

**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH  
DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU  
DI SMP MUHAMMADIYAH 1 PURWOKERTO**



**TESIS**

**Diajukan kepada Pascasarjana UIN Prof. KH. Saifuddin Zuhri Purwokerto  
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Magister Pendidikan (M.Pd.)**

**Oleh:**

**AFIFAH MUZAYANAH  
NIM. 191765002**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) PROF. KH. SAIFUDDIN ZUHRI  
PURWOKERTO  
2022**



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI**  
**PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO**  
**PASCASARJANA**

Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp : 0281-635624, 628250, Fax : 0281-636553  
Website : [www.pps.uinsaizu.ac.id](http://www.pps.uinsaizu.ac.id) Email : [pps@uinsaizu.ac.id](mailto:pps@uinsaizu.ac.id)

**PENGESAHAN**

Nomor 104 Tahun 2022

Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri Purwokerto mengesahkan Tesis mahasiswa:

Nama : Afifah Muzayanah  
NIM : 191765002  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Judul : Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto

Telah disidangkan pada tanggal **25 Januari 2022** dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk memperoleh gelar **Magister Pendidikan (M.Pd.)** oleh Sidang Dewan Penguji Tesis.



Purwokerto, 3 Februari 2022  
Direktur,



*Sunhaji*  
Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag.  
NIP. 19681008 199403 1 001



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI**  
**PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO**  
**PASCASARJANA**

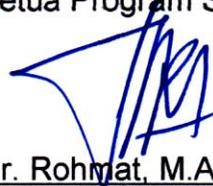
Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp : 0281-635624, 628250, Fax : 0281-636553  
Website : [www.pps.uinsaizu.ac.id](http://www.pps.uinsaizu.ac.id) Email : [pps@uinsaizu.ac.id](mailto:pps@uinsaizu.ac.id)

**PENGESAHAN TESIS**

Nama : Afifah Muzayanah  
NIM : 191765002  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Judul Tesis : Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto

No	Tim Penguji	Tanda Tangan	Tanggal
1	Dr. Rohmat, M.Ag. M.Pd. NIP. 19720420 200312 1 001 Ketua Sidang/ Penguji		3/2-22
2	Dr. H. Syufa'at, M.Ag. NIP. 19630910 199203 1 005 Sekretaris/ Penguji		2/2
3	Dr. Nurfuadi, M.Pd.I. NIP. 19711021 200604 1 002 Pembimbing/ Penguji		3/02-2022
4	Dr. Subur, M.Ag. NIP. 19670307 199303 1 005 Penguji Utama		02/02/2022
5	Dr. Hj. Sumiarti, M.Ag. NIP. 19730125 200003 2 001 Penguji Utama		02/02/2022

Purwokerto, 02 Februari 2022  
Mengetahui,  
Ketua Program Studi



Dr. Rohmat, M.Ag. M.Pd.  
NIP. 19720420 200312 1 001

## NOTA DINAS PEMBIMBING

HAL : Pengajuan Ujian Tesis

Kepada Yth.  
Direktur Pascasarjana  
UIN Prof. KH. Saifuddin Zuhri  
Di Purwokerto

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Setelah membaca, memeriksa, dan mengadakan koreksi, serta perbaikan-perbaikan seperlunya, maka bersama ini saya sampaikan naskah mahasiswa:

Nama : Afifah Muzayanah  
NIM : 191765002  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Judul : Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto

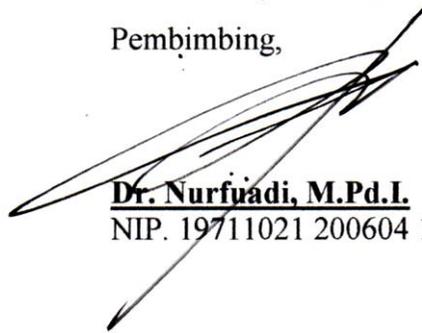
Dengan ini mohon agar tesis mahasiswa tersebut di atas dapat disidangkan dalam ujian tesis.

Demikian nota dinas ini disampaikan. Atas perhatian Bapak, kami ucapkan terima kasih.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Purwokerto, 16 Desember 2021

Pembimbing,



**Dr. Nurfuadi, M.Pd.I.**  
NIP. 19711021 200604 1 002



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGRI  
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO  
PASCASARJANA

Jl. Jenderal A. Yani, No. 40 A Purwokerto 53126 Telepon : 0281-635624, 628250, Fax 0281-636553  
[www.uinsaizu.ac.id](http://www.uinsaizu.ac.id)

**PERSETUJUAN TIM PEMBIMBING  
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TESIS**

Nama : Afifah Muzayanah  
NIM : 191765002  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Judul Tesis : Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan  
Kinerja Guru Di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto

Mengetahui  
Ketua Program Studi

  
Dr. Rohmat, M.Ag., M.Pd.

Tanggal: .....

Pembimbing

  
Dr. Nurfuadi, M.Pd.I

Tanggal: .....

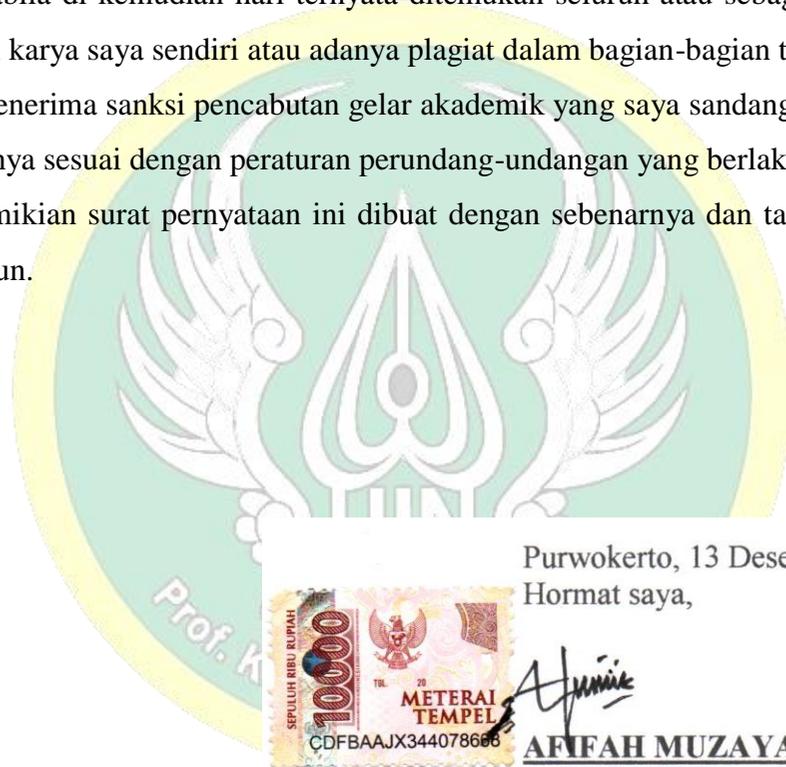
## PERNYATAAN KEASLIAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis saya yang berjudul: **“Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto”**, seluruhnya merupakan hasil karya sendiri.

Adapun pada bagian-bagian tertentu dalam penelitian tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.



Purwokerto, 13 Desember 2021  
Hormat saya,

  
**AFIFAH MUZAYANAH**  
NIM. 191765002

**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH  
DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU  
DI SMP MUHAMMADIYAH 1 PURWOKERTO  
AFIFAH MUZAYANAH  
NIM: 191765002**

**Program Studi Manajemen Pendidikan Islam  
Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Prof. KH. Saifuddin Zuhri Purwokerto**

**ABSTRAK**

Kepemimpinan memegang peranan yang sangat strategis dalam pengembangan dan perubahan organisasi sekolah secara keseluruhan, oleh karena itu ketergantungan sekolah terhadap peran kepemimpinan kepala sekolah dipandang memiliki kekuatan cukup efektif dalam pengelolaan sekolah untuk menghadapi dinamika atau perubahan sekolah, ke arah yang lebih baik atau sebaliknya. SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto merupakan lembaga pendidikan tingkat menengah pertama swasta yang berada di wilayah Kabupaten Banyumas, dan termasuk lembaga pendidikan unggulan dengan sarat akan prestasi, baik akademik atau non-akademik. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis secara mendalam gaya kepemimpinan kepala sekolah dan implikasinya terhadap peningkatan kinerja guru di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif, dengan mengambil lokasi penelitian di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis data kualitatif, dengan tiga alur kegiatan, yakni: reduksi data, penyajian data dan verifikasi/penarikan kesimpulan. Pemeriksaan keabsahan data menggunakan teknik triangulasi data.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: *Pertama*, Gaya kepemimpinan kepala SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto adalah gaya kepemimpinan transformasional yang tercermin dari perilaku yang selalu menyerap aspirasi bawahannya, memberdayakan para bawahan agar bekerja secara maksimal, senantiasa memperhatikan kebutuhan bawahan dengan berusaha menciptakan suasana saling percaya dan mempercayai, berusaha menciptakan saling menghargai, simpati terhadap sikap bawahan, memiliki sifat bersahabat, menumbuhkan peran serta bawahan dalam pembuatan keputusan dan kegiatan lain, dengan mengutamakan pengarahannya, tumbuh pula rasa respek dan hormat diri dari bawahan kepada pimpinannya, sehingga apa yang menjadi tugas merupakan hasil keputusan bersama dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. *Kedua*, Kepemimpinan kepala sekolah sangat banyak memberi implikasi terhadap peningkatan kinerja guru sekolah tersebut. Hal ini ditunjukkan dengan pemberian motivasi pada guru yang dilakukan oleh kepala sekolah dengan penuh kesabaran dan sikap yang disiplin yang dimiliki oleh kepala sekolah. Kepala sekolah mampu melakukan pendekatan secara psikis terhadap bawahannya untuk memahami sifat dan karakter kepribadian para guru guna untuk memotivasi kinerja guru.

Kata Kunci: Gaya, Kepemimpinan, Kinerja, Guru

**THE PRINCIPAL'S LEADERSHIP  
IN IMPROVING TEACHER PERFORMANCE  
AT MUHAMMADIYAH 1 PURWOKERTO MIDDLE SCHOOL  
AFIFAH MUZAYANAH  
NIM: 191765002**

**Islamic Education Management Study Program Postgraduate  
Universitas Islam Negeri (UIN) Prof. KH. Saifuddin Zuhri Purwokerto**

**ABSTRACT**

Leadership plays a very strategic role in the development and change of the school organization as a whole, therefore the dependence of schools on the leadership role of the principal is seen as having quite effective power in school management to deal with school dynamics or changes, for the better or vice versa. SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto is a private junior secondary education institution located in the Banyumas Regency area, and is a leading educational institution with full of achievements, both academic and non-academic. This study aims to identify and analyze in depth the principal's leadership style and its implications for improving teacher performance at SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto.

This research is a qualitative descriptive study, taking the research location at SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto. Data collection techniques using observation, interviews, and documentation. Data analysis in this study used qualitative data analysis, with three activity lines, namely: data reduction, data presentation and verification/drawing conclusions. Checking the validity of the data using data triangulation techniques.

The results showed that: *First*, the leadership style of the head of SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto is a transformational leadership style which is reflected in behavior that always absorbs the aspirations of his subordinates, empowers subordinates to work optimally, always pays attention to the needs of subordinates by trying to create an atmosphere of mutual trust and trust, trying to creating mutual respect, sympathy for the attitude of subordinates, having a friendly nature, growing the participation of subordinates in decision-making and other activities, by prioritizing self-direction, growing self-respect and respect from subordinates to their leaders, so that what is the task is the result of a joint decision. can be implemented properly. *Second*, the principal's leadership has many implications for improving the performance of the school's teachers. This is indicated by the provision of motivation to teachers carried out by the principal with full patience and a disciplined attitude owned by the principal. Principals are able to approach psychologically to their subordinates to understand the nature and personality traits of teachers in order to motivate teacher performance.

Keywords: Style, Leadership, Performance, Teacher

## PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Berdasarkan Keputusan Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 158 Tahun 1987 No. 0543 b/u/1987 Tanggal 10 September 1987 tentang Pedoman Transliterasi Arab-Latin dengan beberapa penyesuaian menjadi sebagai berikut:

### 1. Konsonan

Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	ba	b	be
ت	ta	t	te
ث	sa	ṣ	es (dengan titik di atas)
ج	jim	j	je
ح	ha	ḥ	ha (dengan titik dibawah)
خ	kha	kh	ka dan ha
د	dal	d	de
ذ	zal	ẓ	zet (dengan titik di atas)
ر	ra	r	er
ز	zak	z	zet
س	sin	s	es
ش	syin	sy	es dan ye
ص	sad	ṣ	es (dengan titik dibawah)
ض	dad	ḍ	de (dengan titik dibawah)
ط	ta	ṭ	te (dengan titik dibawah)
ظ	za'	ẓ	zet (dengan titik dibawah)
ع	'ain	‘	koma terbalik di atas
غ	gain	g	ge
ف	fa'	f	ef

ق	qaf	q	qi
ك	kaf	k	ka
ل	lam	l	'el
م	mim	m	'em
ن	nun	n	'en
و	waw	w	w
ه	ha'	h	ha
ء	hamzah	`	apostrof
ي	ya'	y	ye

2. Konsonan rangkap karena *Syaddah* ditulis rangkap

مُتَعَدِّدَةٌ	ditulis	<i>muta'addidah</i>
عِدَّةٌ	ditulis	'iddah

3. *Ta' Marbutah* di akhir kata Bila dimatikan tulis *h*

حِكْمَةٌ	ditulis	<i>ḥikmah</i>
جُزْيَةٌ	ditulis	<i>jizyah</i>

(Ketentuan ini diperlakukan pada kata-kata Arab yang sudah terserap ke dalam Bahasa Indonesia, seperti zakat, salat dan sebagainya, kecuali jika dikehendaki lafal aslinya)

- a. Bila diikuti dengan kata sandang "al" serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan *h*.

كِرَامَةُ الْأَوْلِيَاءِ	ditulis	<i>Karamah al-auliya</i>
--------------------------	---------	--------------------------

- b. Bila *ta'marbutah* hidup atau dengan harakat *fathah* atau *kasrah* atau *ḍammah* ditulis dengan *t*.

زَكَاةُ الْفِطْرِ	ditulis	<i>Zakat al-fiṭr</i>
-------------------	---------	----------------------

4. Vokal Pendek

◌َ	<i>fathah</i>	ditulis	a
◌ِ	<i>kasrah</i>	ditulis	i
◌ُ	<i>ḍammah</i>	ditulis	u

## 5. Vokal Panjang

1.	<i>Fathah</i> + alif	ditulis	ā
	جاهلية	ditulis	<i>jāhiliyah</i>
2.	<i>Fathah</i> + ya' mati	ditulis	ā
	تنسى	ditulis	<i>tansā</i>
3.	<i>Kasrah</i> + ya' mati	ditulis	ī
	كريم	ditulis	<i>karīm</i>
4.	<i>Dammah</i> + wawu mati	ditulis	ū
	فروض	ditulis	<i>furūd'</i>

## 6. Vokal Rangkap

1.	<i>Fathah</i> + Ya' mati	ditulis	ai
	بينكم	ditulis	<i>bainakum</i>
2.	<i>Fathah</i> + wawu mati	ditulis	au
	قول	ditulis	<i>qaul</i>

## 7. Vokal Pendek yang berurutan dalam satu kata dipisahkan dengan apostrof

أنتم	ditulis	<i>a`antum</i>
أعدت	ditulis	<i>u`iddat</i>
لئن شكرتم	ditulis	<i>la`in syakartum</i>

## 8. Kata sandang Alif + Lam

- Bila diikuti huruf *Qamariyyah*
- Bila diikuti huruf *Syamsiyyah* ditulis dengan menggunakan huruf *Syamsiyyah* yang mengikutinya, serta menghilangkan huruf *l* (el) nya

السماء	ditulis	<i>As-Samā`</i>
الشمس	ditulis	<i>Asy-Syams</i>

## 9. Penulisan kata-kata dalam rangkaian kalimat

Ditulis menurut bunyi atau pengucapannya

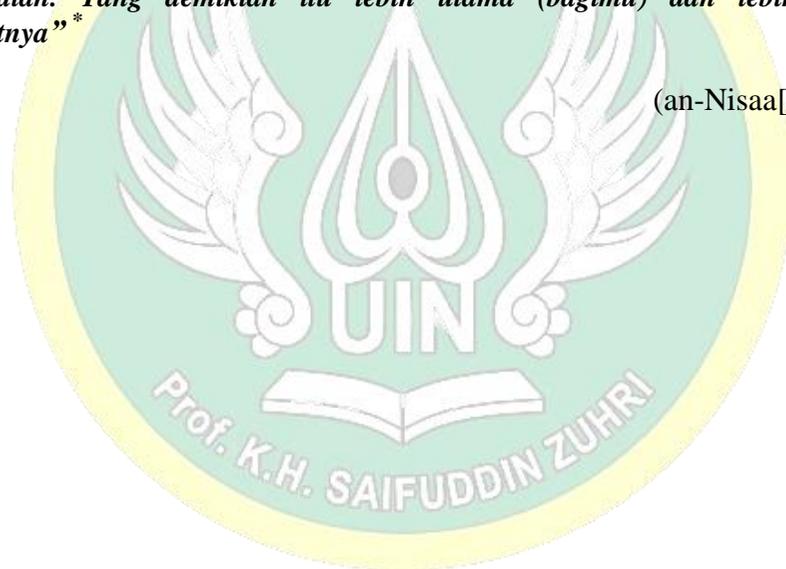
ذوى الفروض	ditulis	<i>ẓawīal-furūd</i>
اهل السنة	ditulis	<i>ahl as-sunnah</i>

## MOTTO

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ  
الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٥٩﴾

*“Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya”\**

(an-Nisaa[4]: 59)



---

\* Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya* (Bandung: Gema Risalah, 1992), 128.

## PERSEMBAHAN

*Al-Hamdulillāh*, atas Rahmat dan Hidayah-Nya, saya dapat menyelesaikan Tesis ini dengan baik. Karya sederhana ini ku persembahkan untuk:

- Bapak Ach Nur Hidayat dan Ibu Sutimah, yang selalu merestui dan mendo'akan setiap langkah dalam kehidupanku.
- Bapak Ahmad Muntalib dan Ibu Tarwen Tercinta, yang selalu merestui dan mendo'akan setiap langkah dalam kehidupanku.
- Suamiku Tercinta Daryoto, yang selalu setia mendampingi dan memotivasi penuh dalam kehidupanku.
- Anak-Anakku, Isa Zahy Mazin, Musa Fauz Zahron dan Muhammad Ransi Alden, yang selalu menjadi penyemangat hidupku.



## KATA PENGANTAR

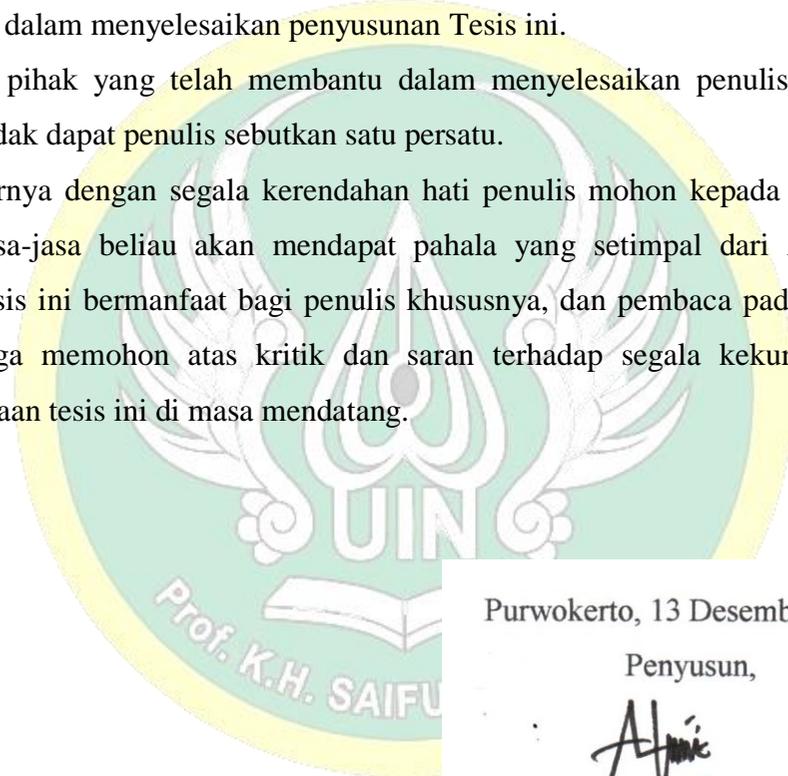
*Al-Ḥamdulillâh*, segala puji syukur ke-Hadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah dan karunia-Nya, shalawat serta salam semoga tetap terlimpahkan kepada Nabi akhir zaman Muḥammad SAW, keluarga, sahabat dan kita semua, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul: “KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DI SMP MUHAMMADIYAH 1 PURWOKERTO”. Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd.) pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Prof. KH. Saifuddin Zuhri Purwokerto.

Penulis menyadari bahwa dalam menyusun tesis ini masih terdapat banyak kekurangan karena keterbatasan pengetahuan dan pengalaman penulis. Tesis ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada, yang terhormat:

1. Dr. H. Moh. Roqib, M.Ag., Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.
2. Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag., Direktur Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.
3. Dr. Rohmat, M.Ag.,M.Pd., Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto. Sekaligus Penasehat Akademik Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.
4. Dr. Nurfuadi, M.Pd.I., Dosen Pembimbing, terimakasih atas bimbingannya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini.
5. Drs. Bayu Santosa, Kepala SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto, beserta Dewan Guru dan Karyawan, terimakasih atas bantuan dan kerjasamanya, sehingga penulis mudah untuk mendapatkan data-data yang dibutuhkan.

6. Segenap dosen dan staf administrasi Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.
7. Dewan Guru dan Karyawan MI Muhammadiyah Sunyalangu, terimakasih atas motivasi dan kerjasamanya.
8. Keluargaku yang selalu memberikan do'a dan dukungan, baik moril maupun materiil dalam segala hal agar penulis dapat menyelesaikan studi.
9. Teman-teman Pascasarjana Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri (UIN) Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto Angkatan 2019, terimakasih atas motivasi dan diskusi yang sangat membantu penulis dalam menyelesaikan penyusunan Tesis ini.
10. Semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan penulisan Tesis ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Akhirnya dengan segala kerendahan hati penulis mohon kepada Allah SWT, semoga jasa-jasa beliau akan mendapat pahala yang setimpal dari Allah SWT. Semoga tesis ini bermanfaat bagi penulis khususnya, dan pembaca pada umumnya. Penulis juga memohon atas kritik dan saran terhadap segala kekurangan demi kesempurnaan tesis ini di masa mendatang.



Purwokerto, 13 Desember 2021

Penyusun,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Afifah'.

