luar diri sendiri (Ekstern)

Faktor dari luar diri sendiri yaitu sebagai berikut:

- 1) Lingkungan keluarga
- 2) Lingkungan kerja
- 3) Komunikasi dengan kepala sekolah

- 4) Sarana dan prasarana

3. Indikator Kinerja Guru

Indikator kinerja guru dikembangkan oleh *Georgia Departemen of Education*, lembaga tersebut mengembangkan *teacher performance assesment instrument* yang kemudian dikembangkan oleh Depdiknas menjadi Alat Penilaian Kemampuan Guru (APKG). Penilaian kinerja guru menurut Depdiknas (dalam Tiana, 2014, hlm. 20-21) memiliki beberapa indikator penilaian terhadap tiga kegiatan pembelajaran di kelas, yaitu:

- a. Perencanaan Program Kegiatan Pembelajaran

Tahap ini berhubungan dengan kemampuan guru menguasai bahan ajar. Pada tahap ini kemampuan guru dilihat dari cara atau proses yang dilakukan guru dalam menyusun program kegiatan pembelajaran, yakni dengan mengembangkan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP).

- b. Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran

Tahap ini berhubungan dengan kegiatan pengelolaan kelas, penggunaan media dan sumber belajar, serta penggunaan metode pembelajaran yang harus dilakukan secara optimal oleh guru, dan menuntut kemampuan guru dalam pelaksanaannya.

- c. Evaluasi /Penilaian Pembelajaran

Tahap ini berhubungan dengan kemampuan guru dalam menentukan pendekatan dan cara-cara evaluasi, penyusunan alat-alat evaluasi, pengolahan, dan penggunaan hasil evaluasi.

C. Penelitian Terdahulu

1. Penelitian yang dilakukan oleh Yulia Rachmawati (2013) pada jurnal yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru” yang dilaksanakan di SMK Sandikta Bekasi Jawa Barat, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru sebesar 15,1%.
2. Berdasarkan pada penelitian yang dilakukan oleh Adlan Adam (2014) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru SD Negeri di Kecamatan Gondokusuman Daerah Istimewa Yogyakarta”,

terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SD Negeri di Kecamatan Gondokusuman Daerah Istimewa Yogyakarta. Besarnya pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru dalam penelitian tersebut sebesar 6,4%.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Arif Tri Handoko (2015) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru SD Negeri Dabin IV Kecamatan Watukumpul Kabupaten Pemalang”, hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa 17,81% kinerja guru dipengaruhi kinerja kepemimpinan kepala sekolah dalam memimpin.
4. Penelitian ini dilakukan oleh Wirdatul Muniroh (2015) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Di SMA Negeri 1 Teladan Yogyakarta, hasil penelitian tersebut menunjukkan gaya kepemimpinan kepala sekolah mempengaruhi kinerja guru sebesar 40,6%.
5. Berdasarkan penelitian yang dilakukan Aissah Qomaria Azis & Suwanto (2019), pada jurnal yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru di SMK Negeri 11 Bandung”. Koefisien determinasi variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru yaitu sebesar 17%.

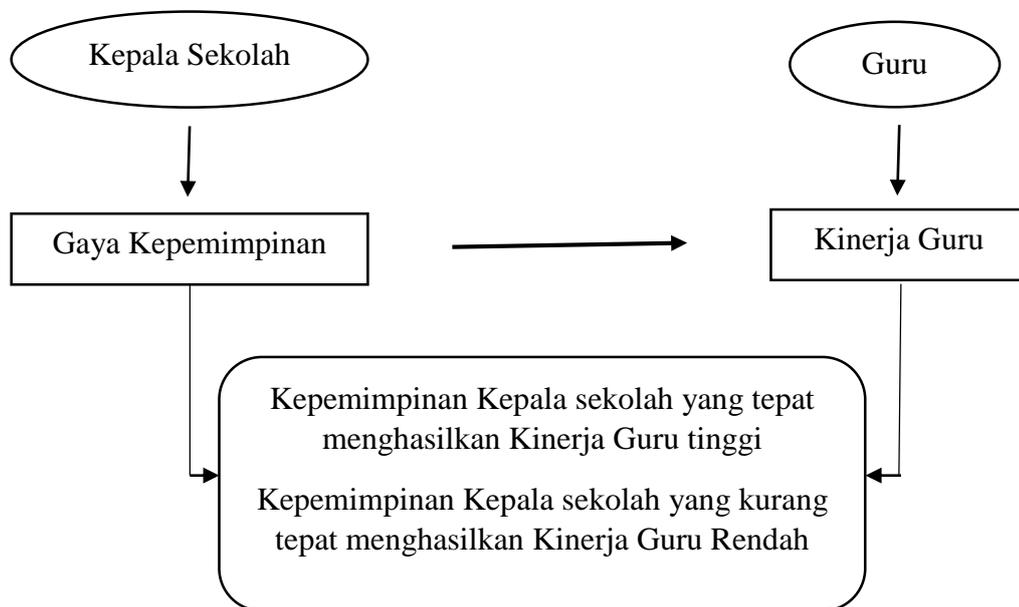
D. Kerangka Berpikir

Kinerja guru merupakan kemampuan yang harus dimiliki guru dalam melaksanakan berbagai tugas profesinya. Kinerja guru dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti pengetahuan dan keterampilan guru yang didapat pada saat melalui masa pendidikannya, motivasi awal yang dimiliki oleh guru dalam menentukan profesinya, dan faktor motivasi yang didapatkan guru di lingkungan kerjanya dan tidak terlepas dari kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin di lingkungan kerja guru, dalam hal membuat dan memutuskan suatu kebijakan akan sangat berpengaruh terhadap kinerja guru.

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan cara kepala sekolah dalam membawa anggotanya mencapai tujuan tertentu. Kepala sekolah berusaha mempengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan tersebut. Keberhasilan serta kegagalan sekolah sangat ditentukan oleh kepala sekolah dalam mengelola sumber

daya guru, sebab kepala sekolah merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh oleh sekolah menuju tujuannya.

Kepemimpinan seorang kepala sekolah akan sangat diterima oleh guru apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan cocok dan disukai oleh guru-guru. Tepatnya pemilihan gaya pemimpin diharapkan mampu meningkatkan kinerja guru, dengan demikian gaya kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja guru. Semakin tepat pemilihan gaya kepemimpinan kepala sekolah, maka semakin baik kinerja guru. Secara ringkas kerangka berpikir dari penelitian ini dapat dilihat dari paradigma sebagai berikut.



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

E. Asumsi

Gaya kepemimpinan kepala sekolah di seluruh desa Pasirtanjung kecamatan Lemahabang kabupaten Karawang sesuai dengan harapan para guru, sehingga kinerja guru semakin meningkat.

F. Hipotesis

Berdasarkan tinjauan pustaka di atas, maka hipotesis penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru sekolah dasar Desa Pasirtanjung Kecamatan Lemahabang Kabupaten Karawang.