**AFIFAH MUZAYANAH**

NIM. 191765002

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
PENGESAHAN DIREKTUR .....	ii
PENGESAHAN TIM PENGUJI .....	iii
NOTA DINAS PEMBIMBING .....	iv
PERSETUJUAN TIM PEMBIMBING .....	v
PERNYATAAN KEASLIAN .....	vi
ABSTRAK .....	vii
ABSTRACT .....	viii
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN .....	ix
MOTTO .....	xii
PERSEMBAHAN .....	xiii
KATA PENGANTAR .....	xiv
DAFTAR ISI .....	xvi
<b>BAB I     PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Pembatasan Masalah .....	7
C. Rumusan Masalah .....	8
D. Tujuan Penelitian .....	8
E. Manfaat Penelitian .....	8
F. Sistematika Penulisan .....	9
<b>BAB II    KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN PENINGKATAN             KINERJA GURU</b>	
A. Teori Kepemimpinan .....	11
B. Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	21
1. Definisi Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	21
2. Indikator Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	28
3. Macam-Macam Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	32
4. Pengukuran Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	39

C.	Kinerja Guru .....	43
1.	Pengertian Kinerja Guru .....	43
2.	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru .....	46
3.	Indikator Kinerja Guru .....	49
4.	Strategi Peningkatan Kinerja Guru .....	53
D.	Hasil Penelitian yang Relevan.....	56
E.	Kerangka Berpikir .....	61
<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN</b>	
A.	Jenis dan Pendekatan Penelitian .....	64
B.	Data dan Subjek Penelitian .....	65
C.	Teknik Pengumpulan Data .....	67
D.	Teknik Analisis Data .....	69
E.	Pemeriksaan Keabsahan Data .....	72
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
A.	Deskripsi Lokasi Penelitian .....	74
B.	Hasil Penelitian .....	78
1.	Deskripsi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto .....	78
2.	Implikasi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Peningkatan Kinerja Guru di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto .....	90
C.	Pembahasan .....	104
1.	Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	104
2.	Analisis Implikasi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru .....	107
<b>BAB V</b>	<b>PENUTUP</b>	
A.	Kesimpulan .....	116
B.	Saran .....	117
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>		
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>		
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP</b>		

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Tiga tuntutan yang harus dijawab oleh Pendidikan, yakni: “kemampuan memenuhi kebutuhan, kemampuan mengembangkan hidup yang bermakna, dan kemampuan memuliakan hidup yang bermakna, berhadapan dengan era globalisasi, yang ditandai salah satunya dengan industrialisasi pendidikan”.<sup>2</sup> Ini, memaksa lembaga pendidikan harus saling bersaing dan dunia kerja yang akan bertambah berat. Oleh karenanya, berhasil tidaknya lembaga pendidikan, baik besar maupun kecil, fasilitas dan sarana penunjang yang tersedia bukanlah sebagai penentu utama, namun lebih banyak ditentukan oleh kompetensi pengelola lembaga tersebut (Sumber Daya Manusia/SDM). SDM memiliki peran sebagai perencana, pelaksana dan pengendali lembaga pendidikan tersebut. Jadi, amatlah penting, upaya-upaya dalam meningkatkan SDM, karena pendidikan yang berkualitas bilamana peningkatan kepribadian manusia, dan melakukan perbaikan dalam kehidupan, menjadi tujuan utamanya.

Berpijak pada tuntutan masyarakat terhadap akuntabilitas lembaga pendidikan di atas, tuntutan kepada pimpinan lembaga pendidikan (kepala sekolah), juga makin meningkat, yakni harapan akan kemampuan kepala sekolah melaksanakan fungsi sebagai *manajer* dan *leader*. Pemerintah pun bergerak dengan berbagai ikhtiar (*good will*), seperti menaikkan gaji dan tunjangan, memberi kewenangan, dan otonomi yang cukup untuk memperkuat peran kepala sekolah, baik sebagai *manajer* dan *leader*. Itu semua dapat diperoleh kepala sekolah dengan persyaratan-persyaratan yang telah ditetapkan, yang diantaranya memenuhi standar mutu, sebagaimana tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 (PP Standar Nasional Pendidikan/SNP).<sup>3</sup> Dengan persyaratan yang melekat tersebut diharapkan upaya meningkatkan peran kepala sekolah tersebut dapat lebih terarah dan tepat sasaran.

---

<sup>2</sup> Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), 1.

<sup>3</sup> Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.

Berkenaan dengan fungsinya sebagai pimpinan (*leader*), kepala sekolah bertanggungjawab melakukan pengangkatan staf, pengembangan kurikulum, dan pengawasan terhadap jalannya pendidikan di sekolah. Dari sini, efektif tidaknya kepemimpinan kepala sekolah akan bergantung pada kemampuan melakukan kerjasama dengan guru dan karyawan, kemampuan dalam pengendalian dan pengawasan serapan anggaran, peningkatan SDM (guru dan karyawan), kemampuan mengembangkan kurikulum, kompetensi pedagogis, dan penilaian. Juga dalam fungsi kepala sekolah sebagai manajer yang harus mampu memanej sekolah dengan baik, melalui kompetensi manajerial yang dimilikinya. Sebagaimana PP Standar Nasional Pendidikan (SNP), Pasal 38 mengatur kriteria menjadi kepala sekolah, meliputi: “(1) berstatus sebagai guru; (2) memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku; (3) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun di sekolah; dan (4) memiliki kemampuan kepemimpinan dan kewirausahaan di bidang pendidikan”.<sup>4</sup>

Dalam merealisasikan peran dan tanggungjawab di atas, dan juga merespon tuntutan masyarakat, mengharuskan kepala sekolah berjiwa kepemimpinan yang kuat untuk dapat merealisasikan program sekolah secara efektif dan efisien. Esensi kepemimpinan sendiri merupakan keikutsertaan (*followership*) kehendak orang lain atau karyawan (bawahan) untuk mengikuti kehendak pemimpin, itulah yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin. Singkatnya, tidak ada pemimpin tanpa adanya bawahan. Yukl sebagaimana dikutip Rohmat, menyatakan bahwa berhasil tidaknya sekolah, amat bergantung pada efisiensi dan efektifitas kepemimpinan seorang kepala sekolah, yang didasarkan pada tiga keahlian dasar yang perlu dimiliki, yaitu: “keahlian teknik, keahlian interpersonal, dan keahlian konseptual”.<sup>5</sup>

Dengan demikian, kepemimpinan sebagai faktor penggerak organisasi melalui upaya perubahan dan manajemen, sehingga keberadaan kepala sekolah membawa dampak positif bagi lembaga pendidikan yang dipimpin, bukan hanya

---

<sup>4</sup> Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.

<sup>5</sup> Rohmat, *Kepemimpinan Pendidikan* (Purwokerto: STAIN Press, 2010), 84.

menjadi simbol semata.<sup>6</sup> Dengan demikian, berhasil tidaknya lembaga sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan, sangat bergantung pada kepemimpinan kepala sekolah, yaitu apakah dalam memimpin ia mampu menjadi motor penggerak bagi seluruh sumber daya sekolah secara efektif dan efisien, berpaduan bersamaan manajemen sekolah yang diterapkan. Kepala sekolah menjadi penentu utama terjadinya proses dinamisasi sekolah. Ini senada dengan pendapat E. Mulyasa, bahwa: “kegagalan dan keberhasilan sekolah banyak ditentukan oleh kepala sekolah, karena kepala sekolah merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh oleh sekolah menuju tujuannya”.<sup>7</sup>

Begitu pula dengan kinerja guru, pun berkait dengan kepemimpinan kepala sekolah. Sebagai pimpinan tertinggi di sekolah, kepala sekolah berperan aktif dan sangat penting dalam upaya meningkatkan kinerja guru di sekolah. Guru akan cenderung berkinerja tinggi bilamana kepala sekolah mampu melaksanakan kepemimpinan secara efektif. Pun bila kepemimpinan kepala sekolah tidak berjalan secara efektif akan menurunkan kinerja guru. Naik turunnya kinerja guru, menurut Supardi dipengaruhi beberapa faktor, diantaranya: “perilaku kepemimpinan kepala sekolah, pelibatan atau pemberdayaan guru dalam pengambilan keputusan yang menentukan jalannya sekolah, kondisi organisasi yang menyenangkan atau tidak, dan kesejahteraan dan kesempatan untuk pengembangan diri di sekolah”.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja, sebagaimana diungkap Tempe dalam Supardi, diantaranya adalah lingkungan, perilaku manajemen, desain jabatan, penilaian kinerja, umpan balik dan administrasi pengupahan.<sup>8</sup> Menurut Robbins & Judge, kinerja seseorang sangat dipengaruhi oleh faktor kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*), yaitu *performance*, artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan.<sup>9</sup> Adapun dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005, disebutkan

---

<sup>6</sup> Aan Komariah & Cepi Triatna, *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 40.

<sup>7</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011), 158.

<sup>8</sup> Supardi, *Kinerja guru* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2014), 50.

<sup>9</sup> S.P. Robbins & T.A. Judge, *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Buku 1. Edisi Kedua Belas. Alih Bahasa: Diana Angelica, dkk. (Jakarta: Salemba Empat, 2012), 281.

bahwa kinerja guru dapat ditunjukkan dari kemampuan guru dalam menguasai kompetensi yang dipersyaratkan, yakni kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional.<sup>10</sup>

G.M. Steyn berpendapat tentang kepemimpinan kepala sekolah yang efektif, bahwa: “*Argues that effective principals are able to create an ethos that generates motivated and successful teachers and stimulated and inspired learners in an effective school setting*”<sup>11</sup>, atau dengan kata lain “kepala sekolah yang efektif mampu menciptakan etos, menghasilkan guru untuk termotivasi dan sukses serta peserta didik yang dirangsang agar terinspirasi dalam pengaturan sekolah yang efektif”.

Selanjutnya, E. Mulyasa berpendapat bahwa:

“Para pegawai (guru) akan bekerja dengan sungguh-sungguh apabila memiliki motivasi yang tinggi. Apabila memiliki motivasi yang positif, ia akan memperlihatkan minat, mempunyai perhatian, dan ingin ikut serta dalam suatu tugas atau kegiatan”.<sup>12</sup>

Sesuai dengan pendapat di atas, guru yang masih kurang berhasil dalam mengajar dikarenakan mereka kurang termotivasi untuk mengajar sehingga berdampak terhadap menurunnya produktivitas atau kinerja guru. Untuk itu, diperlukan peran kepala sekolah untuk memotivasi para guru untuk meningkatkan kinerjanya. Wahjosumidjo mengemukakan:

“Sifat dan sistem nilai yang dianut, kedudukan atau jabatan, pendidikan, pengalaman dan cita-cita, yang merupakan dorongan yang timbul dari dalam (intrinsik), sedangkan gaya kepemimpinan, kompetisi antar sesama teman dan tuntutan perkembangan organisasi atau tugas, bimbingan atasan serta lainnya merupakan dorongan dari luar (ekstrinsik)”.<sup>13</sup>

Motivasi kerja merupakan daya dorong dalam diri seseorang yang menimbulkan semangat dan kemauan yang tinggi dalam melakukan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh dan penuh rasa tanggungjawab untuk mencapai tujuan. Ibrahim Bafadal mengemukakan bahwa motivasi kerja merupakan keinginan dan

<sup>10</sup> Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Jakarta.

<sup>11</sup> G.M. Steyn, “The changing Principalship in South African Schools”. *Educare*, (Vol. 32 (1&2), 2002), 251-254.

<sup>12</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala...*, 153.

<sup>13</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2013), 76.

kemauan seseorang untuk mengambil keputusan, bertindak, dan menggunakan seluruh kemampuan fisik, psikis dan sosial dalam rangka mencapai tujuan.<sup>14</sup> Dalam melaksanakan kegiatannya seorang anggota organisasi tentu saja diharapkan memiliki motivasi kerja yang tinggi.

Menurut Sulthon, “tanpa adanya semangat kerja yang tinggi, guru tidak akan dapat menjalankan tugas-tugas profesionalnya secara baik”.<sup>15</sup> Sebagai tenaga profesional kependidikan, setiap guru memiliki motivasi kerja yang berbeda. Hal ini yang nantinya akan berakibat adanya perbedaan kinerja guru dalam meningkatkan mutu pendidikan. Herzberg, sebagaimana dikutip J. Winardi, menyatakan bahwa “Motivasi kerja bukanlah dimensi tunggal, tetapi tersusun dalam dua faktor, yaitu: faktor motivator (*satisfier*) dan faktor *hygiene*”.<sup>16</sup> Faktor motivator adalah faktor yang menyebabkan terjadinya kepuasan kerja, seperti prestasi kerja, pengakuan, kemajuan, perasaan bahwa yang mereka kerjakan penting dan tanggung jawab. Faktor *hygiene* adalah faktor yang bersifat ekstrinsik, seperti kebijakan administrasi, supervisi, hubungan dengan teman kerja, gaji, rasa aman dalam pekerjaan, kehidupan pribadi, kondisi kerja dan status. Motivasi kerja guru merupakan faktor penting dalam peningkatan kinerja guru karena sebagai pendorong utama setiap guru melaksanakan tugas profesinya sesuai ketentuan yang berlaku.

Kepala sekolah sebagai motivator dapat menjadi sumber motivasi bagi personalia sekolah lainnya. Peran kepala sekolah dapat meningkatkan motivasi kerja guru dan karyawan lainnya. Dengan motivasi kerja guru yang tinggi tentu saja tujuan pendidikan yang dicita-citakan akan lebih dapat dicapai dengan baik. Cara kepala sekolah dalam memimpin akan berpengaruh terhadap motivasi kerja guru, dengan harapan dapat menaikkan kinerja guru, yang akan berimbas pada kegiatan pembelajaran yang lebih profesional, kreatif, inovatif, dan menyenangkan, serta dapat mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan.

---

<sup>14</sup> Ibrahim Bafadal, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar, dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi* (Jakarta: Bumi Askara, 2006), 79.

<sup>15</sup> M. Sulthon, *Membangun Semangat Kerja Guru* (Yogyakarta: LaksBangPRESSindo, 2009), 16.

<sup>16</sup> J. Winardi, *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*.(Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2001), 17.

Berdasarkan observasi pendahuluan di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Muhammadiyah 1 Purwokerto, diperoleh informasi bahwa kepemimpinan kepala sekolah di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto sudah cukup baik, kepala sekolah tegas dan menerapkan kedisiplinan yang tinggi kepada seluruh warga sekolah. Kepala sekolah selalu mengontrol buku tata tertib atau absen guru secara berkala sehingga beliau mengetahui semangat kerja guru-gurunya. Apabila ada guru yang kurang disiplin, kepala sekolah mengingatkan dengan kalimat yang tidak menyinggung perasaan guru. Selain itu, kinerja guru dari dulu sampai sekarang sangat banyak peningkatannya, terutama dalam bidang edukatif. Dengan kata lain, guru dituntut untuk dapat menjalankan tugas secara profesional dengan kompetensi yang dimilikinya. Dalam meningkatkan kinerja guru, kepala sekolah memiliki peran yang penting, salah satunya dengan memberdayakan secara optimal yaitu kepala sekolah selalu mengikutsertakan guru serta memberi kesempatan untuk ikut secara aktif dalam kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), diskusi Kelompok Kerja Guru (KKG), lokakarya, seminar, penataran, pendidikan dan latihan (diklat) untuk tiap mata pelajaran. Di samping itu, beliau juga melakukan pembinaan usaha perbaikan kepada guru dengan memotivasi guru dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan wawasan dalam rangka meningkatkan kinerjanya. Karena di sini guru harus sudah lulus program S1 dan guru harus menguasai Ilmu Teknologi Computer (ITC).<sup>17</sup>

Kepemimpinan kepala sekolah berperan strategis dalam menentukan berhasil tidaknya program sekolah yang telah direncanakan. Kepala sekolah harus memiliki watak kemanusiaan dalam menyatukan setiap karakter individu yang dipimpinnya, dan mengarahkannya pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dalam upaya membangkitkan motivasi guru untuk menjalankan tugas dan tanggungjawab dengan baik, mampu mengejawantahkan visi dan misi sekolah, serta mampu meningkatkan prestasi belajar siswa, bukanlah pekerjaan yang mudah bagi seorang kepala sekolah, apabila dengan keterbatasan sumber daya yang tersedia di sekolah. Ini senada dengan pendapat Ardana, dkk., bahwa:

---

<sup>17</sup> Observasi Pendahuluan dan Wawancara dengan Kepala Sekolah SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto melalui WhatsApp pada tanggal 15 Januari 2021.

“tugas yang menantang dari seorang pemimpin/manajer salah satunya adalah menggaransi bahwa tugas atau pekerjaan yang dilimpahkan kepada anggota organisasi dikerjakan sesuai dengan yang diinginkan, untuk mewujudkan keinginan tersebut para manajer harus mampu mendesain suasana yang dapat memotivasi orang lain”.<sup>18</sup>

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, dengan peran penting seorang kepala sekolah untuk mewujudkan suasana belajar yang kondusif, demi tercapainya tujuan pendidikan di sekolah, juga tugas kepala sekolah dalam mendesain mengupayakan dan mengkondisikan lingkungan sekolah yang dapat memotivasi seluruh warga sekolah (guru), maka amatlah menarik jika dilakukan penelitian terkait dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru di sekolah. Penelitian ini mengambil judul Tesis: “Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto”.

## **B. Pembatasan Masalah**

Untuk lebih terfokus, peneliti memberikan batasan-batasan permasalahan yang diteliti. Ini juga dimaksudkan untuk meminimalisir pemahaman yang salah terkait dengan penelitian ini. Penelitian ini akan memberi batasan permasalahan dengan rincian, sebagai berikut:

1. Penelitian ini terfokus pada kepemimpinan yang dilakukan kepala sekolah di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto, yang dibatasi pada gaya kepemimpinannya.
2. Gaya kepemimpinan kepala SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto diukur menggunakan 4 (empat) indikator perilaku, yaitu: (a) Kharisma (*idealized influence*); (b) Inspirasi (*inspirational motivation*); (c) Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*); dan (d) Kepekaan individu (*individualized consideration*).

---

<sup>18</sup> Komang Ardana dkk, *Perilaku Keorganisasian* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2008), 29.

3. Faktor yang mempengaruhi kinerja guru yang diteliti dalam penelitian ini dibatasi berkenaan dengan implikasi gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap peningkatan kinerja guru di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto.

### **C. Rumusan Masalah**

Mengacu pada uraian persoalan kinerja guru di atas, akhirnya penulis menghimpun permasalahan dalam penelitian ini, sebagai berikut:

1. Bagaimanakah gaya kepemimpinan kepala sekolah di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto?
2. Bagaimanakah implikasi dari gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap peningkatan kinerja guru di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto?

### **D. Tujuan Penelitian**

Sebagaimana rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini, sebagai berikut:

1. Untuk mengungkap dan menganalisis secara kritis gaya kepemimpinan kepala sekolah SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto.
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis secara kritis implikasi dari gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap peningkatan kinerja guru di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto.

### **E. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, di antaranya:

1. Dari Aspek Teoretis: Penelitian ini diharapkan memberi sumbangsih dalam pengembangan ilmu pengetahuan khususnya ilmu manajemen/kepemimpinan kepala sekolah, terkait dengan upaya dalam meningkatkan kinerja guru. Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi bahan referensi bagi peneliti berikutnya dalam topik yang relevan.
2. Dari Aspek Praktis
  - a. Lembaga Pendidikan: Hasil penelitian dapat digunakan sebagai input bagi pimpinan dalam menentukan kebijakan kaitannya dengan peningkatan

kinerja guru, serta sebagai bahan pertimbangan dan sumbangan pemikiran guna meningkatkan kinerja guru di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto.

- b. Bagi Kepala Sekolah: Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi dan pertimbangan untuk meninjau kembali terkait gaya kepemimpinan yang tepat, beserta upaya-upaya yang dapat dilakukan dalam pemecahan masalah kinerja guru.
- c. Bagi Guru: Hasil penelitian diharapkan dapat memberi tambahan wawasan dan pengalaman dalam upaya pengembangan dan peningkatan motivasi diri, sehingga dapat meningkatkan kinerjanya di sekolah.
- d. Selain itu, penelitian ini juga dapat digunakan sebagai bahan acuan bagi pembuat kebijakan (*decision-maker*) bidang pendidikan, sehingga kebijakan-kebijakan yang dibuat dapat mengoptimalkan target-target yang ingin dicapai dalam pendidikan.
- e. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberi nilai tambah bagi penelitian ilmiah selanjutnya dengan permasalahan penelitian yang serupa, sehingga dapat menghasilkan penelitian yang lebih baik dan berkualitas, yang nantinya dapat bermanfaat bagi dunia ilmu pengetahuan.

#### **F. Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan yang penulis gunakan di dalam tesis ini disesuaikan dengan panduan tesis yang sudah ditetapkan, yaitu terbagi ke dalam lima bab, setiap bab tersusun dengan rinci dan sistematis yang terbagi sebagai berikut:

**BAB I PENDAHULUAN.** Sebagai bagian pendahuluan dalam tesis ini, diawali dengan menjabarkan latar belakang yang mendasari permasalahan penelitian ini. Dilanjutkan dengan fokus penelitian berupa pembatasan masalah, rumusan permasalahan penelitian, tujuan dari dilaksanakannya penelitian, manfaat yang menjadi harapan dari penelitian ini serta alur atau sistematika dalam penulisan tesis ini.

**BAB II KAJIAN TEORITIK.** Bagian ini menguraikan deskripsi konseptual berupa teori-teori yang dapat menjadi acuan dan landasan pembahasan hasil penelitian, yaitu tentang teori kepemimpinan kepala sekolah,

konsep kinerja guru, dan juga teori peningkatan kinerja guru. Kemudian disajikan penelitian terdahulu yang ada keterkaitannya dengan penelitian ini sebagai dasar untuk memastikan kelayakan dan kebaruan dari penelitian ini. Pada akhir bab ini disajikan kerangka berpikir untuk memberikan gambaran utuh tentang objek yang diteliti di dalam penelitian ini.

**BAB III METODE PENELITIAN.** Bagian ini berisi pendekatan dan jenis penelitian yang diaplikasikan, kemudian sumber data-data penelitian, teknik yang diaplikasikan di dalam mengumpulkan data-data penelitian serta analisisnya. Pada bagian akhir, disajikan teknik-teknik yang diaplikasikan dalam pengecekan keabsahan data yang didapatkan di dalam penelitian.

**BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.** Pada bagian ini, disajikan data atau temuan yang diperoleh dari lapangan yang meliputi deskripsi lokasi penelitian, hasil penelitian yang membahas tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah, upaya-upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, dan implikasinya terhadap peningkatan kinerja guru. Setelah hasil penelitian disajikan, kemudian dilakukan pembahasan, dengan mengklasifikasi serta mendistribusikan temuan hasil penelitian di dalam bab I, setelah itu disejajarkan dengan teori pada bab II, dan memiliki kesesuaian metode penelitian yang diaplikasikan pada bab III. Seluruhnya dipaparkan di pembahasan guna didiskusikan dengan kajian teori.

**BAB V SIMPULAN DAN REKOMENDASI.** Akhir dari tesis ini ditutup dengan simpulan, yaitu bagian yang menjawab masalah-masalah di dalam penelitian. Bagian ini juga berisi rekomendasi kepada khalayak atau pihak-pihak yang memiliki keterkaitan dengan hasil temuan kajian yang diteliti.

## BAB II

### KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN PENINGKATAN KINERJA GURU

#### A. Teori Kepemimpinan

“Kepemimpinan” berdasarkan etimologi berarti, yaitu: “(1) Berasal dari kata “pimpin” berarti bimbing atau tuntun. Dengan demikian, di dalamnya ada dua pihak, yaitu “yang dipimpin” dan “yang memimpin”; (2) Setelah ditambah awalan “pe-“ menjadi “pe-mimpin”, berarti “orang yang mempengaruhi orang lain melalui proses kewibawaan komunikasi sehingga orang lain tersebut bertindak untuk mencapai tujuan bersama”; (3) Apabila ditambah akhiran “-an” menjadi “pimpinan”, berarti “orang yang mengepalai”. Antara “pemimpin” dan “pimpinan” dapat dibedakan, yaitu “pimpinan” cenderung lebih sentralistis, sedangkan “pemimpin” lebih demokratis; (4) Setelah diawali dengan awalan “ke” menjadi “kepemimpinan”, berarti “kepribadian dan kemampuan seseorang dalam mempengaruhi serta membujuk pihak lain agar melakukan tindakan pencapaian tujuan bersama sehingga yang bersangkutan menjadi awal struktur dan pusat proses kelompok”.<sup>19</sup> Baharuddin dan Umiarso, juga menyajikan definisi secara etimologi dalam bahasa Inggris, “*leadership*” yang berarti “kepemimpinan”, dari kata dasar “*leader*” yang berarti “pemimpin”, akar kata dari “*to lead*” yang memiliki beberapa arti yang saling berkaitan, yaitu: “bergerak lebih awal, berjalan di awal, mengambil langkah awal, berbuat paling dulu, memelopori, mengarahkan pikiran-pendapat orang lain, membimbing, menuntun, dan menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya”.<sup>20</sup>

Rumusan definisi Kepemimpinan secara umum adalah suatu proses mempengaruhi orang lain untuk mewujudkan tujuan. Hadari Nawawi memberikan arti kepemimpinan sebagai “rangkaiannya kegiatan yang saling berhubungan dengan orang lain, yang berisi kegiatan menggerakkan,

---

<sup>19</sup> Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam; Antara Teori dan Praktik* (Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2012), 171-172.

<sup>20</sup> Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan...*, 47.

membimbing dan mengarahkan serta mengawasi orang lain dalam berbuat sesuatu, baik secara perseorangan maupun bersama-sama”.<sup>21</sup> Ibrahim Bafadal berpendapat bahwa “kepemimpinan sebagai keseluruhan proses mempengaruhi, mendorong, mengajak, menggerakkan, dan menuntun orang lain dalam proses bekerja agar berpikir, bersikap dan bertindak sesuai aturan yang berlaku dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.<sup>22</sup> Jadi, pada hakekatnya kepemimpinan adalah kegiatan seseorang menggerakkan orang lain, supaya mau melaksanakan tugas-tugasnya.

Definisi kepemimpinan yang dianggap cukup mewakili selama seperempat abad ini, adalah pendapat Yukl, sebagaimana dikutip Husaini Usman, sebagai berikut:

“(1) Kepemimpinan adalah perilaku dari seseorang individu yang memimpin aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama; (2) Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian tujuan satu atau beberapa tujuan tertentu; (3) Kepemimpinan adalah pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi; (4) Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit, pada dan berada di atas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan rutin organisasi; (5) Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi ke arah pencapaian tujuan; (6) Kepemimpinan adalah sebuah proses memberikan arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran”.<sup>23</sup>

Dari pendapat Yukl di atas, Husaini Usman menyimpulkan bahwa pengertian kepemimpinan sebagai “masalah sosial yang di dalamnya terjadi interaksi antara pihak yang memimpin dengan pihak yang dipimpin untuk mencapai tujuan bersama, baik dengan cara mempengaruhi, membujuk, memotivasi dan mengkoordinasi”.<sup>24</sup> Jadi, dapat dipahami bahwa tugas utama seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya tidak hanya terbatas

<sup>21</sup> Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Yang Efektif* (Yogyakarta: GadjahMada University Press, 2004), 22.

<sup>22</sup> Ibrahim Bafadal, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar, dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi* (Jakarta: Bumi Askara, 2006), 44.

<sup>23</sup> Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), 279.

<sup>24</sup> *Ibid.*, hlm. 279-280.

pada kemampuannya dalam melaksanakan program-program saja, tetapi lebih dari itu yaitu pemimpin harus mampu melibatkan seluruh lapisan organisasinya, anggotanya atau masyarakatnya untuk ikut berperan aktif sehingga mampu memberikan kontribusi yang positif dalam usaha mencapai tujuan.

Selama ini, perkembangan teori kepemimpinan terfokus pada “bagaimana efektifitas suatu kepemimpinan dalam organisasi”, dengan indikator yang digunakan seperti kepribadian pemimpin, perilaku pemimpin, budaya organisasi, hubungan pemimpin dengan yang dipimpin dan hubungan pemimpin dengan tugas dan tanggungjawabnya. Namun, seiring waktu, kajian tentang teori kepemimpinan lebih bernuansa sosial budaya, dengan indikator pada pencitraan secara sosial dalam organisasi dan nantinya terlihat sistem sosial yang memiliki dimensi sosial budaya. Kepemimpinan tidak lagi dipahami secara organik, namun sebagai “dimensi organisasi yang mempunyai kontribusi untuk membangun budaya organisasi yang sehat”.

Sadler mengkategorikan teori kepemimpinan menjadi sembilan, yaitu: “teori orang besar (*great man theory*)<sup>25</sup>, teori sifat (*trait theory*)<sup>26</sup>, teori pendekatan kekuatan dan pengaruh (*power and influence approach*)<sup>27</sup>, teori perilaku (*behaviorist theory*)<sup>28</sup>, teori kepemimpinan situasional (*situational leadership*)<sup>29</sup>, teori kontingensi (*contingency theory*)<sup>30</sup>, teori kharismatik

---

<sup>25</sup> “Teori ini dilandasi oleh keyakinan bahwa pemimpin merupakan orang yang memiliki sifat-sifat luar biasa, dia dilahirkan dengan kualitas istimewa yang dibawa sejak lahir, dia ditakdirkan untuk menjadi pemimpin”. Lihat Wuradji, *The Edcation Leadership: Kepemimpinan Transformasional* (Yogyakarta: Gema Media, 2009), 20.

<sup>26</sup> “Teori ini menempatkan sejumlah sifat atau kualitas yang dikaitkan dengan keberadaan pemimpin, yang memungkinkan tugas kepemimpinannya akan sukses atau efektif”. Lihat Wuradji, *The Edcation...*, 21.

<sup>27</sup> “Teori ini menekankan pada adanya *power* sebagai bekal untuk mempengaruhi orang lain”. Lihat Wuradji, *The Edcation...*, 22.

<sup>28</sup> “Teori ini tidak menekankan pada sifat-sifat atau kualitas yang harus dimiliki pemimpin, akan tetapi memusatkan pada bagaimana secara aktual pemimpin berperilaku dalam mempengaruhi orang lain”. Lihat Wuradji, *The Edcation...*, 23.

<sup>29</sup> “Teori ini muncul sebagai reaksi terhadap teori perilaku, yang menempatkan perilaku pemimpin ke dalam dua kategori, yaitu perilaku autokratis di satu pihak, dan perilaku demokratis di pihak lain”. Lihat Wuradji, *The Edcation...*, 24.

<sup>30</sup> “Teori ini merupakan pengembangan dari teori situasional. Menurut teori kontingensi, keefektifan kepemimpinan ditentukan paling tidak oleh tiga variabel, yaitu gaya pemimpin, keadaan pengikut, dan situasi dimana kepemimpinan diterapkan”. Lihat Wuradji, *The Edcation...*, 24.

(*charismatic theory*)<sup>31</sup>, teori kepemimpinan transaksional (*transactional leadership*)<sup>32</sup>, dan teori kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*)”.<sup>33</sup> Menurut Reinhartz dan Beach, dari sembilan teori atau pendekatan kepemimpinan tersebut, dapat dikategorikan menjadi empat kelompok, yaitu:

1. Teori Pendekatan Sifat (*The Trait Approach*)

Teori Pendekatan Sifat berkembang dengan memusatkan pada karakteristik pribadi seorang pemimpin. Teori ini merupakan dasar dari banyak penelitian tentang kepemimpinan sampai pertengahan tahun 1940-an, mencatat bakat bawaan yang menyakinkan sebagai ciri-ciri pemimpin. Bahwa seorang pemimpin dianugerahi sifat unggul, yang menjadi sebab pembeda dengan orang lainnya.<sup>34</sup> Pendekatan ini berasumsi seseorang dapat menjadi pemimpin apabila memiliki karakteristik kepribadian dalam dirinya, meskipun orang tuanya bukan seorang pemimpin. Pendekatan ini dimulai dengan merumuskan teori kepemimpinan melalui indentifikasi sifat-sifat pemimpin yang berhasil dalam kepemimpinannya, pada masa itu orang mengadakan penelitian terhadap sifat-sifat pemimpin, dengan karakter seperti kecerdasan, keadaan emosional, kesabaran, gairah, fisik yang kuat dan sehat serta tinggi yang memenuhi syarat. Pendekatan ini menyatakan bahwa pemimpin adalah 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 efektif.<sup>35</sup>

---

<sup>31</sup> “Teori ini menyatakan bahwa para pengikut memiliki keyakinan bahwa pemimpin mereka diakui memiliki kemampuan luar biasa yang tidak dimiliki kebanyakan orang, akan tetapi hanya dimiliki oleh orang-orang tertentu, yang mendapatkan anugerah dari Tuhan”. Lihat Wuradji, *The Edcation...*, 25-26.

<sup>32</sup> “Teori ini menggunakan pendekatan transaksi untuk disepakati bersama antara pemimpin dengan bawahan”. Lihat Wuradji, *The Edcation...*, 27.

<sup>33</sup> “Teori ini menyatakan bahwa untuk menjadi pemimpin yang sukses, dia harus membangkitkan komitmen pengikutnya untuk dengan kesadarannya membangun nilai-nilai organisasi, mengembangkan visi organisasi, melakukan perubahan-perubahan dan mencari terobosan-terobosan baru untuk meningkatkan produktivitas organisasi”. Lihat Wuradji, *The Edcation...*, 28-29.

<sup>34</sup> Wirawan, *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2014), 111-112.

<sup>35</sup> Husaini Usman, *Manajemen...*, 259.

Pendekatan ini mengacu dari pemikiran bahwa keberhasilan ditentukan oleh sifat-sifat kepribadian yang dimiliki baik secara fisik maupun psikis.<sup>36</sup> Beberapa pendapat tentang sifat-sifat yang perlu dimiliki seorang pemimpin:

- a. Sosrokartono: seorang pemimpin harus memiliki sifat-sifat: kaya tanpa mempunyai harta benda (*sugih tanpa banda*), memberi tanpa kehilangan (*weweh tanpa kelangan*).
- b. Ki Hajar Dewantara; seorang itu harus *Ingarso sung tuladho, Ing madio mangun karso, Tut wuri Handayani*.
- c. Ruslan Abdul Gani; seorang pemimpin itu harus memenuhi persyaratan seperti: watak, kepribadian, kejiwaan, ilmu pengetahuan, kecakapan, dan tingkah laku.
- d. Jhon D. Millet mengemukakan empat sifat yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin: kemampuan melihat organisasi sebagai suatu keseluruhan, kemampuan mengambil keputusan, kemampuan melimpahkan atau mendelegasikan wewenang, kejujuran.<sup>37</sup>

Berdasarkan pendapat di atas, teori pendekatan sifat berdasarkan pada sifat seseorang yang dilakukan dengan cara: membandingkan sifat yang timbul sebagai pemimpin dan bukan pemimpin dan membandingkan sifat pemimpin yang efektif dengan pemimpin yang tidak efektif. Pendekatan sifat-sifat berpendapat bahwa pemimpin itu dilahirkan bukan diciptakan, artinya seorang 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 memang telah memiliki sifat-sifat kepemimpinan. Artinya, seseorang yang tidak memiliki sifat dan bakat kepemimpinan yang dibawa sejak lahir, tidak perlu dilatih kepemimpinan karena akan sia-sia saja.

<sup>36</sup> Wuradji, *The Edcation...*, hlm. 20-21.

<sup>37</sup> Veithzal Rivai dan Sylviana Murni, *Education Management: Analisis Teori dan Praktik* (Jakarta: Rajawali Press, 2009), hlm. 287.

## 2. Teori Pendekatan Perilaku (*The Behaviour Approach*)

Teori ini menekankan kepada analisis perilaku pemimpin, mengidentifikasi elemen-elemen kepemimpinan yang dapat dikaji, dipelajari, dan dilaksanakan. James Owen sebagaimana dikutip Nanang Fattah, berkeyakinan bahwa: Perilaku dapat dipelajari, hal ini berarti bahwa orang yang dilatih dalam perilaku kepemimpinan yang tepat akan dapat memimpin secara efektif.<sup>38</sup> Namun demikian, hasil penelitian telah membuktikan bahwa perilaku kepemimpinan yang cocok dalam situasi belum tentu sesuai dengan situasi yang lain. Akan tetapi, memang perilaku kepemimpinan ini keefektifan tergantung pada banyak variabel, kesimpulan penelitian membuktikan bahwa perilaku pemimpin tertentu adalah lebih efektif dibanding dengan aspek perilaku, yaitu fungsi dan gaya kepemimpinan.

Dalam teori perilaku kepemimpinan, hubungan antara pemimpin dan bawahan terbuka, bersahabat, dan saling percaya.<sup>39</sup> Untuk lebih jelasnya peneliti tampilkan hasil pengembangan dalam teori perilaku, sebagaimana yang dikemukakan Lippit & White dalam bukunya "*Leader Behavior and Member Reaction in Three Social Climate*" sebagaimana dikutip Husaini Usman,<sup>40</sup> sebagai berikut:

**Tabel 1**  
**Perilaku Pemimpin yang Berbeda dan Tanggapan Bawahannya**  
**dalam Tiga Iklim Sosial**

Otoriter	Demokratis	Laissez Faire
Pemimpin menentukan semua keputusan mengenai kebijaksanaan-nya.	Semua kebijakan dirumuskan melalui musyawarah dan diputuskan oleh kelompok, sedangkan pemimpin mendorong.	Kelompok punya kebebasan sepenuhnya untuk mengambil keputusan dengan partisipasi minimal dari pemimpin.
Setiap langkah kegiatan dengan cara pelaksanaannya untuk setiap saat ditentukan oleh pemimpin sehingga langkah berikutnya tidak pasti.	Kegiatan ditetapkan secara bersama untuk mencapai tujuan kelompok. Apabila diperlukan saran teknis, pemimpin mengajukan alternatif untuk dipilih	Kegiatan diberikan pemimpin dengan keterangan bahwa ia akan memberikan penjelasan jika diminta.
Pemimpin biasanya	Setiap anggota bebas	Pemimpin tidak pernah

88. <sup>38</sup> Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012),

<sup>39</sup> Husaini Usman, *Manajemen...*, hlm. 270.

<sup>40</sup> Husaini Usman, *Manajemen...*, hlm. 272-273.

memberikan penugasan tertentu pada setiap anggota kelompok	bekerja sama dengan siapa-pun dan pembagian tugas diserahkan pada kelompok	berpartisipasi secara penuh.
Pemimpin cenderung lebih pribadi dalam pemberian penghargaan dan kritik pada anggota kelompok	Pemimpin bersikap objektif dan senantiasa berdasarkan fakta dalam memberikan penghargaan dan kritik.	Dalam pembicaraan jarang timbul komentar yang spontan.

Dengan demikian maka tipe-tipe kepemimpinan tersebut terdapat kontras antara model kepemimpinan demokratis dikontraskan dengan model kepemimpinan otoritarian, model direktif dikontraskan dengan model partisipatif, model X dikontraskan dengan model Y, begitu juga pendekatan *human relationship* dikontraskan dengan pendekatan *task oriented*. Kalau disimpulkan menurut teori ini pemimpin dengan model-model demokratis, partisipatif, tipe atau model Y dan pendekatan *human relationship*, akan cenderung lebih efektif dibandingkan dengan model-model otoritarian, direktif, tipe X maupun pendekatan *task oriented*.<sup>41</sup>

Dari uraian tersebut jelas bahwa yang dimaksud dalam teori dengan menggunakan pendekatan perilaku adalah model kepemimpinan dalam mengimplementasikan fungsi-fungsi kepemimpinan, yang menurut teori ini sangat besar pengaruhnya dan bersifat sangat menentukan dalam mengefektifkan organisasi untuk mencapai tujuan. Sehubungan dengan itu, apabila perilaku kepemimpinan ditampilkan berupa tindakan tegas, keras, sepihak, tertutup pada kritik dan saran, member sanksi setiap pelanggaran atau kesalahan anggota organisasi dengan hukuman yang berat, dan lain-lain, maka akan melahirkan suatu model kepemimpinan yang otoriter. Sebaliknya apabila pemimpin yang berperilaku memberikan pengaruh dengan jalan simpatik, berinteraksi dengan timbal balik, menghargai pendapat, saran dan kritik, mengajak, memperhatikan perasaan, membina hubungan yang serasi, dan lain-lain, maka akan lahir suatu model kepemimpinan yang demokratis.

---

<sup>41</sup> Wirawan, *Kepemimpinan...*, hlm. 114.

### 3. Teori Kepemimpinan Situasional-Kontingensi

Pendekatan atau teori kepemimpinan ini dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard berdasarkan teori-teori kepemimpinan sebelumnya. Pada pendekatan ini didasarkan atas asumsi bahwa keberhasilan kepemimpinan suatu organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh perilaku dan sifat-sifat pemimpin saja, karena tiap-tiap organisasi itu memiliki ciri-ciri khusus dan unik. Bahkan organisasi yang sejenisipun akan menghadapi masalah yang berbeda karena adanya lingkungan yang berbeda, semangat dan watak bawahan yang berbeda. Situasi yang berbeda-beda ini harus dihadapi dengan perilaku kepemimpinan yang berbeda pula. Karena banyaknya kemungkinan yang dapat dipakai dalam menerapkan perilaku kepemimpinan sesuai dengan situasi organisasi, maka pendekatan situasional ini disebut juga dengan pendekatan kontingensi; yang dapat berarti kemungkinan.<sup>42</sup>

Dari hasil penelaahan para pakar, menurut Wahjosumidjo model kepemimpinan situasi mengandung pokok-pokok pikiran:

- a. Di mana pemimpin itu berada melaksanakan tugasnya dipengaruhi oleh faktor-faktor situasional, yaitu jenis pekerjaan, lingkungan organisasi, karakteristik individu yang terlibat dalam organisasi;
- b. Perilaku pemimpin yang paling efektif ialah perilaku kepemimpinan yang disesuaikan dengan tingkat kematangan bawahan;
- c. Pemimpin yang efektif ialah pemimpin yang selalu membantu bawahan dalam pengembangan dirinya dari tidak matang menjadi matang. Ada tujuh tingkat proses pematangan yaitu:
  - 1) Pasif → aktif;
  - 2) Tergantung → tidak tergantung;
  - 3) Mampu melakukan sedikit cara → mampu melakukan banyak cara;
  - 4) Minat yang dangkal → minat yang dalam;
  - 5) Pandangan jangka pendek → pandangan luas;
  - 6) Jabatan bawahan → jabatan atas;
  - 7) Kurang percaya diri → sadar diri dan terkontrol.

<sup>42</sup> M. Ngalim Purwanto, *Adminstrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), 38.

- d. Perilaku pemimpin cenderung berbeda-beda dari satu situasi ke situasi lain. Oleh sebab itu, dalam kepemimpinan situasi penting bagi setiap pemimpin untuk mengadakan diagnosis, dengan baik terhadap situasi. Pemimpin yang baik menurut teori ini, adalah pemimpin yang mampu:
- 1) Mengubah-ubah perilakunya sesuai dengan situasi; dan
  - 2) Memperlakukan bawahan sesuai dengan tingkat kematangan yang berbeda-beda.
- e. Pola perilaku kepemimpinan berbeda-beda sesuai dengan situasi yang ada. Ada perilaku pemimpin yang cenderung mengarahkan (direktif) selalu memberi petunjuk kepada bawahan; dan ada pula pemimpin yang cenderung memberikan dukungan (suportif).<sup>43</sup>

#### 4. Teori Kepemimpinan Transformasional

Gagasan awal mengenai teori kepemimpinan transformasional dikembangkan oleh James McGregor Burns yang menerapkan dalam konteks politik dan selanjutnya ke dalam konteks organisasional.<sup>44</sup> Dalam upaya pengenalan lebih dalam tentang teori kepemimpinan ini, awal mulanya dipertentangkan dengan kepemimpinan transaksional, yang memelihara atau melanjutkan status quo. Kepemimpinan jenis ini didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran di mana para pengikut mendapat imbalan yang segera dan nyata untuk melakukan perintah pemimpin. Para pemimpin secara riil harus mampu mengarahkan organisasi menuju arah baru. Ini juga didefinisikan sebagai kepemimpinan yang membutuhkan tindakan memotivasi para bawahan agar bersedia bekerja demi sasaran “tingkat tinggi” yang dianggap melampaui kepentingan pribadinya pada saat itu.<sup>45</sup>

Perhatian orang pada kepemimpinan di dalam proses perubahan (*management of change*) mulai muncul ketika orang mulai menyadari bahwa

---

<sup>43</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahan* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2011), hlm. 30-31.

<sup>44</sup> Wuradji, *The Education...*, 30.

<sup>45</sup> Bahar Agus Setiawan dan Abd. Muhith, *Transformational Leadership* (Jakarta: Grafindo Persada, 2013), 122-123.

pendekatan mekanistik yang selama ini digunakan untuk menjelaskan fenomena perubahan itu, kerap kali bertentangan dengan anggapan orang bahwa perubahan itu justru menjadikan tempat kerja itu lebih manusiawi. Di dalam merumuskan proses perubahan, biasanya digunakan pendekatan transformasional yang manusiawi, di mana lingkungan kerja yang partisipatif, peluang untuk mengembangkan kepribadian, dan keterbukaan dianggap sebagai kondisi yang melatar belakangi proses tersebut, tetapi di dalam praktek, proses perubahan itu dijalankan dengan bertumpu pada pendekatan transaksional yang mekanistik dan bersifat teknis, di mana manusia cenderung dipandang sebagai suatu entiti ekonomik yang siap untuk dimanipulasi dengan menggunakan sistem imbalan dan umpan balik negatif, dalam rangka mencapai manfaat ekonomik yang sebesar-besarnya.

Bass dan Aviola dalam Aan Komariah & Cepi Triatna, mengusulkan empat dimensi dalam kadar kepemimpinan transformasional, yaitu (1) *Idealized Influence-Charisma*: memberi wawasan serta kesadaran akan misi, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan pada para bawahannya; (2) *Inspirational Motivation*: menumbuhkan ekspektasi yang tinggi melalui pemanfaatan simbol untuk memfokuskan usaha dan mengkomunikasikan tujuan penting dengan cara yang sederhana; (3) *Intellectual Stimulation*: meningkatkan intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara seksama; dan (4) *Individualized Consideration*: memberikan perhatian, membina, membimbing, dan melatih setiap orang secara khusus dan pribadi. Pemimpin yang seperti ini akan dianggap oleh rekan atau bawahan mereka sebagai pemimpin yang efektif dan memuaskan.<sup>46</sup>

Sebenarnya teori transformasional hadir menjawab tantangan zaman yang penuh dengan perubahan. Zaman yang dihadapi saat ini bukan zaman ketika manusia menerima segala apa yang menimpanya, tetapi zaman di mana manusia dapat mengkritik dan meminta yang layak dari apa yang

---

<sup>46</sup> Aan Komariah & Cepi Triatna, *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 80.

diberikannya secara kemanusiaan. Kepemimpinan transformasional tidak saja didasarkan pada kebutuhan akan penghargaan diri, tetapi menumbuhkan kesadaran pada pemimpin untuk berbuat yang terbaik sesuai dengan kajian perkembangan manajemen dan kepemimpinan yang memandang manusia, kineja, dan pertumbuhan organisasi adalah sisi yang saling berpengaruh.

Berdasarkan definisi kepemimpinan di atas, mengandung beberapa unsur pokok, yaitu: (1) Kepemimpinan melibatkan orang lain dan adanya situasi kelompok/organisasi tempat pemimpin dan anggotanya berinteraksi; (2) Di dalam kepemimpinan terjadi pembagian kekuasaan dan proses mempengaruhi bawahan oleh pemimpin; dan (3) Adanya tujuan bersama yang harus dicapai. Dari hal tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi perilaku seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu. Kepemimpinan juga merupakan inti manajemen yakni sebagai motor penggerak bagi sumber dan alat dalam organisasi. Sukses tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan tergantung model kepemimpinan yang dipraktikkan orang-orang atasan. Pemimpin merupakan salah satu faktor yang sangat berperan dalam organisasi, baik buruknya organisasi sering kali sebagian besar tergantung pada faktor pemimpin.

## **B. Kepemimpinan Kepala Sekolah**

### **1. Definisi Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Istilah kepemimpinan dalam dunia kependidikan sebenarnya mengandung dua pengertian, dimana kata “pendidikan” menerangkan di mana kepemimpinan itu berlangsung, dan sekaligus menjelaskan pula sifat atau ciri-ciri kepemimpinan, yaitu bersifat mendidik, membimbing dan mengemong. Sebagaimana kata pendidikan yang menunjukkan arti yang dapat dilihat dari dua segi, yaitu (1) pendidikan sebagai usaha atau proses mendidik dan mengajar seperti yang dikenal sehari-hari; (2) pendidikan sebagai ilmu pengetahuan yang membahas berbagai masalah tentang hakekat dan kegiatan mendidik mengajar dari zaman ke zaman atau yang membahas prinsip-prinsip

dan praktik-praktik mendidik dan mengajar dengan segala cabang-cabangnya yang telah berkembang begitu luas dan mendalam.

Kepemimpinan pendidikan sendiri pada dasarnya terdapat dan berperan pada usaha-usaha yang berhubungan dengan proses mendidik dan mengajar di satu pihak, dan pada pihak lain berhubungan dengan usaha-usaha pengembangan pendidikan sebagai satu ilmu dengan segala cabang-cabangnya dan ilmu-ilmu pembantunya.<sup>47</sup> Oleh karenanya, sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah harus mampu mengorganisir sumber daya sekolah untuk bekerja pada situasi yang efektif, efisien, demokratis dan kerjasama institusional yang didasarkan pada kompetensi yang dimiliki. Kepala sekolah harus mampu merencanakan, mengorganisir, dan menata program pendidikan.

Kepemimpinan pendidikan adalah kemampuan pemimpin pendidikan dalam mempengaruhi para guru, staf administrasi dan siswa dalam mencapai tujuan pendidikan serta mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki pendidikan. Perilaku pemimpin pendidikan menjadi contoh bagi semua personil pendidikan yang pada akhirnya dapat tercipta budaya pendidikan yang lebih maju. Sumber daya yang dimiliki pendidikan adalah sumber daya manusia berupa guru, staf administrasi, maupun siswa dan sumber daya yang berupa sarana dan prasarana. Adapun budaya pendidikan merupakan kebiasaan-kebiasaan yang baik (kedisiplinan, kesopanan, ketertiban) yang turut mendukung suasana kondusif bagi tercapainya tujuan pendidikan.<sup>48</sup>

Sergiovanni dalam Owens, menekankan pada posisi penting kepala sekolah sebagai pemimpin dalam mencapai target kualitas dan efektifitas sekolah, sebagai berikut.

...of course educational organization are more complex for effectiveness to be attributed to any single dimension. Nevertheless, leadership quality owns a fair share of responsibility for effectiveness.

---

<sup>47</sup> Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Bandung: Rafika Aditama, 2008), 32.

<sup>48</sup> Rohmat, *Kepemimpinan Pendidikan* (Purwokerto: STAIN Press, 2010), 44.

Unlike other factors beyond the control of the school...the nature and quality of leadership seem readily (amenable) to...improvement.<sup>49</sup>

Pendapat Sergiovanni di atas, lebih memberi penekanan pada dimensi sosial budaya dalam kepemimpinan pendidikan di sekolah, yang dilihat dari interaksi antar individual atau kelompok (siswa, guru, kepala sekolah, orang tua, masyarakat, dan karyawan), yang bermuara pada pembentukan budaya organisasi sekolah yang kuat sehingga pendidikan dapat terlaksana dengan efektif dan efisien. Ini menjadikan peran penting dari kepemimpinan kepala sekolah dalam mewujudkan organisasi sekolah yang efektif menuju terwujudnya budaya mutu.

Kepala sekolah berasal dari dua kata, yaitu “ kepala” dan “sekolah”, kata kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga, Sedangkan sekolah dapat diartikan sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Jadi secara umum kepala sekolah dapat diartikan pemimpin sekolah atau lembaga dimana tempat menerima dan memberi pelajaran. E. Mulyasa mendefinisikan kepala sekolah sebagai motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah, yang akan menentukan bagaimana tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan.<sup>50</sup>

Suharsimi Arikunto berpendapat bahwa kepala sekolah dapat sebagai pemilik sekolah, karena kepala sekolah sangat paham dengan kehidupan sekolah sehari-hari. Seorang kepala sekolah menduduki jabatannya karena ditetapkan dan diangkat oleh atasan (Kepala Kantor Departemen Pendidikan dan Kebudayaan atau Yayasan) tetapi untuk menjalankan tugasnya dengan baik dan lancar, seorang kepala sekolah perlu diterima oleh guru-guru yang dipimpinnya.<sup>51</sup> Sedangkan Wahjosumidjo mendefinisikan kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat

<sup>49</sup> Sergiovanni dalam R. G. Owens, *Organizational Behavior In Education* (Boston: Allin and Bacon, 1995), 13.

<sup>50</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), 126.

<sup>51</sup> Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan* (Jakarta: Bina Aksara, 2010), 86.

dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.<sup>52</sup>

Istilah kepala sekolah dengan merujuk definisi di atas, merupakan seorang pemimpin yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada dan menentukan bagaimana tujuan sekolah serta pendidikan pada umumnya direalisasikan, dalam hal ini sumber daya meliputi guru, karyawan, wali murid, masyarakat yang semua itu merupakan pendukung terwujudnya tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

James A. Stoner dalam Wahjosumidjo, berpendapat terdapat dua fungsi pokok seorang pemimpin dalam organisasi, yaitu:

“(a) pemimpin memberikan saran dalam pemecahan masalah serta memberikan sumbangan informasi dan pendapat, dan (b) 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>53</sup>

Selain pendapat James A. Stoner, Wahjosumidjo juga mengutip Richard H. Hall, dimana terdapat empat tugas penting pemimpin, yaitu:

- a. Menjabarkan misi dan peran organisasi. Tugas ini dapat dirumuskan dengan baik, bilamana seorang pemimpin mampu memahami struktural organisasi.
- b. Pemimpin adalah perwujudan dari tujuan organisasi. Melalui tugas ini, pemimpin harus merumuskan kebijakan dan keputusan secara bijaksana sebagai sarana dalam merealisasikan tujuan yang ditetapkan.
- c. Menjadi pertahanan bagi tujuan organisasi. Pemimpin berperan penting dalam menjaga dan mempertahankan keutuhan organisasi.

---

<sup>52</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2013), 83.

<sup>53</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan...*, hlm. 41-42.

- d. Pengendali konflik internal. Konflik dalam organisasi adalah sesuatu yang tidak terhindarkan, dan itu harus dikendalikan, serta dapat mencari solusinya.<sup>54</sup>

Kepala Sekolah sebagai pimpinan, dalam praktik kesehariannya harus selalu berusaha memperhatikan dan mempraktikkan delapan fungsi kepemimpinan di sekolah, sebagaimana pendapat Wahjosumidjo, berikut.

- a. Mewujudkan kebersamaan di antara guru dan karyawan di sekolah.
- b. Menjamin rasa aman dalam lingkungan sekolah sehingga guru dan karyawan di sekolah merasa nyaman dan aman, bebas dari segala perasaan gelisah, kekhawairan, serta memperoleh jaminan keamanan (*providing security*) dalam menjalankan tugas yang diberikan.
- c. Memberikan saran, masukan dan sugesti untuk memelihara dan meningkatkan semangat guru, staff dan siswa, rela berkorban demi menumbuhkan rasa kebersamaan dalam melaksanakan tugasnya.
- d. Bertanggung jawab memenuhi dan menyediakan dukungan yang diperlukan oleh para guru.
- e. Sebagai katalistor, yakni mampu memunculkan dan menggerakkan semangat para guru, staf dan siswa dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.
- f. Selalu menjaga penampilan dan integritas sebagai kepala sekolah, selalu terpercaya, di hormati baik sikap, prilaku maupun perbuatannya.
- g. Memacu semangat, kepercayaan diri guru dan karyawan, sehingga mereka menerima dan memahami tujuan sekolah secara antusias, bekerja secara bertanggung jawab ke arah tercapainya tujuan sekolah (*inspiring*).
- h. Perhatian, simpati dan menghargai setiap hasil dari pekerjaan guru dan karyawan.<sup>55</sup>

Aan Komariah & Cipi Triatna, menegaskan bahwa keberhasilan kepala sekolah dalam menggerakkan guru, karyawan dan siswa bertindak dalam mewujudkan tujuan sekolah, maka kepala sekolah harus:

<sup>54</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan...*, hlm. 42-47

<sup>55</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan...*, hlm. 106

“(a) Menghindarkan diri dari sikap, perbuatan dan bertindak keras terhadap guru. (b) Melahirkan kemauan untuk bekerja dengan penuh semangat dan percaya diri para guru. Keberadaan pemimpin yang menjalankan fungsi kepemimpinannya dalam menghadapi perubahan yang terjadi di sekolah dengan menetapkan tujuan secara utuh (*firm and purposeful*), mendayagunakan bawahan melalui pendekatan partisipatif (*a participte approach*), dan didasari oleh kemampuan kepemimpinan secara profesional (*the leading professional*)”.<sup>56</sup>

Mulyasa mengungkapkan terdapat 11 ciri kepemimpinan kepala sekolah yang ideal, yaitu:

“(1) fokus pada kelompok, (2) melimpahkan wewenang, (3) merangsang kreativitas, (4) memberi semangat dan motivasi, (5) memikirkan program penyertaan bersama, (6) kreatif dan proaktif, (7) memperhatikan sumber daya manusia, (8) membicarakan persaingan, (9) membangun karakter, (10) kepemimpinan yang tersebar, dan (11) bekerja sama dengan masyarakat”.<sup>57</sup>

Sebagai orang yang berkedudukan tertinggi di sekolah, menuntut kepala sekolah untuk menggali potensi dan kompetensi yang dimilikinya secara maksimal untuk menyukseskan peran, tugas dan tanggungjawabnya. Kepala sekolah juga bertanggung jawab secara penuh dalam menggali, menggerakkan dan mendayagunakan kompetensi yang dimiliki guru, serta juga menghargai setiap pekerjaan yang dihasilkan guru dan memberi insentif.<sup>58</sup> Ini sebagai upaya yang strategis dalam mendorong guru untuk memaksimalkan kinerja yang diembannya. Selain itu, dukungan terhadap kesediaan sarana dan prasarana penunjang kinerja guru juga harus menjadi upaya dan kewajiban seorang kepala sekolah. Ia juga harus tidak pernah bosan dan mengingatkan para guru dan karyawan akan tugas dan kewajiban mereka. Ini mengharuskan kepala sekolah mempererat dan menjalin hubungan yang harmonis dengan guru dan karyawan.<sup>59</sup>

Terkait dengan hubungan kerja antara kepala sekolah dengan guru dan karyawan, Iskandar Agung dan Yufriawati, berpendapat bahwa:

<sup>56</sup> Aan Komariah & Cegi Triatna, *Visionary Leadership*..., 40.

<sup>57</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala*..., 47-54.

<sup>58</sup> Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah: Konsep, Strategi, dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), 79.

<sup>59</sup> Iskandar Agung & Yufriawati, *Pengembangan Pola Kerja Harmonis dan Sinergis Antara Guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas* (Jakarta: Bestari Buana Murni, 2013), 32.

“Pola kerja yang terbentuk antara kepala sekolah dan guru cenderung pasif, monoton, dan sekadar melaksanakan tugas semata. Peranan kepala sekolah dalam mendorong serta membimbing guru dalam melaksanakan tugasnya dinilai masih kurang. Kenyataan di lapangan menunjukkan kerap kali seorang guru yang menghadapi kesulitan dalam pelaksanaan pembelajaran, bersikap pasif dan kurang menunjukkan upaya untuk mengatasinya”.<sup>60</sup>

Menilik pada fakta di atas, perlunya kepala sekolah dalam memimpin juga mampu menjalin harmonisasi hubungan kerja dengan guru dan karyawan. Karena memungkinkan dapat mempermudah proses bimbingan dan pembinaan kepada guru dan karyawan.

Dalam memberikan jaminan pada proses pendidikan, ada dua kapasitas peran yang harus diemban kepala sekolah, yang keduanya memiliki bobot yang sama penting, yaitu “sebagai pengelola pendidikan di sekolah secara keseluruhan, dan pemimpin formal pendidikan di sekolah”.<sup>61</sup> *Pertama*, Sebagai orang yang bertugas mengelola pendidikan di sekolah secara keseluruhan, kepala sekolah memiliki tanggung jawab akan berhasil tidaknya pendidikan sekolah tersebut, bergantung pada kemampuannya dalam pengadministrasian dan seluruh program kegiatan sekolah. Mutu dan sumber daya yang dimiliki sekolah juga menjadi tanggungjawab kepala sekolah, dengan melakukan pengembangan, pembinaan dan peningkatan kinerja guru dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. *Kedua*, Sebagai pemimpin formal, kepala sekolah memiliki tanggungjawab dalam merealisasikan tujuan pendidikan dengan menggerakkan seluruh sumber daya yang dimiliki menuju tujuan pendidikan.<sup>62</sup> Kedua kapasitas yang diemban kepala sekolah tersebut, sebagai bagian dari tugas dan fungsi-fungsi kepemimpinan, baik berkaitan dengan upaya mensukseskan tujuan pendidikan, maupun membangun dan mewujudkan iklim sekolah yang kondusif untuk tercapainya kegiatan pembelajaran yang efektif.

---

<sup>60</sup> Iskandar Agung & Yufriawati, *Pengembangan...*, 30.

<sup>61</sup> Y. H. Amir & Maufur, *Kepemimpinan Pendidikan untuk Pengembangan Budaya Organisasi dan Mutu Sekolah* (Bandung: Bintang Warliartika, 2009), 13.

<sup>62</sup> Y. H. Amir & Maufur, *Kepemimpinan...*, 13-14.

Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah dituntut untuk melaksanakan kepemimpinannya dengan mampu mendorong orang lain untuk bekerja dengan antusias dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu, keterampilan-keterampilan yang berhubungan dengan orang lain harus dimiliki kepala sekolah agar dapat digunakan terutama dalam hal memberdayakan, baik mengenai tugas maupun mengembangkan orang lain sehingga apa yang menjadi tujuan sekolah dapat tercapai secara optimal.

## 2. Indikator Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan yang sukses memiliki sifat pemberani, namun bukan dilihat dari keberanian fisik semata. Melalui keberanian yang dimiliki, seorang pemimpin dapat bertindak secara cepat, tepat dan tegas untuk kepentingan organisasi, dan dapat meningkatkan kepercayaan setiap anggota organisasi. Kesempurnaan seorang pemimpin juga dapat dilihat dari upaya mendisiplinkan bawahannya, dengan mengarahkan dan membimbing bawahannya ke arah tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kedisiplinan di sini bukan semata mengontrol dan memberikan hukuman kepada mereka yang melanggar atau tidak patuh pada instruksi, namun kedisiplinan dalam memberikan bimbingan, peraturan, dan pelatihan, yang tanpa itu kepemimpinan tidak akan berjalan dengan efektif. Lewis H. Lapham berpendapat: “Kepemimpinan bukan menghendaki ukuran teknis, tetapi sikap dan karakter. Sesuatu yang diperlukan dalam kepemimpinan adalah kekuatan moral, bukan kekuatan fisik atau intelektual”.<sup>63</sup> Kepemimpinan sebagai ikhtiar dalam menggerakkan manusia menuju tercapainya tujuan yang ditetapkan. Oleh karenanya, makin luasnya sumber kekuasaan yang dimiliki seorang pemimpin, akan berdampak pada tingkat efektifitas kepemimpinan yang lebih besar.

Sebagai pimpinan tertinggi dalam lembaga pendidikan, menuntut kepala sekolah menerapkan model kepemimpinan yang nantinya dapat menggerakkan orang lain bekerja secara maksimal untuk tercapainya tujuan-

---

<sup>63</sup> Sabrina Jasmine, *101 Prinsip Kepemimpinan Terhebat Sepanjang Sejarah* (Jogjakarta: Diglossia, 2009), hlm. 9

tujuan yang telah ditentukan. E. Mulyasa berpendapat bahwa: “Dalam melaksanakan kepemimpinan kepala sekolah lebih diarahkan pada kelompok-kelompok kerja yang memiliki tugas atau fungsi masing-masing dan tidak memfokus pada individu”.<sup>64</sup> Ini semata-mata dilakukan untuk membangun kerjasama yang harmonis dapat terwujud, serta senantiasa memberi motivasi kepada anggota untuk menjalankan tugas dan tanggungjawab dengan sebaik-baiknya.

Dalam hal pengambilan keputusan, kepala sekolah tidak harus atau selalu mengambil keputusan secara sendiri, namun dapat dengan mendelegasikan wenangannya kepada guru dan atau karyawan yang ada di bawah pengawasannya. Biasanya pendelegasian wewenang tersebut hanya berkaitan dengan pekerjaan-pekerjaan yang sifatnya teknis, ini karena guru atau karyawan lebih menguasai dan sudah terbiasa mengerjakan tugas tersebut, dan sangat mungkin lebih menguasai dan memiliki kompetensi untuk mengambil keputusan. Kepala sekolah juga harus mampu menciptakan perubahan. Namun E. Mulyasa berpendapat bahwa “perubahan tidak harus selalu berasal dari pemimpin, karena setiap manusia memiliki batas kemampuan”.<sup>65</sup> Tugas kepala sekolah sebagai pemimpin lebih kepada memberikan rangsangan dan menumbuhkan kreativitas para guru dan karyawan agar dapat berinovasi dan berkreasi menciptakan perubahan kearah yang lebih bermutu. Ide baru apapun selama dapat meningkatkan mutu, harus diapresiasi dan dimotivasi oleh kepala sekolah. Ini bisa menjadi motivasi bagi guru dan karyawan untuk berinovasi dan berkreasi, karena apresiasi yang diberikan kepala sekolah tersebut.

Di samping menumbuhkan inovasi dan kreativitas bawahannya, semangat kerja dan motivasi kerja bawahan juga menjadi tuntutan kepala sekolah. Menurut Agung dan Yufriawati, “dalam membangkitkan motivasi staf/personil dapat membuka kesadaran dan sikap, dan menjadi pintu masuk

---

<sup>64</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala....*, 49.

<sup>65</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala....*, 50.

bagi perbaikan dan kemajuan sekolah”.<sup>66</sup> Jadi, kepala sekolah selalu berupaya dan senantiasa memberikan dorong kepada guru dan karyawan di sekolah untuk memiliki keberanian berinovasi dan berkreasi, khususnya terkait dengan bagaimana melakukan pekerjaan secara efektif dan efisien namun tetap dengan hasil kerja yang maksimal.

Kepala sekolah juga harus mampu menggerakkan dan memberdayakan potensi yang dimiliki guru dan karyawan. Yakni dapat dilakukan dengan memberikan kewenangan atau pendelegasian tugas pada program-program sekolah yang direncanakan. Guru dan karyawan akan berperan secara aktif berpartisipasi dalam program-program sekolah berdasarkan bakat, minat, dan kompetensi yang dimiliki guru dan karyawan. E. Mulyasa menyatakan “sumber daya manusia merupakan aset terpenting dalam suatu lembaga, oleh karena itu setiap orang harus diberdayakan secara optimal bagi kepentingan pencapaian tujuan sekolah”.<sup>67</sup>

E. Mulyasa juga berpendapat bahwa “Sebagai pemimpin, seorang kepala sekolah harus selalu bertindak kreatif dan proaktif yang bersifat preventif dan antisipatif”.<sup>68</sup> Setiap keputusan dan tindakan yang diambil, tidak melulu menunggu masalah muncul, namun harus lebih banyak sebagai upaya preventif akan masalah yang mungkin muncul di kemudian hari. Pertimbangan terhadap konsekuensi dalam pengambilan setiap keputusan, program kebijakan yang dirumuskan, juga harus dilakukan untuk meminimalisir munculnya masalah. Yang pada akhirnya, setiap situasi dan kondisi yang terjadi di lingkungan sekolah, dapat selalu terkendali dan dalam pengawasan kepala sekolah, karena telah memperhitungkan secara matang akan munculnya permasalahan.

E. Mulyasa berpendapat, “sudah sepantasnya seorang pemimpin memperhatikan sumber daya manusia. Hal tersebut sangatlah penting karena manusia merupakan sumber daya yang paling penting dan berharga dalam

---

<sup>66</sup> Iskandar Agung & Yufriawati, *Pengembangan....*, 97.

<sup>67</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala....*, 51.

<sup>68</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala....*, 51.

suatu lembaga”.<sup>69</sup> Kepala sekolah senantiasa berupaya untuk lebih memberdayakan guru dan karyawan, untuk selalu dapat meningkatkan kompetensinya setiap waktu. Peningkatan kompetensi akan memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja guru dan karyawan. Ini dapat dilakukan kepala sekolah dengan memberikan bimbingan, pembinaan dan pelatihan yang menyesuaikan pada kebutuhan dan situasi.

Disamping upaya-upaya dalam peningkatan mutu sekolah yang unggul, kepala sekolah juga berkepentingan dalam menanamkan karakter, menciptakan budaya dan iklim organisasi yang kondusif. Iskandar Agung & Yufriawati beranggapan bahwa “karakter suatu organisasi tercermin dari pola sikap dan perilaku orang-orangnya, sedangkan budaya serta iklim kerja yang kondusif akan memotivasi dan meningkatkan semangat staf sekolah dalam melaksanakan tugasnya, maupun proses belajar siswa”.<sup>70</sup> Dengan demikian, kepala sekolah harus membangun dan menumbuhkan karakter, budaya, serta iklim sekolah yang kondusif, sebagai ikhtiar dalam memberi dorongan kepada seluruh pihak di sekolah untuk mewujudkan tujuan yang ditetapkan.

Sebagai pemimpin hendaknya kepala sekolah tidak memusatkan kepemimpinan terhadap dirinya, akan tetapi menyebarkan kepemimpinannya pada orang-orang lain dan hanya menyisakan apa yang memang harus dipegang oleh pemimpin. Pengambilan kebijaksanaan organisasi tetap berada di tangan kepala sekolah, akan tetapi hal lain yang bersifat operasional atau teknis diserahkan kepada orang-orang lain sesuai dengan kedudukan dan tugasnya. Hal tersebut dapat menjadikan ketergantungan lembaga pada pimpinan akan sangat kecil dan sebagian orang dalam organisasi tersebut memiliki kemandirian tinggi.

Disamping guru dan karyawan di sekolah, yang menjadi kunci keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah, juga tergantung pada kemampuan kepala sekolah menjalin kerjasama dengan masyarakat dan

---

<sup>69</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala....*, 52.

<sup>70</sup> Iskandar Agung & Yufriawati, *Pengembangan....*, 103.

*stakeholder*. E. Mulyasa berpendapat bahwa “masyarakat merupakan bagian penting dalam mengendalikan roda pendidikan”.<sup>71</sup> Karenanya, keberhasilan kepemimpinan juga bergantung pada hal tersebut, kepala sekolah harus membangun kerjasama dengan masyarakat, bentuknya pun bermacam-macam, salah satunya dengan memberi ruang bagi masyarakat untuk terlibat dalam program-program sekolah dan juga keterlibatan pengambilan keputusan dalam penyelesaian permasalahan yang ada, baik di dalam lembaga pendidikan maupun di masyarakat.

### 3. Macam-Macam Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Dalam kegiatan menggerakkan atau memberi motivasi orang lain agar melakukan tindakan-tindakan yang selalu terarah pada pencapaian tujuan organisasi. Cara itu mencerminkan sikap dan pandangan pemimpin terhadap orang yang dipimpinya, yang memberikan gambaran pula tentang bentuk kepemimpinan yang dijalankannya. Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan digunakan pemimpin dalam arti mempengaruhi, pikiran, perasaan, sikap dan menggerakkan yang dipimpin untuk bekerja secara efektif, guna mencapai tujuan organisasi.<sup>72</sup>

Gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan secara langsung, tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.<sup>73</sup>

Kemampuan untuk “mempengaruhi” orang lain merupakan identitas dari seorang pemimpin. Menurut Nasution dalam Setiawan dan Muhith,

<sup>71</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala....*, 54.

<sup>72</sup> Miftah Toha, *Kepemimpinan dalam Manajemen (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2012)*, 49.

<sup>73</sup> Viethzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2006)*, 64.

proses mempengaruhi orang lain inilah yang pada akhirnya memunculkan prototipe gaya kepemimpinan, yaitu suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Dari prototipe ini pulalah, lahir beberapa varian atau tipe kepemimpinan, antara lain: a) tipe paternalistik, b) tipe militeristik, c) tipe otokratis, d) tipe *laisses freire*, e) tipe administratif, f) tipe populistis, dan g) tipe demokratis.<sup>74</sup>

Dalam prakteknya, gaya kepemimpinan ini sangat bervariasi dan terdapat banyak pendapat dan tinjauan tentang gaya kepemimpinan tersebut. Meskipun belum ada kesepakatan mengenai gaya kepemimpinan yang secara luas dikenal dewasa ini, terdapat beberapa gaya kepemimpinan yang umum digunakan, yaitu:

a. Gaya Otokratis

Kepemimpinan gaya otokratis menempatkan kekuasaan di tangan seseorang atau sekelompok kecil orang yang disebut atasan sebagai penguasa. Sejumlah orang yang dipimpin jumlahnya lebih banyak disebut bawahan yang kedudukannya tidak lebih sebagai pelaksana kehendak atau keputusan atasan. Pihak atasan memandang dirinya lebih dalam segala hal dibandingkan dengan pihak bawahan yang kualitas kemampuannya dipandang jauh di bawah kemampuan atasannya. Pihak atasan bertindak sebagai penentu yang tidak dapat dibantah dan orang lain harus tunduk pada kekuasaannya dengan mempergunakan ancaman dan hukuman sebagai alat dalam menjalankan kepemimpinannya.<sup>75</sup>

Pemimpin yang otokratis tidak menghendaki rapat-rapat atau musyawarah. Setiap perbedaan pendapat di antara para bawahannya diartikan sebagai kepicikan, pembangkangan, atau pelanggaran disiplin terhadap perintah atau instruksi yang telah ditetapkan. Tipe kepemimpinan ini menunjukkan perilaku yang dominan dan merupakan

---

<sup>74</sup> Bahar Agus Setiawan dan Abd. Muhith, *Transformational...*, 20.

<sup>75</sup> Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Yang Efektif* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2004), 94.

tipe paling tua yang dikenal manusia, karena itulah tipe ini yang paling banyak dikenal dari pada tipe yang lain.<sup>76</sup>

Adapun sifat-sifat yang dimiliki pemimpin dengan gaya kepemimpinan otokratis, antara lain:

- 1) Kurang mempercayai bawahan/anggota kelompoknya;
- 2) Bersikap otoriter;
- 3) Menganggap bahwa hanya dengan imbalan materi sajalah yang mampu mendorong orang untuk bertindak;
- 4) Kurang toleransi terhadap kesalahan yang dilakukan bawahan/anggota kelompok;
- 5) Peka terhadap perbedaan kekuasaan;
- 6) Kurang perhatian kepada bawahan/anggota kelompoknya;
- 7) Memberikan kesan seolah-olah demokratis;
- 8) Mendengarkan pendapat bawahan/anggota kelompoknya semata-mata hanya untuk menyenangkan;
- 9) Senantiasa membuat keputusan sendiri.<sup>77</sup>

Dalam proses pengambilan keputusan, pemimpin yang memiliki gaya otokratis tidak melibatkan orang lain atau bawahannya, melainkan bertindak sendiri. Bawahannya hanya diharapkan melaksanakan keputusan yang telah diambil oleh pemimpinnya. Dalam berkomunikasi atau menjalin hubungan dengan bawahannya, pemimpin dengan tipe ini menggunakan pendekatan formal sesuai dengan jabatan dan perannya.

#### b. Gaya Karismatik

Gaya kepemimpinan karismatik dapat diartikan sebagai kemampuan menggunakan keistimewaan atau kelebihan sifat kepribadian dalam mempengaruhi pikiran, perasaan dan tingkah laku orang lain, sehingga dalam suasana batin mengagumi dan mengagungkan pemimpin bersedia berbuat sesuatu yang dikehendaki oleh pemimpin. Pemimpin di sini dipandang istimewa karena sifat-sifat kepribadiannya yang

<sup>76</sup> M. Ngalim Purwanto, *Adminstrasi...*, 48.

<sup>77</sup> Viethzal Rivai & Arviyan Arifin, *Islamic Leadership...*, 79.

mengagumkan dan berwibawa. Dalam kepribadian itu pemimpin diterima dan dipercayai sebagai orang yang dihormati, disegani, dipatuhi dan ditaati secara rela dan ikhlas.<sup>78</sup>

Kepemimpinan karismatik menginginkan anggota organisasi sebagai pengikutnya untuk mengadopsi pandangan pemimpin tanpa atau dengan sedikit mungkin perubahan.<sup>79</sup> Tipe karismatik ini diwarnai oleh indikator sangat besarnya pengaruh sang pemimpin terhadap para pengikutnya. Kepemimpinan seperti ini lahir karena pemimpin tersebut mempunyai kelebihan yang bersifat psikis dan mental serta kemampuan tertentu, sehingga apa yang diperintahkannya akan dituruti oleh pengikutnya. Biasanya dalam kepemimpinan kharismatik ini interaksi dengan lingkungan lebih banyak bersifat informal, karena dia tidak perlu diangkat secara formal dan tidak ditentukan oleh kekayaan, tingkat usia, bentuk fisik, dan sebagainya. Meskipun demikian, kepercayaan terhadap dirinya sangat tinggi dan para pengikutnya pun mempercayainya dengan penuh kesungguhan, sehingga dia sering dipuja dan dipuji bahkan dikultuskan. Sebab dalam kesehariannya dengan kewibawaannya yang cukup besar, dia mampu mengendalikan pengikutnya tanpa memerlukan dari pihak lain.<sup>80</sup>

Karakteristik pemimpin yang karismatik dijelaskan oleh Purwanto, sebagai berikut:

- 1) Mempunyai daya penarik yang sangat besar, karena itu umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya juga besar.
- 2) Pengikutnya tidak dapat menjelaskan, mengapa mereka tertarik mengikuti dan menaati pemimpin itu.
- 3) Seolah-olah mempunyai kekuatan gaib.
- 4) Karisma yang dimiliki tidak bergantung pada umur, kekayaan, kesehatan, ataupun ketampanan si pemimpin.<sup>81</sup>

---

<sup>78</sup> Hadari Nawawi, *Kepemimpinan...*, 175.

<sup>79</sup> Hadari Nawawi, *Kepemimpinan...*, 161.

<sup>80</sup> Bahar Agus Setiawan dan Abd. Muhith, *Transformational...*, 22.

<sup>81</sup> M. Ngalim Purwanto, *Adminstrasi...*, 32.

Sampai saat ini, orang tidak mengetahui dengan pasti penyebab seseorang mempunyai kharisma yang besar. Dalam hal ini, ia dianggap mempunyai kekuatan gaib, dan kemampuan-kemampuan di luar nalar manusia. Di sisi lain, ia mempunyai banyak inspirasi, keberanian, dan keyakinan yang teguh. Tokoh-tokoh pemimpin yang mempunyai kharisma antara lain, Jengis Khan, Hitler, Ghandi, Jhon .F. Kennedy, Soekarno, dan Gorbachev.<sup>82</sup>

c. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif berasumsi bahwa proses pembuatan keputusan oleh kelompoklah yang seharusnya menjadi fokus utama kepemimpinan.<sup>83</sup> Gaya ini, juga dikenal dengan istilah kepemimpinan terbuka, bebas, atau *non directive*.<sup>84</sup> Orang yang menganut pendekatan ini hanya sedikit memegang kendali dalam mengambil keputusan. Dalam hal ini, pemimpin hanya menyajikan data atau informasi mengenai suatu permasalahan dan memberikan kesempatan kepada anggota untuk mengembangkan strategi dan pemecahannya. Pada kepemimpinan ini, pemimpin memiliki gaya yang lebih menekankan pada kerja kelompok sampai di tingkat bawah. Untuk mewujudkan hal tersebut, pemimpin biasanya menunjukkan keterbukaan dan memberi kepercayaan yang tinggi pada bawahan.<sup>85</sup> Sehingga dalam proses pengambilan keputusan dan penentuan target pemimpin selalu melibatkan bawahan. Dalam sistem ini pun, pola komunikasi yang terjadi adalah pola dua arah dengan memberikan kebebasan kepada bawahan untuk mengungkapkan seluruh ide ataupun permasalahannya yang terkait dengan pelaksanaan pekerjaan. Dengan demikian, anggota lebih siap untuk bertanggung jawab terhadap solusi, tujuan atau strategi dalam menghadapi masalah, karena mereka diberdayakan untuk mengembangkannya.

---

<sup>82</sup> Shoni Rahmatullan Amrozi, *The Power of Rasulullah's Leadership* (Yogyakarta: Sabil, 2012), 34.

<sup>83</sup> Raihani, *Kepemimpinan Sekolah Transformatif* (Yogyakarta: LKiS, 2011), 29.

<sup>84</sup> U. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam* (Bandung: Pustaka Setia, 2012), 155.

<sup>85</sup> Bahar Agus Setiawan dan Abd. Muhith, *Transformational...*, 29.

Menurut Duke dan Leithwood sebagaimana dikutip Raihani, kepemimpinan partisipatif akan mampu meningkatkan kapasitas organisasi untuk merespon secara produktif tuntutan-tuntutan perubahan baik internal maupun eksternal.<sup>86</sup> Dengan demikian, idealnya, pemimpin partisipatif mampu melibatkan lebih banyak orang dalam proses pembuatan keputusan, serta untuk memenej konflik yang muncul dalam proses tersebut.

d. Gaya Transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang menekankan pada tugas yang diemban oleh bawahan. Pemimpin di sini merupakan seseorang yang mendesain pekerjaan serta mekanismenya, sementara staf adalah seseorang yang melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuan dan keahliannya masing-masing. Kepemimpinan ini lebih difokuskan pada peranannya sebagai manajer karena pemimpin sangat terlibat dalam aspek-aspek prosedural manajerial yang metodologis dan fisik.<sup>87</sup> Untuk lebih memahami kepemimpinan transaksional, Nawawi menjelaskan karakteristik dari kepemimpinan itu, sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan ini cenderung kharismatik, melalui perumusan visi dan misi secara jelas, menanamkan kebanggaan pada organisasi dan pemimpin, memperoleh penghargaan, dukungan dan kepercayaan dari bawahan.
- 2) Kepentingan ini mengutamakan inspirasi, yang mencakup mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan lambang dan slogan untuk memfokuskan usaha mengungkapkan sesuatu yang penting secara sederhana.
- 3) Kepemimpinan ini memiliki kemampuan memberikan rangsangan intelektual, menggalakkan penggunaan kecerdasan, membangun organisasi belajar, mengutamakan rasionalitas, dan melakukan pemecahan masalah secara teliti.

---

<sup>86</sup> Raihani, *Kepemimpinan...*, 29.

<sup>87</sup> Aan Komariah & Cipi Triatna, *Visionary Leadership...*, 75.

- 4) Kepemimpinan ini memberikan pertimbangan yang diindividualkan, memberi perhatian secara pribadi, memperlakukan bawahan secara individual, menyelenggarakan pelatihan dan menasehati.<sup>88</sup>

e. Gaya Transformasional

Setiawan dan Muhith mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional hadir untuk menjawab tantangan era yang penuh dengan perubahan. Alur era ini memang tidak bisa dipungkiri karena sudah menjadi bagian dari kehidupan organisasi yang di dalamnya penuh dengan komponen yang memiliki keinginan mengaktualisasikan dirinya, yang berimplikasi pada bentuk pelayanan dan penghargaan pada kemanusiaan itu sendiri.<sup>89</sup> Karenanya kepemimpinan transformasional tidak saja didasarkan pada kebutuhan akan penghargaan diri tetapi menumbuhkan kesadaran diri pemimpin untuk berbuat yang terbaik sesuai dengan perkembangan manajemen dan kepemimpinan yang memandang manusia, kinerja dan pertumbuhan organisasi adalah sisi yang saling berpengaruh. Sehingga pemimpin yang transformasional adalah pemimpin yang mengomunikasikan sebuah perubahan kepada yang dipimpinnya baik melalui pembuatan visi dan misi yang menarik, berbicara penuh antusias, memberikan perhatian individu, memberikan motivasi untuk berkarya.

Karakteristik perilaku kepemimpinan transformasional, menurut Danim dan Suparno, antara lain:

- 1) Mempunyai visi yang besar dan mempercayai intuisi;
- 2) Menempatkan diri sebagai motor penggerak perubahan;
- 3) Berani mengambil resiko dengan pertimbangan yang matang;
- 4) Memberikan kesadaran pada bawahan akan pentingnya hasil pekerjaan;
- 5) Memiliki kepercayaan akan kemampuan bawahan;
- 6) Fleksibel dan terbuka terhadap pengalaman baru;

<sup>88</sup> Hadari Nawawi, *Kepemimpinan...*, 166.

<sup>89</sup> Bahar Agus Setiawan dan Abd. Muhith, *Transformational...*, 26.

- 7) Berusaha meningkatkan motivasi yang lebih tinggi daripada sekedar motivasi yang bersifat materi;
- 8) Mendorong bawahan untuk menempatkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi dan golongan;
- 9) Mampu mengartikulasikan nilai inti (budaya/tradisi) untuk membimbing perilaku mereka.<sup>90</sup>

Berdasarkan karakteristik tersebut, pemimpin transformasional mempunyai tujuan dan visi misi yang jelas, serta memiliki gambaran yang menyeluruh terhadap organisasinya di masa depan. Pemimpin dalam hal ini berani mengambil langkah yang tegas tetapi tetap mengacu pada tujuan yang telah ditentukan guna keberhasilan organisasinya, misalnya saja dalam menerapkan metode dan prosedur kerja, pengembangan staf secara menyeluruh, menjalin kemitraan dengan berbagai pihak, juga termasuk di dalamnya berani menjamin kesejahteraan bagi para stafnya. Hubungan kerjasama dan komunikasi dengan bawahan selalu diperhatikan, memperhatikan perbedaan individual bawahan mengenai pelaksanaan kerja maupun kreatifitas kerja tiap bawahan dalam mencapai produktivitas tertentu. Pemimpin berani mengambil kebijakan yang berhubungan dengan peningkatan motivasi bawahan dengan pemberian imbalan dan penghargaan sesuai dengan taraf kesanggupan bawahan dalam menyelesaikan suatu tugas yang dibebankan kepadanya.

#### **4. Pengukuran Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Untuk mengukur gaya kepemimpinan yang efektif, dipergunakan indikator sebagai berikut:

##### *a. Charisma-Ideal influence*

Adanya karisma dari seorang pemimpin akan mempengaruhi bawahan untuk berbuat dan berperilaku sesuai dengan keinginan pimpinan. Pemimpin efektif dicirikan dengan ide-ide besar, sehingga ia tampil sebagai sosok yang akan membawa yang dipimpin kepada

---

<sup>90</sup> Sudarman Danim dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), 55.

idealisme tingkat tinggi. Idealisme juga menjadi pembeda antara manajer dengan pemimpin. Dengan ide besar tersebut pemimpin akan mampu menciptakan tujuan yang jelas dan lebih baik ke depan. Idealisme itu juga turut memperjelas langkah organisasi akan diarahkan, tanpa idealisme organisasi akan kehilangan semangat perubahan bahkan cenderung pragmatis, praktis, puas dengan keadaan yang sedang berlangsung dan berjalan apa adanya. Pada prinsipnya, perilaku *idealized influence* dalam kepemimpinan yang efektif ada dua hal yang mendasar. *Pertama*, intra komunikasi yang berupa keyakinan dan kemampuan diri yang kuat. *Kedua*, ekstrakomunikasi, yaitu kemampuan mempengaruhi, menimbulkan ekspektasi dan emosi yang kuat dan tinggi dari karyawannya, ditambah kemampuan menularkan ide atau gagasan besar terhadap karyawannya.<sup>91</sup>

Dengan demikian, dalam dimensi *charisma-ideal influence*, indikator sikap yang muncul dari kepemimpinan kepala sekolah, yakni:

- 1) Mempartisipasikan guru, staf dan siswa dalam perencanaan kegiatan sekolah;
- 2) Membangkitkan rasa saling menghargai pendapat;
- 3) Menjadi inspirator;
- 4) Membuat orang di sekitarnya antusias;
- 5) Memperlihatkan rasa percaya diri terhadap pendapat staf.<sup>92</sup>

b. *Inspiration Motivation*

Pemimpin harus memiliki kemampuan untuk menjadi sumber inspirasi bagi bawahannya, sehingga bawahan mempunyai inisiatif agar dapat berkembang dan memiliki kemampuan seperti yang diinginkan oleh pemimpinnya. Perilaku *inspirational motivation* adalah perilaku pemimpin yang efektif yang menginspirasi, memotivasi dan merubah perilaku para karyawan untuk mencapai kemungkinan tak terbayangkan, mengajak karyawan memandang ancaman sebagai kesempatan belajar

<sup>91</sup> Wirawan, *Kepemimpinan...*, 141.

<sup>92</sup> Wirawan, *Kepemimpinan...*

dan berprestasi. Pemimpin juga menciptakan sistem organisasi yang menginspirasi dan memotivasi, memberikan tantangan kepada karyawan untuk mencapai standar yang lebih tinggi, menciptakan budaya berani salah karena kesalahan adalah awal dari pengalaman belajar.<sup>93</sup>

Perilaku *inspirational motivation* tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan bagi pekerjaan yang dilakukan staf dan memperhatikan makna pekerjaan tersebut bagi para staf. Hal ini mengandung makna bahwa kepala sekolah menunjukkan atau mendemonstrasikan komitmen terhadap sasaran organisasi sekolah melalui perilaku yang dapat diobservasi para staf (guru dan karyawan). Kepala sekolah berperan sebagai motivator yang bersemangat untuk terus membangkitkan antusiasme dan optimisme guru dan karyawan.<sup>94</sup>

Dimensi *inspiration motivation* tercermin dalam kepemimpinan kepala sekolah dengan indikator, sebagai berikut:

- 1) Mengkomunikasikan harapan yang tinggi bagi staf;
- 2) Menggunakan simbol untuk memfokuskan berbagai usaha;
- 3) Mengemukakan tujuan utama melalui cara yang sederhana.<sup>95</sup>

c. *Intellectual Stimulation*

Adanya kemampuan secara intelektualitas dari seorang pemimpin akan dapat menuntun bawahan untuk lebih maju dan berpikiran kreatif serta penuh inovasi untuk berkembang lebih maju. Sikap dan perilaku kepemimpinannya didasarkan pada ilmu pengetahuan yang berkembang dan secara intelektual, ia mampu menterjemahkan dalam bentuk kinerja yang produktif. Hal ini mengandung makna bahwa kepala sekolah sebagai intelektual, senantiasa menggali ide baru dan solusi kreatif dari bawahan dan selalu mendorong bawahan mempelajari dan mempraktikkan pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan.<sup>96</sup>

<sup>93</sup> Wirawan, *Kepemimpinan...*, 141-142.

<sup>94</sup> Aan Komariah & Cipi Triatna, *Visionary Leadership.....*, 79.

<sup>95</sup> Wirawan, *Kepemimpinan...*, 142.

<sup>96</sup> Aan Komariah & Cipi Triatna, *Visionary Leadership.....*, 79.

Dimensi *Intellectual Stimulation* terwujud dalam beberapa indikator, sebagai berikut:

- 1) Mengkondisikan sekat perbedaan secara fleksibel;
- 2) Mengubah problem lama dengan cara baru;
- 3) Mempertinggi motivasi staf untuk sukses;
- 4) Mendorong staf inovatif, bekerja keras, dan professional.<sup>97</sup>

Pemimpin yang efektif harus mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi. Pemimpin transformasional melakukan dorongan, stimulasi kepada bawahan menggunakan seluruh kemampuannya untuk menjadi lebih, kreatif, mandiri dalam berfikir dan bekerja.

d. *Individualized Consideration*

Perhatian dari seorang pemimpin terhadap bawahannya secara individual akan mempengaruhi bawahan untuk memiliki loyalitas tinggi terhadap pemimpinnya. *Individualized Consideration* yaitu pemimpin merefleksikan dirinya sebagai seorang yang penuh perhatian dalam mendengarkan dan menindaklanjuti keluhan, ide, harapan-harapan, dan segala masukan yang diberikan staf. Dalam hal ini, kepala sekolah senantiasa memperhatikan kebutuhan dari para stafnya, serta melibatkan mereka dalam suatu pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja organisasi.<sup>98</sup>

Dimensi *Individualized Consideration* tercermin dalam beberapa indikator sebagai berikut:

- 1) Mempertinggi perasaan optimis guru terhadap masa depan;
- 2) Memberikan penghargaan;
- 3) Adanya pengakuan atas hasil kerja guru;

<sup>97</sup> Wirawan, *Kepemimpinan...*, 142-143.

<sup>98</sup> Aan Komariah & Cipi Triatna, *Visionary Leadership...*, 79-80.

- 4) Mencari berbagai sumber gagasan-gagasan baru dan menyampaikan kepada staf;
- 5) Mengenal guru-guru perindividu.<sup>99</sup>

Berdasarkan uraian di atas, asumsi yang mendasari kepemimpinan yang efektif adalah bahwa setiap orang akan mengikuti seseorang yang dapat memberikan mereka inspirasi, mempunyai visi yang jelas, serta cara dan energi yang baik untuk mencapai suatu tujuan. Bekerjasama dengan seorang pemimpin yang efektif dapat memberikan suatu pengalaman yang berharga karena pemimpin transformasional akan selalu memberikan semangat dan energi positif terhadap bawahannya. Seorang pemimpin yang efektif memiliki visi yang baik, retorik, memiliki keterampilan manajemen dan menggunakan keterampilan-keterampilan tersebut untuk mengembangkan ikatan emosional dengan pengikut.

## C. Kinerja Guru

### 1. Pengertian Kinerja Guru

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang tercapai oleh seseorang). Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada pegawai atau karyawan dalam sebuah perusahaan. Sedangkan penilaian kinerja merupakan proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang.<sup>100</sup>

Wibowo mengungkapkan bahwa kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.<sup>101</sup> Sedangkan Anwar Prabu Mangkunegara merumuskan bahwa kinerja merupakan prestasi kerja atau hasil kerja secara kualitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan

<sup>99</sup> Wirawan, *Kepemimpinan...*, 143.

<sup>100</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), 223.

<sup>101</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2007), 2.

kepadanya.<sup>102</sup> Menurut Wahjosumidjo, kinerja sebagai sumbangan secara kualitatif dan kuantitatif dalam suatu unit kerja.<sup>103</sup> Abdulloh Munir mendefinisikan kinerja sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi lembaga.<sup>104</sup>

Kinerja mempunyai hubungan yang erat dengan masalah produktivitas, karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi. Hasibuan menyatakan bahwa produktivitas adalah perbandingan antara keluaran (*output*) dengan masukan (*input*).<sup>105</sup> T.R. Mitchell dalam Hasibuan, menyatakan bahwa kinerja meliputi beberapa aspek yaitu: (1) *Quality of Work*, (2) *Promptness*, (3) *Initiative*, (4) *Capability*, dan (5) *Communication* yang dijadikan ukuran dalam mengadakan pengkajian tingkat kinerja seseorang. Di samping itu, pengukuran kinerja juga ditetapkan: *Performance = Ability x Motivation*.<sup>106</sup> Jadi dari pernyataan tersebut, telah jelas bahwa untuk mendapatkan gambaran tentang kinerja seseorang, maka perlu pengkajian khusus tentang kemampuan dan motivasi. Faktor-faktor utama yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan dan kemauan. Memang diakui bahwa banyak orang mampu tetapi tidak mau sehingga tetap tidak menghasilkan kinerja. Demikian pula halnya banyak orang mau tetapi tidak mampu juga tetap tidak menghasilkan kinerja apa-apa.

Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi, tingkat keberhasilan, atau kemampuan kerja individu maupun kelompok. E. Mulyasa mengemukakan bahwa, “kinerja adalah unjuk kerja seseorang yang ditunjukkan dalam penampilan, perbuatan, dan prestasi kerjanya sebagai akumulasi dari pengetahuan, keterampilan, nilai, dan sikap yang telah

---

<sup>102</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen...*, 67.

<sup>103</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan...*, 430.

<sup>104</sup> Abdulloh Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), 32.

<sup>105</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Gunung Agung, 1999), 126.

<sup>106</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen...*, 126-127.

dimilikinya”.<sup>107</sup> Kinerja guru menunjukkan pada suatu keadaan dimana guru di sekolah secara sungguh-sungguh melakukan hal-hal yang terkait dengan tugas mendidik dan mengajar di sekolah. Kesungguhan kerja yang dimaksud terlihat dengan jelas dalam usaha merencanakan program mengajarnya dengan baik, teratur, dan disiplin masuk kelas untuk menyajikan materi pengajaran dan membimbing kegiatan belajar siswa, mengevaluasi hasil belajar siswa dengan tertib serta setia dan taat menjalankan atau menyelesaikan tugas yang diamanatkan dengan tepat waktu.<sup>108</sup>

Menurut Rivai, kinerja guru adalah perilaku nyata yang ditampilkan oleh guru sebagai prestasi kerja berdasarkan standar yang ditetapkan dan sesuai dengan perannya di sekolah.<sup>109</sup> Kinerja dalam tubuh organisasi/institusi pendidikan merefleksikan kesuksesan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah dirancang sebelumnya maka dipandang urgen untuk mengukur karakteristik tenaga kerjanya sebagai barometer dalam mengukur kesuksesan organisasi. Oleh sebab itu, kinerja SDM dalam organisasi tersebut menjadi fokus parameter kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuan dan juga sebagai interpretasi eksistensi organisasi masa yang akan datang. Senada dengan pendapat Imam Wahyudi, bahwa kinerja guru lebih menekankan pada hasil kerja yang telah dicapai guru baik secara kualitas maupun kuantitas dalam proses pembelajaran selama ini sesuai dengan tanggung jawabnya sebagai pendidik.<sup>110</sup>

Dalam organisasi pendidikan, khususnya dalam lingkup sekolah, kinerja guru yang merupakan kulminasi dari tiga elemen yang saling berkaitan, yaitu ketrampilan, upaya sifat keadaan, dan kondisi eksternal, tidak lepas dari evaluasi pihak internal maupun eksternal dalam mengukur keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan. Tingkat ketrampilan guru ini merupakan bahan mentah oleh seorang guru ke tempat kerja

---

<sup>107</sup> E. Mulyasa *Uji Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), 88.

<sup>108</sup> Abdulloh Munir, *Menjadi...*, 32.

<sup>109</sup> Veithzal Rivai, *Education Management: Analisis Teori dan Praktik* (Jakarta: Rajawali Press, 2009), 309.

<sup>110</sup> Imam Wahyudi, *Mengejar Profesionalisme Guru* (Jakarta: Prestasi Pustaka, 2012), 8.

(sekolah) seperti pengalaman, kemampuan, kecakapan antar pribadi serta kecakapan teknik. Upaya tersebut diungkap sebagai motivasi yang diperlihatkan guru untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya sebagai seorang tenaga kependidikan. Sedangkan kondisi eksternal adalah tingkat sejauh mana kondisi eksternal mendukung produktifitas kerja guru untuk melaksanakan proses pembelajaran. Oleh karena itu, kinerja guru dalam hal ini dapat dilihat dari beberapa kriteria kinerja, yaitu karakteristik individu, proses, hasil, kombinasi antara karakter individu, proses, dan hasil.<sup>111</sup>

Dari uraian di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa pada hakikatnya kinerja guru adalah 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. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru**

Guru sebagai profesi akan terikat dengan tanggung jawab untuk melaksanakan tugas yang diembannya. Beratnya beban yang ditanggung oleh guru mengharuskan guru selalu patuh dan loyal dalam menjalankan tugas profesinya di dalam maupun di luar kelas sehingga tercipta kinerja guru yang optimal. Kinerja guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran di sekolah dipengaruhi oleh faktor eksternal dan faktor internal. Faktor eksternal di antaranya kepemimpinan kepala sekolah, iklim organisasi, dan budaya organisasi. Adapun faktor internal yang dimaksud adalah semangat kerja dan motivasi berprestasi.<sup>112</sup>

Terkait dengan faktor eksternal, Muhaimin dalam Ahmad Susanto, mengidentifikasi ke dalam beberapa hal, di antaranya:

<sup>111</sup> E. Mulyasa, *Uji Kompetensi...*, 136.

<sup>112</sup> Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah (Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam)* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), 19-20.

- a. Volume upah kerja yang dapat memenuhi kebutuhan seseorang;
- b. Suasana kerja yang mengairahkan atau iklim yang ditunjang dengan komunikasi demokrasi yang serasi dan manusiawi antara pimpinan dan bawahan;
- c. Sikap jujur dan dapat dipercaya dari kalangan pimpinan terwujud dalam kenyataan;
- d. Penghargaan terhadap *need achievement* (hasrat dan kebutuhan untuk maju) atau penghargaan terhadap yang berprestasi;
- e. Suasana yang menunjang bagi kesejahteraan mental dan fisik, seperti tempat olah raga, masjid, rekreasi, dan hiburan.<sup>113</sup>

Yamin & Maisah merinci faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru, antara lain:

- a. Faktor personal atau individual, meliputi unsur pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu tiap guru;
- b. Faktor kepemimpinan, memiliki aspek kualitas manajer dan tim *leader* dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja kepada guru;
- c. Faktor tim meliputi 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 (sekolah) dan kultur kerja dalam organisasi (sekolah);
- e. Faktor kontekstual (situasional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal (sertifikasi guru) dan internal (motivasi kerja).<sup>114</sup>

Kinerja juga dipengaruhi oleh kepuasan kerja, yaitu perasaan individu terhadap pekerjaan yang memberikan kepuasan batin kepada seseorang sehingga pekerjaan itu disenangi dan digeluti dengan baik. Untuk mengetahui

---

<sup>113</sup> Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru: Konsep, Strategi, dan Implementasinya* (Depok: Prenadamedia Group, 2018), 73.

<sup>114</sup> Martinis Yamin & Maisah, *Standarisasi Kinerja Guru* (Jakarta: Gaung Persada, 2010), 43.

keberhasilan kinerja perlu dilakukan evaluasi atau penilaian kinerja dengan dengan berpedoman pada parameter dan indikator yang ditetapkan yang diukur secara efektif dan efisien seperti produktifitasnya, efektif menggunakan waktu, dana yang dipakai serta bahan yang tidak terpakai. Sedangkan evaluasi kerja melalui perilaku, dilakukan dengan cara membandingkan dan mengukur perilaku seseorang dengan teman sekerja atau mengamati tindakan seseorang dalam menjalankan perintah atau tugas yang diberikan, cara mengmunikasikan tugas dan pekerjaan dengan orang lain. Evaluasi atau penilaian kinerja menjadi penting sebagai *feed back* sekaligus sebagai *follow up* bagi perbaikan kinerja selanjutnya.

Mulyasa berpendapat bahwa faktor pertama yang dapat mempengaruhi kinerja guru adalah kepemimpinan kepala sekolah. Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah. Kepala sekolah merupakan komponen pendidikan yang berpengaruh dalam meningkatkan kinerja guru. Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.<sup>115</sup> Tanpa kemampuan utama seperti kepemimpinan yang baik, kinerja yang baik, komunikasi yang baik, kemampuan dalam memecahkan masalah yang mungkin timbul dalam proses belajar mengajar, kepala sekolah akan sulit dalam mensosialisasikan ide, usulan, saran, atau pikiran yang dimilikinya kepada guru dan karyawan. Oleh karena itu, kepala sekolah yang merupakan pemimpin harus bisa menjadi contoh serta mampu mengayomi bawahan dan mampu mengendalikan fungsi kepemimpinannya.

Untuk kepentingan di atas, menurut Wahjosumidjo, kepala sekolah selayaknya mampu memobilisasi atau memberdayakan semua potensi dan sumber daya yang dimiliki, terkait dengan berbagai program, proses, evaluasi, pengembangan, kurikulum, pembelajaran di sekolah, pengelolaan tenaga kependidikan, sarana prasarana, pelayanan terhadap siswa, hubungan

---

<sup>115</sup> E. Mulyasa, *Uji Kompetensi...*, 25.

masyarakat, sampai pada penciptaan iklim sekolah yang kondusif.<sup>116</sup> Semua ini akan terlaksana manakala kepala sekolah memiliki kemampuan untuk mempengaruhi semua pihak yang terlibat dalam kegiatan pendidikan di sekolah, yaitu untuk bekerja dalam mewujudkan tujuan sekolah.

Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif akan mempengaruhi partisipasi bawahan untuk melakukan apa yang menjadi tanggung jawabnya dengan perasaan puas dan dapat bekerja sesuai dengan konteksnya, yaitu mampu memberikan visi, menciptakan gambaran besar, menetapkan tujuan yang jelas dan disetujui bersama, memonitor dan menganalisis prestasi, serta mampu mengembangkan prestasi para pengikutnya, yaitu dengan memberikan pengarah dan panduan, melatih dan membimbing serta memberikan umpan balik. Dalam hal ini, peran kepemimpinan kepala sekolah sangat penting demi terwujudnya kinerja guru yang berkompeten dan terciptanya visi dan misi pada suatu sekolah itu sendiri. Namun berdasarkan hasil observasi yang dilakukan peneliti, masih banyak kepala sekolah yang bertindak otoriter terhadap guru yang mengakibatkan motivasi kerja guru menjadi menurun/tidak efektif.

Pendapat di atas, didukung oleh beberapa penelitian yang menunjukkan korelasi positif antara gaya kepemimpinan dan kinerja guru.<sup>117</sup> Penelitian Meyers, Meyers, dan Gelzheiser, juga menyimpulkan bahwa kepala sekolah yang menggunakan gaya kepemimpinan yang lebih dominan menghasilkan produktivitas sekolah yang lebih rendah. Gaya kepemimpinan berbagi keputusan terkait dengan keterlibatan kerja guru yang lebih tinggi. Esensi kepemimpinan yang dominan menyerupai kepemimpinan yang berorientasi pada struktur; sedangkan esensi dari perilaku berbagi keputusan menyerupai kepemimpinan delegatif.<sup>118</sup> Oleh karena itu, penelitian tersebut

---

<sup>116</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan...*, 109.

<sup>117</sup> Y. Chen & J. Cheng, "Leadership Behavior and Job Performance of Teachers in Public and Private Kindergartens: The Perspectives of Institutionalization, Reason, and Feeling". *School Effectiveness and School Improvement*, Vol. 23, No. (1), 2011, 1-19.

<sup>118</sup> B. Meyers, J. Meyers & L. Gelzheiser, "Observing Leadership Roles in Shared Decision Making: A Preliminary Analysis of Three Teams". *Journal of Educational and Psychological Consultation*, Vol. 12, No. (4), 2001, 277-312.

secara tidak langsung mendukung korelasi antara beberapa gaya kepemimpinan yang berorientasi struktur, kepemimpinan delegatif, dan kinerja guru.

### 3. Indikator Kinerja Guru

Pendidikan sebagai suatu sistem memiliki komponen-komponen yang saling terkait dan saling mempengaruhi satu sama lain dalam pencapaian tujuan pendidikan. Salah satu komponen pendidikan yang sangat berpengaruh adalah guru. Sanjaya dalam Susanto, mengungkapkan bahwa guru adalah komponen yang sangat menentukan dalam implementasi suatu pembelajaran. Tanpa guru, sebagus apapun strategi pembelajaran, tidak akan teraplikasikan dengan baik.<sup>119</sup>

Kinerja guru terlihat dari kegiatan sehari-hari di sekolah. Hadir di sekolah tepat waktu, melaksanakan pembelajaran yang kondusif, mengikuti kegiatan di luar tugas utama mengajar, dan selalu meningkatkan profesionalisme. Kegiatan tersebut harus di nilai agar dapat menunjukkan kinerja guru yang sudah optimal dan yang belum optimal. Imam Wahyudi menyebutkan bahwa:

Ukuran kinerja guru terlihat dari rasa tanggung jawabnya melaksanakan tugas, amanah, profesi yang diembannya, serta tanggung jawab moral di pundaknya. Semua itu akan terlihat dalam kepatuhan dan loyalitasnya dalam menjalankan tugas profesinya di dalam maupun di luar kelas.<sup>120</sup>

Indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran tolak ukur dalam menilai kinerja. Menurut John Miner dalam Sudarmanto, mengemukakan 4 dimensi yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja secara umum, yaitu:

- a. Kualitas, yaitu: tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.
- b. Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan.

---

<sup>119</sup> Ahmad Susanto, *Teori Belajar dan Pembelajaran di Sekolah Dasar* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2013), 32.

<sup>120</sup> Imam Wahyudi, *Mengejar...*, 87.

- c. Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang.
- d. Kerjasama dengan orang lain dalam bekerja.<sup>121</sup>

Dari empat indikator kinerja di atas, dapat disimpulkan bahwa 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 (tingkat kepatuhan terhadap jam kerja, disiplin) dan kerja sama sehingga keempat indikator diatas mengukur kinerja pada level individu.

Rachmawati dan Daryanto menyatakan bahwa kinerja dalam konteks profesi guru adalah kegiatan yang meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran/KBM, dan melakukan penilaian hasil belajar. Untuk mengetahui bagaimana kinerja mengajar guru, dapat ditentukan dengan berpedoman tiga indikator, yaitu: (1) merencanakan pembelajaran, (2) melaksanakan pembelajaran, (3) mengevaluasi pembelajaran.<sup>122</sup> Uraian selengkapnya adalah sebagai berikut.

- a. Merencanakan pembelajaran

Sebelum melaksanakan kegiatan pembelajaran, diperlukan adanya perencanaan yang matang agar tujuan dari pembelajaran dapat tersampaikan pada saat pelaksanaan kegiatan pembelajaran. Agar dapat menyusun perencanaan pembelajaran yang baik, tentunya guru harus memahami apa saja unsur-unsur yang terkandung dalam rencana kegiatan pembelajaran. Suryadi dan Mulyana dalam Susanto, mengemukakan perencanaan pembelajaran yang baik memuat unsur, sebagai berikut:

- 1) Tujuan yang hendak dicapai berupa bentuk tingkah laku apa yang diinginkan untuk dimiliki siswa setelah terjadinya pembelajaran.
- 2) Bahan pelajaran atau isi pelajaran yang dapat mengantarkan siswa mencapai tujuan.

---

<sup>121</sup> Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi)* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), 11.

<sup>122</sup> Rachmawati dan Daryanto, *Penilaian Kinerja Profesi Guru dan Angka Kreditnya* (Yogyakarta: Gava Media, 2013), 138.

- 3) Metode dan teknik yang digunakan, yaitu bagaimana proses belajar mengajar yang akan diciptakan guru agar siswa mencapai tujuan.
- 4) Penilaian, yakni bagaimana menciptakan dan menggunakan alat untuk mengetahui tujuan tercapai atau tidak.<sup>123</sup>

Selanjutnya, indikator-indikator dalam merumuskan perencanaan pembelajaran adalah: (1) merumuskan tujuan pembelajaran; (2) memilih dan mengembangkan bahan pembelajaran; (3) merencanakan kegiatan belajar, termasuk di dalamnya merencanakan pendekatan dan metode mengajar, langkah-langkah kegiatan belajar mengajar, serta alat dan sumber belajar; (4) merencanakan penilaian.<sup>124</sup>

b. Melaksanakan pembelajaran

Kegiatan pembelajaran merupakan inti dari penyelenggaraan pendidikan dengan ditandai adanya kegiatan pengelolaan kelas, penggunaan media dan sumber belajar, dan penggunaan metode dan strategi pembelajaran.<sup>125</sup> Dalam kegiatan ini guru berperan menyampaikan materi, pesan, dan informasi penting yang harus diterima siswa. Pelaksanaan pembelajaran mencakup tiga pokok kegiatan, yaitu: (1) membuka pelajaran; (2) menyampaikan materi pelajaran; (3) menutup pelajaran. Guru harus memiliki ketiga keterampilan di atas demi mendukung keberhasilan pembelajaran. Apabila kegiatan pembelajaran berhasil, maka pesan dan tujuan yang dicapai tersampaikan kepada siswa.

c. Mengevaluasi pembelajaran

Evaluasi pembelajaran merupakan kegiatan yang dilaksanakan untuk mengetahui apakah tujuan yang hendak dicapai dan perencanaan pembelajaran terlaksana atau tidak. Selain itu, evaluasi pembelajaran dimaksudkan untuk memperoleh informasi tentang hasil belajar siswa secara menyeluruh. Utomo dalam Susanto, menyebutkan bahwa evaluasi pembelajaran berguna bagi guru untuk mengetahui seberapa besar

<sup>123</sup> Ahmad Susanto, *Teori Belajar...*, 39.

<sup>124</sup> Ahmad Susanto, *Teori Belajar...*, 40.

<sup>125</sup> Rusman, *Model-Model Pembelajaran Mengembangkan Profesionalisme Guru* (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), 76.

keefektifan pembelajaran yang dilakukannya.<sup>126</sup> Berkaitan dengan hasil belajar siswa, penilaian dilakukan bukan hanya berorientasi pada hasil seperti melalui kegiatan tes maupun ulangan harian. Akan tetapi, penilaian juga dilakukan pada penilaian berorientasi proses. Penilaian proses adalah penilaian terhadap proses belajar yang sedang berlangsung, yang dilakukan guru dengan memberikan umpan balik secara langsung kepada seorang siswa atau kelompok siswa.<sup>127</sup>

Dengan demikian, evaluasi pembelajaran merupakan hal penting untuk mengetahui sejauh mana keberhasilan kegiatan pembelajaran dalam rangka perbaikan dan peningkatan mutu pembelajaran. evaluasi pembelajaran memberikan informasi kepada guru mengenai hasil belajar siswa sehingga guru mengetahui perlakuan selanjutnya yang diberikan kepada siswa serta sebagai refleksi diri mengoreksi sejauh mana kinerja yang telah dilaksanakan.

#### 4. Strategi Peningkatan Kinerja Guru

Kinerja individu dalam organisasi dapat ditingkatkan bila ada kesesuaian antara pekerjaan (*work*) dan keahlian (*skill*), begitu pula dengan hal penempatan guru pada bidang tugasnya. Menempatkan guru sesuai dengan keahliannya secara mutlak harus dilakukan sebab guru diberikan tugas (*job*) tidak sesuai dengan keahliannya (*skill*) akan berakibat pada dekadensi cara kerja dan hasil pekerjaan serta akan menimbulkan rasa tidak puas pada diri mereka. Rasa kecewa akan menghambat perkembangan moral kerja guru. Menurut Pidarta dalam E. Mulyasa, moral kerja positif adalah suasana kerja yang gembira, bekerja bukan dirasakan sebagai suatu yang dipaksakan, melainkan sebagai suatu yang menyenangkan.<sup>128</sup>

Seorang guru dalam mengerjakan tugasnya dengan baik, seringkali ditentukan oleh penilaian terhadap kinerjanya. Penilaian tidak hanya dilakukan untuk membantu mengawasi sumber daya organisasi namun juga

---

<sup>126</sup> Ahmad Susanto, *Teori Belajar...*, 51.

<sup>127</sup> Usman dalam Ahmad Susanto, *Teori Belajar...*, 52.

<sup>128</sup> E. Mulyasa, *Uji Kompetensi...*, 137.

untuk mengukur tingkat efisiensi penggunaan sumber daya yang ada dan mengidentifikasi hal-hal yang perlu diperbaiki. Penilaian terhadap kinerja merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja guru, bagian-bagian yang menunjukkan kemampuan guru yang kurang dapat diidentifikasi, diketahui sehingga dapat ditentukan strategi dalam meningkatkan kinerjanya.

Kegiatan peningkatan kinerja guru dapat dilaksanakan melalui dua pendekatan yaitu kegiatan internal sekolah dan kegiatan eksternal sekolah.

*Pertama*, Kegiatan internal sekolah mencakup:

- a. Supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah dan pengawas dari Dinas Pendidikan setempat untuk meningkatkan kualitas guru;
- b. Program Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) yang direncanakan dan dilaksanakan secara teratur, terus-menerus dan berkelanjutan;
- c. Sekolah melakukan kegiatan pengawasan yang berencana, efektif dan berkesinambungan;
- d. Kepala sekolah dapat memotivasi dan memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk mengikuti kegiatan seminar atau lokakarya dan penataran dalam bidang yang terkait dengan keahlian guru yang bersangkutan dengan cara mendatangkan para ahli yang relevan.

*Kedua*, kegiatan eksternal sekolah dapat dilakukan di luar sekolah dengan tujuan untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja guru dalam mengajar. Hal ini dapat dilakukan dengan mengikuti kegiatan penataran dan pelatihan yang direncanakan secara baik, dilaksanakan di tingkat kabupaten atau kota, propinsi dan tingkat nasional untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mengajar guru.<sup>129</sup>

Upaya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di antaranya: *Pertama*, kepala sekolah harus memiliki jiwa kepemimpinan yang kuat, yakni kepemimpinan yang mampu mempengaruhi semua pihak guna mencapai tujuan organisasi. Untuk itu seleksi

---

<sup>129</sup> Pier Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan SDM* (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), 214.

kepemimpinan merupakan faktor penting dalam memilih pemimpin yang kredibel sehingga kemampuannya diakui oleh semua pemangku kepentingan. Pemimpin tidak hanya mampu membagi pekerjaan kepada guru dan tenaga pendidikan tetapi juga mengetahui masalah yang mendasar dalam pendidikan. *Kedua*, kepala sekolah harus mampu membangun kerjasama dengan berbagai pihak. Kerjasama ini tentunya terkait dengan pendidik, tenaga kependidikan, orang tua dan masyarakat. Ini berarti bahwa upaya untuk mencapai tujuan sekolah adalah melalui orang lain. Artinya kepemimpinan harus mampu menggerakkan dan mengarahkan perilaku semua pihak terkait tersebut. *Ketiga*, kinerja guru merupakan bagian yang tak terpisahkan dari sebuah sistem mulai dari input, proses dan output, dalam upaya pencapaian tujuan suatu lembaga pendidikan. Oleh karena itu, upaya peningkatan kinerja guru dari segi profesionalisme sebagai tenaga pendidik mutlak diperlukan. Sebagai jawaban untuk menghargai kinerja dan profesionalisme, pemerintah mengesahkan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen yang antara lain mengatur hal-hal yang berkaitan dengan profesionalisme guru. *Keempat*, kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu menganalisis dan mengatasi permasalahan melalui berbagai kegiatan yang dapat meningkatkan partisipasi aktif guru, seperti aktif mengikuti seminar dan workshop yang terkait dengan tugas pokok dan fungsi guru. Hal ini dalam rangka meningkatkan partisipasi guru dalam menjalankan tugasnya, apabila pemimpin aktif menyediakan dan memotivasi guru mengikuti seminar dan workshop tentang tugas pokok dan fungsinya termasuk kepemimpinan, tentunya akan berdampak positif terhadap kinerja guru.<sup>130</sup>

Merujuk penjelasan di atas, maka kepala sekolah harus memiliki pilihan-pilihan keputusan tentang cara terbaik untuk mengoptimalkan sumber daya yang ada guna mencapai misi dan tujuan organisasi. Secara umum pimpinan di sebuah organisasi khususnya kepala sekolah di sebuah institusi pendidikan harus memperhatikan kebutuhan sekolah akan sumber daya manusia (guru). Selain itu, kepala sekolah juga harus mampu

---

<sup>130</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala...*, 103-104.

mengembangkan sikap profesional guru agar mempunyai inisiatif sendiri dalam mengembangkan potensi dirinya atau dalam melaksanakan tugasnya tanpa instruksi terlebih dahulu dari kepala sekolah. Lalu untuk pengembangan sumber daya manusia kepala sekolah juga dituntut mampu melakukan komunikasi dan kerja sama dengan perusahaan yang bergerak dalam pengembangan sumber daya manusia di institusi pendidikan.

#### **D. Hasil Penelitian Yang Relevan**

Selain teori-teori yang diambil dari berbagai literatur, juga perlu mengkaji hasil penelitian terdahulu yang membahas masalah yang sama atau memiliki relevansi dengan penelitian yang akan dilakukan. Hal tersebut perlu dilakukan sebagai bahan pijakan untuk menentukan posisi penelitian yang akan dilakukan terhadap penelitian sebelumnya.

1. Jurnal yang ditulis Asrul tentang peningkatan motivasi kinerja guru PAI, menyatakan bahwa motivasi kerja sebagai usaha guru dengan didorong oleh keinginan untuk berprestasi unggul yang berorientasi kemandirian. Dalam hal ini sekolah harus memperhatikan motivasi kerja di sekolah. Beberapa upaya yang dapat dilakukan di antaranya memberikan umpan balik atas setiap pekerjaan yang telah dilakukan guru di sekolah. Dengan adanya umpan balik yang tepat, guru dapat memperbaiki cara bekerjanya di sekolah, yang nantinya dapat menentukan komitmen guru untuk terus di sekolah. Ini dilakukan sekolah melalui evaluasi rutin terhadap kegiatan mengajar guru di sekolah, memberikan pemecahan terhadap permasalahan mengajar yang terjadi pada guru, dan sebagainya. Selain itu, peningkatan motivasi kerja di sekolah dapat juga dilakukan dengan meminta guru melakukan pekerjaannya secara inovatif. Tindakan inovatif akan membawa guru ke arah pembelajaran yang lebih baik, yang nantinya memberikan guru kesenangan untuk terus berkarir di sekolah.<sup>131</sup>

---

<sup>131</sup> Asrul, "Peningkatan Motivasi Kinerja Guru PAI", *JURNAL AL-IKHTIBAR (Jurnal Ilmu Pendidikan)*, Vol. 3 No. 2 Tahun 2016.

2. Jurnal Ilmiah Noor Fatikah dan Fildayani, tentang strategi kepala sekolah dalam peningkatan motivasi dan etos kerja guru, memberikan gambaran bahwa kepala sekolah sebagai motivator harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para guru dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Kepala sekolah di SMA Negeri Bareng termasuk salah satu kepala sekolah yang selalu memotivasi gurunya, dengan memberi hadiah berupa piagam penghargaan dan uang tunai kepada guru yang berprestasi. Guru SMA Negeri Bareng juga memiliki motivasi yang sangat baik yaitu dalam hal kebutuhan harga diri yang meliputi kebutuhan terhadap prestasi dan kebutuhan terhadap status, dibuktikan dengan ada beberapa guru yang sedang mengambil program S2. Etos kerja yang dimiliki guru SMA Negeri Bareng sangat baik, dibuktikan dengan sikap disiplin waktu yaitu datang tepat waktu dan tanggung jawab dalam menjalankan tugas yang diberikan oleh kepala sekolah. Strategi kepala sekolah dalam peningkatan motivasi dan etos kerja guru yaitu dengan membuat perencanaan dan lebih kepada pemberian contoh langsung kepada guru.<sup>132</sup>
3. Jurnal yang ditulis Rinto Agustian tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru, menyatakan bahwa prinsip dari penerapan gaya kepemimpinan untuk memotivasi meningkatkan kerja guru sekolah dasar Negeri 04 Sindang Kelingi Rejang Lebong menggunakan gaya kepemimpinan karismatik dan demokrasi. Kepala sekolah sebelum menerapkan gaya kepemimpinan terlebih dahulu mengidentifikasi kondisi dan keadaan guru sehingga dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang relevan dengan kondisi guru di sekolah. Penerapan gaya kepemimpinan yang demokratis, yang memperhatikan aspirasi bawahannya, sehingga kepala sekolah mendapatkan *feedback* dari bawahan dalam kemajuan sekolah. Dalam melakukan evaluasi kinerja melalui supervisi kelas, kepala sekolah

---

<sup>132</sup> Noor Fatikah & Fildayani, "Strategi Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Motivasi Dan Etos Kerja Guru SMA Negeri Bareng Jombang", *Indonesian Journal of Islamic Education Studies (IJIES)*, Volume 2, Nomor 2, Desember 2019.

mempersiapkan instrumen dengan baik dan memberitahu terlebih dahulu sebelum melaksanakan supervisi tersebut.<sup>133</sup>

4. Penelitian H. Aan Hartawan dalam bentuk jurnal ilmiah tentang upaya peningkatan motivasi kinerja guru melalui kepala sekolah, menyatakan bahwa kepala sekolah memotivasi kinerja guru dengan melakukan hal-hal seperti memberikan penghargaan dan pengakuan terhadap hasil kerja guru memberikan ruang untuk berinovasi kepada para gurunya, memberikan pengarahan dan pembinaan, memberikan wewenang, memberikan perhatian, memberi acara piknik dan insentif bagi guru yang berprestasi. Gaya kepemimpinan kepala sekolah yang diterapkan kepada bawahannya adalah gaya kepemimpinan konsultatif, partisipatif, dan edukatif. Dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah dapat meningkatkan motivasi kinerja guru.<sup>134</sup>
5. Artikel penelitian Supriadi, tentang upaya meningkatkan motivasi dan kinerja guru, menyatakan bahwa pelaksanaan supervisi kepala sekolah terbukti dapat meningkatkan motivasi dan kinerja guru. Untuk itu pelaksanaan supervisi kepala sekolah dapat selalu dilaksanakan dalam rangka mempertahankan sekaligus meningkatkan motivasi dan kinerja guru. Dalam pelaksanaan supervisi kepala sekolah tentu saja perlu dilakukan perencanaan yang terstruktur dan dilaksanakan secara sistematis agar mampu menghasilkan proses supervisi yang baik. Dengan adanya pelaksanaan supervisi yang baik diharapkan akan dapat meningkatkan motivasi dan kinerja guru guna mendukung pencapaian tujuan pembelajaran yang lebih baik.<sup>135</sup>
6. Penelitian Heru Subandono, yang membahas tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam membentuk motivasi kerja guru di Sekolah Masjid Terminal Depok Provinsi Jawa Barat. Adapun hasil penelitian menunjukkan: *pertama*, Aktivitas kepemimpinan Kepala sekolah ada kaitannya dengan perkembangan sekolah sebagai suatu organisasi, dilakukan dengan memperkokoh

---

<sup>133</sup> Rinto Agustian, "Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru", *Manajer Pendidikan*, Vol. 10, No. 1, Maret 2016, 88-95.

<sup>134</sup> H. Aan Hartawan, "Meningkatkan Motivasi Kinerja Guru Melalui Kepala Sekolah", *Jurnal Ilmiah Pendidikan Profesi Guru*, Vol. 3 No. 2, 2020, 386-393.

<sup>135</sup> Supriadi, "Upaya Meningkatkan Motivasi Dan Kinerja Guru", *Jurnal Penelitian Guru Indonesia – JPGI*, Vol. 3 No. 2, 2018, 90-97.

keorganisasian, membangun komunikasi, penguatan pilar manajemen, program penjaminan, membangun kemitraan dan mengembangkan wirausaha, dengan konsep efisiensi pembiayaan, tetapi efektif dalam mencapai tujuan pendidikan. *Kedua*, Kepemimpinan Kepala sekolah dalam menciptakan suasana kerja, meliputi: (a) menekankan energi positif, (b) membentuk sistem kerja, (c) merealisasikan program penjaminan. *Ketiga*, aktifitas kepemimpinan kepala sekolah yang paling efektif dalam membentuk motivasi kerja guru adalah melalui komunikasi.<sup>136</sup>

7. Penelitian Syukri, tentang peranan kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, menyatakan bahwa peranan kepemimpinan kepala sekolah dengan melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab, yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja guru, melalui pendekatan normatif atau memberikan motivasi guru untuk selalu bekerja sesuai dengan tugasnya, dengan keahlian dalam bidang studi yang diajarkan. Prosedur yang dikehendaki kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru adalah melakukan pengawasan dengan pendekatan musyawarah, komunikasi, perencanaan, koordinasi dan evaluasi, dengan penerapan ini akhirnya semua maksud akan terwujud. Berdasarkan hasil penelitian maka dapat digambarkan bahwa untuk mendukung semua program kepala sekolah dalam peningkatan kinerja adalah faktor eksternal dan internal, sarana dan prasarana, metode dan program.<sup>137</sup>
8. Penelitian Nugraheni Dwi Agustini, tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja pendidik dan pengelolaan pendidikan di SDIT Insan Mulia Wonosobo. Adapun hasil penelitiannya sebagai berikut: *Pertama*, Gaya kepemimpinan kepala sekolah SDIT Insan Mulia Wonosobo menerapkan gaya kepemimpinan demokratis. *Kedua*, Gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah terbukti cukup berhasil dalam

---

<sup>136</sup> Heru Subandono, “Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Membentuk Motivasi Kerja Guru (Studi Kasus di Sekolah Masjid Terminal Depok Provinsi Jawa Barat)”, *Tesis* (Jakarta: Universitas Indonesia, 2010).

<sup>137</sup> Syukri, “Peranan Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada SMP Nurul Ihsan Kabupaten Tolitoli”, *Tesis* (Program Pascasarjana UIN Alaudin Makassar, 2018).

meningkatkan kinerja pendidik dan pengelolaan pendidikan di SDIT Insan Mulia Wonosobo. Hal ini dapat dilihat dari kinerja pendidik dan pengelolaan pendidikan yang semakin baik serta tata tertib ataupun aturan yang telah dibuat ditaati dan dilaksanakan oleh masyarakat sekolah. Namun memang ada beberapa hal yang kurang yaitu tentang pendidik yang masih belum semuanya bisa mengembangkan keprofesionalan dengan sikap reflektif dan belum adanya karya ilmiah dari pendidik. Hal ini diakibatkan karena usia yang masih muda dan pengalaman mengajar yang belum banyak.<sup>138</sup>

9. Tesis Rizkiyatul Laeli, yang meneliti kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru. Penelitian tersebut menyimpulkan, bahwa strategi dalam pengembangan mutu sumberdaya guru, dilakukan dengan usaha, cara-cara dan kiat khusus, yang bertujuan untuk menghasilkan dan membentuk guru bermutu tinggi yang memiliki komitmen kuat terhadap lembaga. Beberapa upaya kepala sekolah, di antaranya dengan mengubah pola pikir, membangun karakter positif guru melalui program kegiatan, seperti studi lanjut gelar, mengikutsertakan kegiatan ilmiah, MGMP, mengadakan kerjasama dengan pihak lain, dan penyediaan perpustakaan. Menjadikan visi misi tujuan lembaga sebagai target pengembangan mutu guru. Membangun komitmen guru dan memberikan tunjangan kesejahteraan yang memadai bagi guru. Implikasi kepemimpinan kepala sekolah dalam rangka pengembangan mutu guru dilakukan dengan mendengarkan ide saran dari guru serta berkomunikasi dengan para guru, memberikan fleksibilitas bagi guru yang menempuh pendidikan lebih tinggi, dan menciptakan suasana kerja yang aman nyaman dan penuh kebersamaan.<sup>139</sup>

10. Penelitian Suyanti tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru madrasah ibtidaiyah se-Kecamatan Jabung Kabupaten Lampung Timur, Tesis Program Pascasarjana IAIN Metro Lampung. Kesimpulan dari

---

<sup>138</sup> Nugraheni Dwi Agustin, "Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Pendidik dan Pengelolaan Pendidikan di SDIT Insan Mulia Wonosobo", *Tesis* (UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2015).

<sup>139</sup> Rizkiyatul Laeli, "Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Mutu Sumberdaya Guru (Studi Kasus SMA Negeri 1 Tumpang)", *Tesis* (UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2015).

penelitian tersebut menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru yaitu dengan mampu mengkondisikan guru untuk mengajar melalui perencanaan pembelajaran, program semesteran program rencana pembelajaran, kalender pendidikan. Ini dilakukan dengan berbagai upaya, seperti memberikan kesempatan untuk menempuh pendidikan, menjalin komunikasi yang baik dengan wali murid, pengambilan keputusan dengan mufakat bersama masyarakat.<sup>140</sup>

11. Terakhir penelitian Ismi Faiqotul Himmah, tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidik di MAN Jember 1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah mempunyai karakteristik kepemimpinan transformasional. Di samping itu, strategi yang digunakan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidik melalui studi lanjut, supervise pembelajaran, musyawarah guru mata pelajaran, studi banding, *workshop* dan diklat.<sup>141</sup>

#### **E. Kerangka Berpikir**

Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif akan mendorong tumbuhnya perilaku manajemen sekolah secara partisipatif. Di atas, telah dijelaskan teori kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dikaitkan dengan pembangkitan spirit kerja guru, berikut efeknya terhadap perbaikan kultur sekolah dan peningkatan mutu pendidikan. Melihat kesamaan karakteristik sekolah dengan organisasi sekolah yang lain, gaya kepemimpinan yang efektif akan menjadi instrumen utama pembangkitan spirit kerja tenaga pengembang, staf, dan tenaga lainnya, berikut efeknya terhadap perbaikan kultur organisasi sekolah dan peningkatan mutu kinerja akademik lembaga, secara teoritis diyakini bahwa kepemimpinan efektif harus diterapkan pada organisasi sekolah.

---

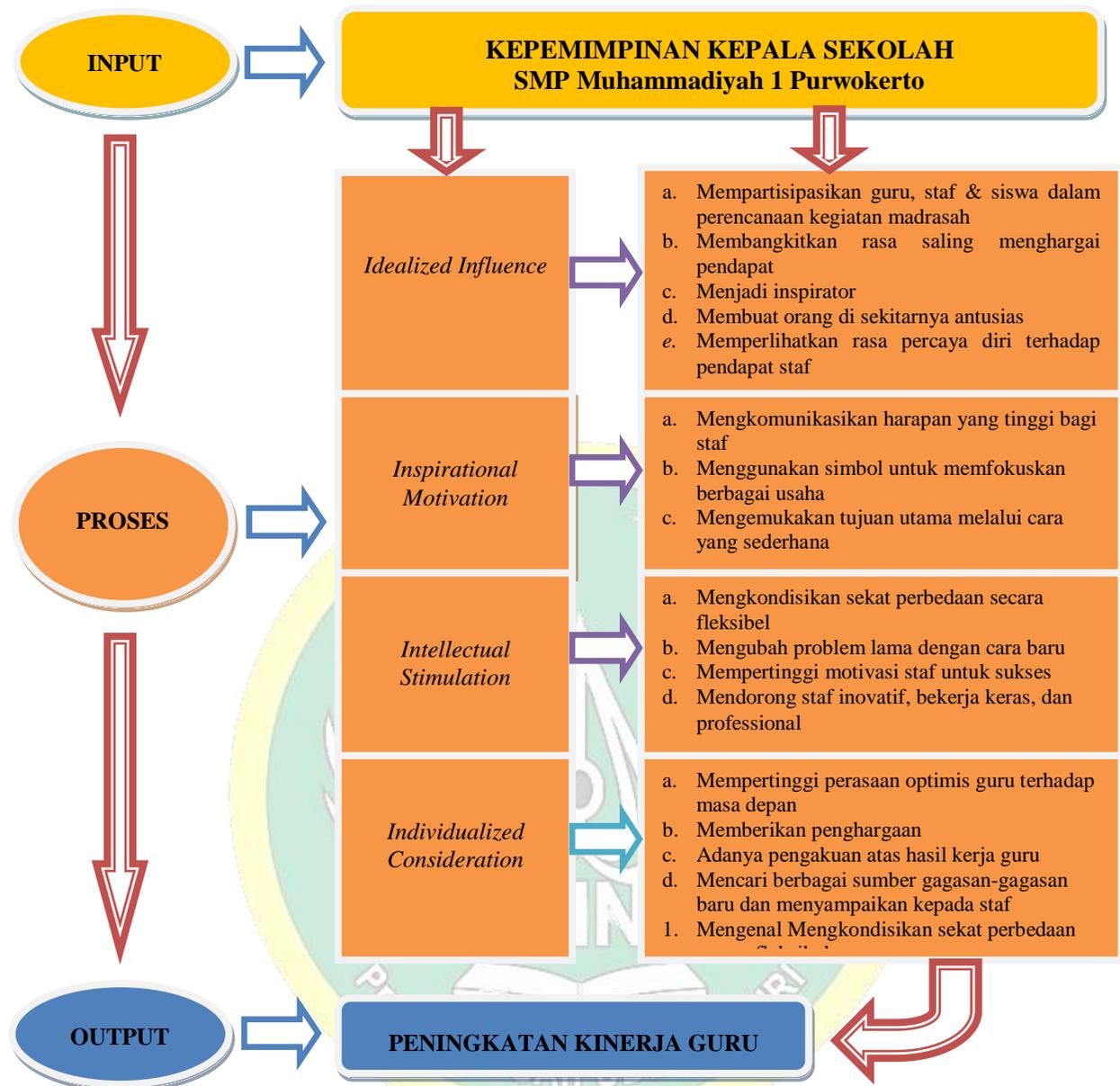
<sup>140</sup> Suyanti, "Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru Madrasah Ibtidaiyah Se-Kecamatan Jabung Kabupaten Lampung Timur", *Tesis* (Program Pascasarjana IAIN Metro Lampung, 2018).

<sup>141</sup> Asmi Faiqotul Himmah, "Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidik (Studi Kasus Di Madrasah Aliyah Negeri Jember 1)", *Tesis* (UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2012).

Merujuk kepada teori dan konsep yang telah dikemukakan di atas, tinggi rendahnya kinerja seorang guru sangat dipengaruhi oleh diri sendiri, dan juga dipengaruhi oleh orang lain atau lingkungan luar. Kinerja guru dalam perencanaan pembelajaran, dalam pelaksanaan pembelajaran, dalam evaluasi pembelajaran, serta dalam pengawasan atau tindak lanjut evaluasi, sangat mempengaruhi keberhasilan proses belajar mengajar. Dengan keberhasilan proses pembelajaran, maka sangat menentukan dalam menunjang proses pendidikan yang dilaksanakan oleh guru itu sendiri. Karena kinerja yang baik merupakan tugas dan tanggung jawab seorang guru yang harus diembanya. Guru harus bisa menunjukkan bahwa dirinya mampu menghasilkan prestasi kerja optimal dan profesionalisme dalam bekerja demi terciptanya pendidikan bermutu.

SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto sebagai penyelenggara pendidikan selalu menghadapi tantangan akan adanya perubahan yang terjadi dalam dunia pendidikan, kepala sekolah bersama dengan guru dan karyawan harus mampu melakukan inovasi agar dapat menghadapi perubahan yang ada. Kepala sekolah harus menciptakan iklim organisasi yang kondusif, kebebasan mengeluarkan pendapat, serta adanya sanksi yang diberikan kepada guru dan karyawan yang melakukan kesalahan, dengan demikian mereka akan memiliki motivasi yang tinggi dalam menerima perubahan tersebut. Aspek *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* dalam kepemimpinan kepala sekolah memberi dorongan yang kuat kepada guru dan karyawan untuk meningkatkan kualitas kinerjanya, yang bermuara pada peningkatan mutu pendidikan.

Dari uraian di atas maka kerangka pikir dalam penelitian ini terdiri dari: (1) Kepemimpinan kepala sekolah SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto sebagai penentu keberhasilan sekolah. (2) Implikasi gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap peningkatan kinerja guru. Kerangka pikir digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 1. Kerangka Berpikir**

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif<sup>142</sup>, yaitu penelitian dalam rangka mengumpulkan informasi-informasi dalam situasi sewajarnya, untuk dirumuskan menjadi suatu generalisasi yang dapat diterima oleh akal sehat manusia. Pendekatan kualitatif berusaha memahami dan menafsirkan makna suatu peristiwa interaksi tingkah laku manusia dalam situasi tertentu menurut perspektif peneliti sendiri. Karena data-data yang dikumpulkan adalah berupa kata-kata, gambar-gambar dan bukan angka-angka. Penelitian memberikan gambaran yang terperinci mengenai proses atau urutan-urutan suatu kejadian.<sup>143</sup>

Adapun alasan peneliti menggunakan pendekatan penelitian deskriptif kualitatif yakni:

1. Peneliti ingin mengetahui tentang gambaran fenomena yang ada di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto Kabupaten Banyumas.
2. Untuk memperoleh informasi dan pemecahan masalah tentang status gejala kepemimpinan pada saat penelitian dilakukan, khususnya berkaitan dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah.
3. Pendekatan ini tidak untuk menguji hipotesis akan tetapi peneliti hanya menggambarkan gaya kepemimpinan kepala sekolah di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto dan implikasinya terhadap peningkatan kinerja guru.

Rancangan penelitian ini menggunakan jenis penelitian *field research*<sup>144</sup>. Penelitian lapangan merupakan jenis studi dimana peneliti meneliti secara langsung, dengan terjun dan terlibat di lapangan, yang memberi gambaran

---

<sup>142</sup> Penelitian kualitatif merupakan proses penelitian dimana peneliti menganalisis proses berpikir secara induktif yang berhubungan dengan sebuah kejadian atau fenomena untuk kemudian diamati menggunakan logika ilmiah. Lihat Imam Gunawan, *Metode Penelitian Kualitatif: Teori dan Praktik* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 80.

<sup>143</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), 4.

<sup>144</sup> Lexy J. Moleong, didefinisikan sebagai “penelitian yang dilakukan secara mendalam terhadap objek dengan cara mempelajari sebagai studi kasus”. Lexy J. Moleong, *Metodologi...*, 5.

tentang suatu kejadian di lapangan, yaitu gambaran terkait kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto. Penelitian ini juga didukung dengan berbagai data atau penelitian sebelumnya yakni penelitian kepustakaan.

Gambaran situasi atau kondisi yang sesungguhnya atau apa adanya itu, tentu terkait dengan data-data yang memiliki relevansi dengan masalah-masalah penelitian ini. Data-data yang relevan dengan masalah-masalah dalam penelitian yang diperoleh diimplementasikan berdasarkan pendekatan kualitatif, yang selanjutnya data kualitatif diolah dengan bentuk uraian-uraian yang bersifat narasi. Jadi, penelitian ini berupaya: *Pertama*, mengamati subjek penelitian dalam lingkungan subjek berinteraksi satu sama lain; dan *Kedua*, berusaha memahami aktivitas subjek penelitian, yang secara khusus konteksnya dengan kepemimpinan kepala sekolah di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto, serta implikasinya terhadap peningkatan kinerja guru.

## **B. Data dan Subjek Penelitian**

Sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana data dapat diperoleh.<sup>145</sup> Apabila peneliti menggunakan kuesioner atau wawancara dalam pengumpulan datanya, maka sumber data disebut responden, yaitu orang yang merespon atau menjawab pertanyaan peneliti, baik pertanyaan tertulis maupun lisan. Apabila peneliti menggunakan teknik observasi, maka sumber datanya bisa berupa benda, gerak atau proses sesuatu, dalam penelitian ini adalah kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Apabila peneliti menggunakan dokumentasi, maka dokumenlah yang menjadi sumber data, sedang isi catatan subjek penelitian atau variabel penelitian.<sup>146</sup> Jadi, kata-kata dan tindakan orang-orang yang diamati atau diwawancarai merupakan sumber data utama dan dokumen atau sumber data tertulis lainnya merupakan data tambahan.

---

<sup>145</sup> Dalam penelitian kualitatif, Lofland berpendapat: “yang dijadikan sebagai sumber data utama adalah kata-kata dan tindakan, untuk data-data yang lain adalah alat penunjang atau pelengkap penelitian”. Lihat Lexy J. Moleong, *Metodologi...*, 157.

<sup>146</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), 107.

Eksistensi peneliti dalam suatu penelitian merupakan suatu hal yang sangat urgen. Sesuai dengan pendekatan yang dipakai pada suatu penelitian kualitatif, maka instrumen yang dipakai untuk mengumpulkan data adalah peneliti sendiri. Sebab posisi peneliti dalam suatu penelitian adalah *key instrumen* atau alat penelitian.<sup>147</sup> Posisi peneliti yang menjadi instrumen utama, maka ketika memasuki lokasi atau lapangan penelitian seyogyanya bisa menciptakan dan menjalin hubungan yang positif atas dasar kepercayaan, bebas dan terbuka dengan orang-orang yang dijadikan sumber data penelitian. Dalam hal ini peneliti kalau bisa mengikuti atau berada di dalam proses kegiatan yang sedang dilaksanakan supaya mendapatkan informasi yang diperlukan. Peneliti bersikap sedemikian rupa sehingga kemudian menjadi bagian yang tidak menyolok dari lingkungan dan dapat diterima.<sup>148</sup>

Meskipun instrumen dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri, namun demikian setelah fokus penelitian menjadi jelas, maka dikembangkan instrumen secara sederhana, yang diharapkan dapat melengkapi data dan membandingkan dengan data yang telah dikemukakan melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Peneliti akan terjun ke lapangan sendiri, baik dalam *grand tour question, focused* dan *selection*, melakukan pengumpulan data, analisis dan membuat kesimpulan. Dalam penelitian ini, subjek penelitiannya adalah:

1. Bayu Santoso, Kepala SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto, yang dilakukan pada tanggal 15 Juli 2021 dan 13 Agustus 2021, sebagai sumber informasi mengenai gambaran umum sekolah, gaya kepemimpinan yang diterapkan, kinerja guru, dan upaya-upaya dalam meningkatkan kinerja guru.
2. Sri Rahayuningsih, Wakil Kepala Bidang Kurikulum SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto, sebagai sumber informasi menyeluruh terkait dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah dan implikasinya terhadap peningkatan kinerja guru. Wawancara dilakukan pada tanggal 15 Juli 2021 dan 13 Agustus 2021.
3. Sifa Dwi Ahmad, Bendahara BOS SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto, sebagai sumber informasi menyeluruh terkait dengan gaya kepemimpinan

---

<sup>147</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi...*, 17.

<sup>148</sup> Arief Furchan, *Pengantar Penelitian Dalam Pendidikan (Surabaya: Usaha Nasional, 2002)*,

kepala sekolah dan implikasinya terhadap peningkatan kinerja guru. Wawancara dilakukan pada tanggal 4 Agustus 2021.

4. Guru SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto, sebagai sumber informasi menyeluruh terkait dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah dan implikasinya terhadap peningkatan kinerja guru. Berikut data guru yang peneliti wawancarai:
  - a. Slamet Riyanto, Guru Bahasa Indonesia SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto, pada tanggal 2 Agustus 2021;
  - b. Nanuk Nugroho, Guru Informatika di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto, pada tanggal 2 Agustus 2021;
  - c. Uswatun Khasanah, Guru PAI SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto pada tanggal 2 Agustus 2021.
  - d. Nur Khasbi, Guru SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto, pada tanggal 16 Juli 2021.
  - e. Bakhtiar Yusup, Guru SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto, 20 Juli 2021.

Objek dari penelitian ini adalah kepemimpinan kepala sekolah SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto, yang meliputi: gaya kepemimpinan kepala sekolah, kinerja guru dan implikasi kepemimpinan kepala sekolah terhadap peningkatan kinerja guru.

## C. Teknik Pengumpulan Data

### 1. Wawancara

Posisi peneliti dalam teknik wawancara sebagai pihak yang mengajukan pertanyaan (*interviewer*), membuat penilaian atas jawaban, mencatat dan menggali pertanyaan lebih dalam. Kepala sekolah, wakil kepala sekolah, bendahara BOS dan guru, adalah pihak yang menjadi informan. Teknik ini digunakan untuk mencari informasi terkait kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto.

Wawancara dalam penelitian ini dilakukan tidak hanya sekali tatap muka, tetapi dilakukan berulang kali. Bentuk pertanyaan lebih banyak

memberi kesempatan pada informan untuk mengeluarkan pendapat secara rinci dan jelas. Peneliti membuat daftar pertanyaan berdasarkan fokus penelitian, yang kemudian diajukan kepada semua informan dengan pertanyaan yang sama. Pertanyaan berupa wawancara terbuka, agar informan mendapat kebebasan untuk menjawabnya. Kepala madrasah, guru, dan siswa SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto adalah sumber informasi utama terkait dengan kepemimpinan kepala sekolah dan upaya dalam meningkatkan kinerja guru, hal ini dikarenakan mereka adalah pelaku utama dalam proses pendidikan sehingga informasinya lebih akurat dan terpercaya.

## 2. Observasi

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan pengamatan (observasi) dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala atau fenomena yang diteliti. Observasi memberikan informasi lebih komprehensif bagi peneliti. Observasi telah dilakukan penulis sebelum mengadakan penelitian. Ini untuk memberikan gambaran awal terkait kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto tersebut. Peneliti perlu melakukan observasi pendahuluan untuk menemukan ketertarikan penelitian dan menentukan permasalahan yang akan menjadi fokus penelitian. Penulis telah terbantu memperoleh gambaran awal tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di sekolah tersebut, dengan pendampingan dari kepala sekolah.

Penelitian ini menggunakan teknik observasi langsung, yakni peneliti datang langsung ke tempat tujuan observasi, melakukan kesepakatan dengan sumber informasi tentang waktu, tempat, dan alat apa saja yang boleh digunakan dalam observasi. Peneliti menggunakan alat bantu yang diperbolehkan yang berupa kamera, *tape recorder* serta alat tulis yang diperlukan. Peneliti mengamati secara langsung kondisi interaksi sosial antara kepala sekolah, guru dan karyawan, termasuk juga dalam mengikuti program-program peningkatan kinerja guru, baik di sekolah maupun di luar sekolah. Melalui observasi juga dapat mengetahui kondisi objektif dan makro sekolah,

seperti letak geografis beserta batas wilayah, situasi lingkungan, keadaan sarana dan prasarana SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto.

### 3. Dokumentasi

Dokumentasi menjadi teknik pengumpulan data utama dalam penelitian kualitatif, karena dalam membuktikan hipotesis atau jawaban rumusan masalah harus secara logis dan rasional berdasarkan pendapat atau teori yang diterima baik mendukung atau menolak hipotesis tersebut. Karena hasil penelitian akan lebih kredibel/dapat dipercaya apabila didukung oleh foto-foto atau karya tulis akademik dan seni yang telah ada.

Dokumen yang dikumpulkan dan dianalisis adalah dokumen tentang gambaran umum lembaga dan dokumen yang berhubungan dengan fokus dan masalah penelitian, yaitu tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto, diantaranya yaitu:

- a. Dokumen Gambaran Umum Sekolah.
- b. Dokumen Kurikulum Sekolah
- c. Dokumentasi Hasil Rapat
- d. Evaluasi Diri Sekolah (EDS)
- e. Dokumen Program Peningkatan Kinerja Guru
- f. Dokumen Penilaian Kinerja Guru
- g. Dokumen lainnya yang terkait dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah, dan implikasinya terhadap peningkatan kinerja guru di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto.

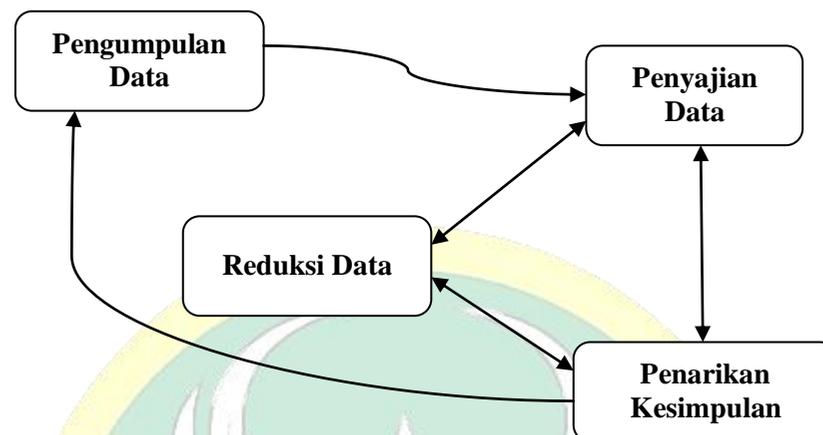
### D. Teknik Analisis Data

Ujung dari proses penelitian ini adalah analisis data.<sup>149</sup> Analisis data dilakukan dilaksanakan sejak memasuki lapangan dengan *Grand Tour* dan *Mini Tour Question*. Analisis data dengan menggunakan domain. Setelah itu dilakukan telaah data, menata, dan menemukan apa yang digunakan dan apa yang diteliti.

---

<sup>149</sup> Analisis data adalah proses penyederhanaan data kedalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Lihat Masri Singarimbun, *Metode Penelitian Survey* (Jakarta: Pustaka LP3ES Indonesia, 2003), 263.

Dalam menganalisis data peneliti menggunakan metode deskriptif analisis atau analisis kualitatif, dengan metode berpikir deduktif.<sup>150</sup> Data yang terkumpul membutuhkan penganalisaan secara cermat dan interpretasi terhadap suatu data sangatlah menentukan keberadaan penelitian itu sendiri. peneliti menggunakan model interaktif yang digagas oleh Miles And Huberman<sup>151</sup>, yakni:



**Gambar 2. Komponen Analisis Data (Interactive Model)<sup>152</sup>**

### 1. Pengumpulan Data

Data-data dari lapangan dikumpulkan secara terus menerus sampai tuntas melalui proses wawancara secara mendalam, pengamatan berpartisipasi, dan analisis dokumen selama penelitian berlangsung. Data-data tersebut disusun dalam suatu catatan lapangan sebagai langkah awal dalam analisis data.

### 2. Reduksi Data

Data-data yang telah diperoleh dari lapangan akan bertambah seiring dengan berjalannya proses pengumpulan data. Oleh karena itu, data tersebut perlu direduksi, dirangkum, dipilah-pilah, diambil yang penting-penting,

<sup>150</sup> Cara berpikir deduktif yaitu proses berpikir yang bergerak dari pernyataan umum menuju pernyataan khusus dengan penerapan kaidah logika. Lihat Sutrisno Hadi, *Metodologi Research*, Jilid. 1 (Yogyakarta: Andi Yogyakarta, 2010), 54.

<sup>151</sup> Miles dan Huberman menggambarkan sirkulasi terjadi antara pengumpulan data, penyajian data, reduksi data, dan kesimpulan-kesimpulan. Semuanya dilakukan dalam proses yang tidak terpisah. Matthew B. Miles & A. Michael Huberman, *Analisis Data Kualitatif* (Jakarta: UI Pres, 2014), hlm. 20. Lihat Juga Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D* (Bandung: Alfabeta, 2012), 338.

<sup>152</sup> Sugiyono, *Metode...*, 337.

dicari tema dan polanya. Melalui proses reduksi data<sup>153</sup> ini laporan mentah yang diperoleh di lapangan disusun menjadi lebih sistematis, sehingga mudah dikendalikan, memberi gambaran yang jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya.

### 3. *Data Display* (Penyajian Data)

Setelah melakukan reduksi data, metode selanjutnya adalah *data display* (penyajian data). Untuk penelitian kualitatif yang dimunculkan antara lain, bersifat uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart*, dan sebagainya.<sup>154</sup> Dengan kata lain, yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. Ini bertujuan untuk memahami struktur, pada struktur tersebut maka akan ditemukan hubungan atau kaitan antara struktur satu dengan yang lainnya. Analisis hubungan antara struktur harus dilakukan secara mendalam, agar hubungan yang terjadi memunculkan teori atau pemahaman baru, sehingga dari teori atau pemahaman baru tersebut dapat dijadikan landasan dalam penarikan kesimpulan. Sajian data dimaksudkan untuk memilih data yang sesuai dengan kebutuhan penelitian tentang kepemimpinan kepala sekolah di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto, artinya data yang telah dirangkum tadi kemudian dipilih, sekiranya data mana yang diperlukan untuk penulisan laporan penelitian dalam bentuk teks yang berbentuk naratif.

### 4. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi

Sejak awal pengumpulan data peneliti harus membuat simpulan sementara. Dalam tahap akhir, simpulan tersebut harus dicek kembali (diverifikasi) pada catatan yang telah dibuat oleh peneliti dan selanjutnya ke arah simpulan yang mantap. Penarikan simpulan bisa jadi diawali dengan simpulan *tentative* yang masih perlu disempurnakan. Setelah data masuk terus

---

<sup>153</sup> Reduksi data diawali dengan menerangkan, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting terhadap isi dari suatu data yang berasal dari lapangan, sehingga data yang telah direduksi dapat memberikan gambaran yang lebih tajam tentang hasil pengamatan. Lihat Sugiyono, *Metode...*, 338.

<sup>154</sup> *Data Display* merupakan proses menampilkan data secara sederhana dalam bentuk kata-kata, kalimat naratif, *table*, matrik dan grafik dengan maksud agar data yang telah dikumpulkan dikuasai oleh peneliti sebagai dasar untuk mengambil kesimpulan yang tepat. Lihat Sugiyono, *Metode...*, 339.

menerus dianalisis dan diverifikasi tentang kebenarannya, akhirnya didapat simpulan akhir lebih bermakna dan lebih jelas. Simpulan adalah intisari dari temuan penelitian yang menggambarkan pendapat terakhir yang berdasarkan pada uraian-uraian sebelumnya. Simpulan akhir yang dibuat harus relevan dengan fokus penelitian, tujuan penelitian dan temuan penelitian yang sudah dilakukan pembahasan.<sup>155</sup>

Dalam tahap ini, penulis mengambil kesimpulan dari penyajian data berupa analisis data yang memberikan hasil lebih jelas mengenai gaya kepemimpinan kepala sekolah di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto, dan implikasinya terhadap peningkatan kinerja guru. Analisis yang dilakukan peneliti dalam tahap verifikasi ini merupakan jawaban dari rumusan masalah penelitian ini. Dengan demikian analisis ini dilakukan saat peneliti berada di lapangan dengan cara mendeskripsikan segala data yang telah di dapat, lalu dianalisis sedemikian rupa secara sistematis, cermat dan akurat. Dalam hal ini data yang digunakan berasal dari wawancara dan dokumen-dokumen yang ada serta hasil observasi yang dilakukan.

Dengan demikian, proses analisis data dilakukan mulai dari data terkumpul, kemudian dilakukan pemilahan data, yang selanjutnya disajikan dan diakhiri dengan mengambil kesimpulan untuk menjawab rumusan masalah penelitian, yaitu mengenai kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto.

#### **E. Pemeriksaan Keabsahan Data**

Pengecekan keabsahan data mutlak diperlukan dalam penelitian kualitatif agar data yang diperoleh dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya dengan melakukan verifikasi terhadap data. Menurut Sugiyono, uji keabsahan data diimplementasikan melalui perbandingan dan penggabungan, baik dari teknik penggabungan baik saat pengumpulan data maupun membandingkan jawaban dari setiap informan, teknik tersebut adalah triangulasi data.<sup>156</sup>

---

<sup>155</sup> Sugiyono, *Metode...*, 341.

<sup>156</sup> Sugiyono, *Metode...*, 344.

Triangulasi dilaksanakan sebagai salah satu cara yang baik dalam mengurangi perbedaan fakta yang ditemukan di lapangan saat pengumpulan data. Teknik validitas data dilaksanakan menggunakan teknik triangulasi, meliputi:

1. Triangulasi sumber, merupakan jenis triangulasi yang dilakukan dengan mengumpulkan data-data yang memiliki kemiripan (sejenis) dari berbagai informasi, yang kemudian dilakukan konfirmasi antara informasi satu dengan lainnya, sebagai salah satu contohnya adalah jawaban guru yang sudah dikonfirmasi atau memiliki kesamaan dengan jawaban orangtua atau jawaban kepala sekolah.
2. Triangulasi metode, merupakan jenis triangulasi yang diimplementasikan melalui pengumpulan data penelitian yang memiliki kesamaan yang didapatkan melalui metode pengumpulan data yang berbeda. Data-data yang didapatkan kemudian dikonfirmasi atau dicek kembali dengan data-data yang diperoleh melalui metode lain yang berbeda. Sebagai salah satu contohnya yaitu data-data yang didapatkan melalui teknik observasi atau pun wawancara, atau pun dokumentasi.
3. Review informan, adalah merupakan teknik triangulasi data yang diimplementasikan dengan mulai menyusun data-data yang diperoleh meskipun belum lengkap. Selanjutnya, data-data yang sudah diperoleh dikonfirmasi kepada informan-informan lainnya. Sebagai salah satu contohnya data yang berupa informasi dari pimpinan madrasah diklarifikasi dengan informasi-informasi lain yang didapatkan dari orangtua atau guru.
4. Menyusun *data base*, merupakan teknik dari triangulasi data yang dilakukan dengan mengumpulkan data atau dokumen disertai dengan bukti-buktinya yang berbentuk deskripsi dari hasil observasi dan wawancara. Pencatatan dokumen, skema, bagan maupun tabel, gambar, yang kemudian masing-masing dikelompokkan sesuai dengan sumber maupun jenis data. Hal ini dilaksanakan dengan tujuan memudahkan peneliti dalam menelusuri kembali tahapan-tahapan penelitian jika dibutuhkan.<sup>157</sup>

---

<sup>157</sup> Sugiyono, *Metode...*, 344-346.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Deskripsi Lokasi Penelitian**

##### **1. Sejarah Singkat**

SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto adalah sekolah swasta yang menggunakan Agama Islam sebagai pegangan utama pendidikan Agamanya, yang berada di bawah naungan Yayasan Muhammadiyah. Sekolah ini berdiri tahun 1951. Berawal dari sebuah Panti Asuhan yang didirikan oleh Persyarikatan Muhammadiyah dan diketuai oleh Yasmireja dengan penghuni 23 orang. Pada tanggal 1 Agustus 1951 didirikanlah SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto dengan No. SK Pendirian: 38779/d/I/1979, dan yang menjabat sebagai kepala sekolah pertama adalah Bapak Muhammad Soeparno, yang selanjutnya secara berurutan diganti oleh Khayun, Badi'uzaman, Iskandar, Suyanto, M. Djohar, Sahlan, Ali Rahchman, N. Fredy Franmoko dan Siti Ngatiatun. Saat ini SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto dikepalai oleh Bayu Santosa.<sup>158</sup>

Sebagai pengembangan sekolah, pada tahun tersebut didirikan sebuah SMK yang dibangun berdasarkan persetujuan dari perserikatan Muhammadiyah. Seiring berjalannya waktu, Sekolah Menengah Kejuruan dirasa kurang oleh para anggota persyarikatan Muhammadiyah. Kemudian SMK di pindahkan ke Banaran.. Adapun SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto yang beralamat di Jalan Perintis Kemerdekaan No. 6 Purwokerto ini, terus melakukan pembenahan baik sarana, prasarana maupun akademiknya, meski saat ini telah terakreditasi A oleh Badan Akreditasi Nasional (BAN) Sekolah/Madrasah dengan No. SK. Akreditasi 489/BAN-SM/SK/2019. Saat ini, jumlah siswa di sekolah ini kurang lebih ada 648 siswa.

Di dalam perkembangannya, SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto sebagai salah satu sekolah swasta yang ada di Kabupaten Banyumas,

---

<sup>158</sup> *Dokumentasi Profil SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto, dikutip pada tanggal 10 Juli 2021.*

khususnya kota Purwokerto melakukan berbagai terobosan atau langkah untuk menjadi sekolah unggulan dan pilihan masyarakat. Salah satu langkah dan merupakan inovasi terbaru adalah melakukan kerja sama dengan SMP Muhammadiyah 3 Yogyakarta yang merupakan sekolah swasta favorit di Yogyakarta dan kerja sama dalam bidang budaya dan teknologi dengan sekolah-sekolah di negara-negara ASEAN yaitu Singapura, Malaysia dan Thailand. Ada dua sekolah di Bangkok Thailand yang telah menjalin kerja sama dengan SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto yaitu Benjamarachalai School (sekolah putri) dan Mattayom Wat Benjamabhopit (sekolah putra).<sup>159</sup>

## 2. Letak Geografis

Letak geografis merupakan letak suatu daerah berdasarkan kenyataannya di permukaan bumi, atau tempat dimana SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto berada dan melakukan kegiatannya sebagai Lembaga Sekolah Menengah Pertama yang berciri khas agama Islam di bawah naungan Yayasan Muhammadiyah Daerah Banyumas. Sekolah ini beralamat di Jalan Perintis Kemerdekaan No. 6 Purwokerto, Kelurahan Purwokerto Kulon, Kecamatan Purwokerto Selatan, Kabupaten Banyumas Provinsi Jawa Tengah Kode Pos 53141. Sekolah ini berada di Garis Lintang -7.437573121402845 dan Garis Bujur 109.23747394233942. Berikut adalah batas-batas terdekat dari SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto:

- a. Sebelah Selatan berbatasan dengan Rumah Penduduk Kelurahan Purwokerto Kulon;
- b. Sebelah Barat berbatasan dengan Rumah Penduduk Kelurahan Purwokerto Kulon;
- c. Sebelah Utara berbatasan dengan Jalan Kalibener Purwokerto
- d. Sebelah Timur berbatasan dengan Jalan Perintis Kemerdekaan Purwokerto.<sup>160</sup>

<sup>159</sup> Dokumentasi Profil SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto, dikutip pada tanggal 10 Juli 2021.

<sup>160</sup> Dokumentasi Profil SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto, dikutip pada tanggal 10 Juli 2021.

### 3. Visi, Misi dan Tujuan Sekolah

Visi sekolah pada hakikatnya adalah statemen paling fundamental mengenai nilai, aspirasi, dan tujuan sekolah. Oleh karena itu, visi sekolah merupakan kunci keberhasilan sebuah lembaga sekolah yang dikelola dengan profesional. SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto memiliki Visi Sekolah:

“ BERIMAN, BERPRESTASI, MANDIRI DAN BERJIWA PEMIMPIN“

Misi yang diemban sekolah tersebut, yakni:

- a. Meningkatkan pemahaman, penghayatan dan pengamalan ajaran Islam;
- b. Melaksanakan pembelajaran efektif dengan pendekatan kontekstual
- c. Mewujudkan sekolah yang berwawasan teknologi, informasi dan seni yang Islami.
- d. Menjadikan sekolah sebagai wahana perkaderan, baik kader persyarikatan, umat maupun kader bangsa.
- e. Menggali dan mengembangkan bakat serta minat siswa, sehingga tumbuh dan berkembang jiwa kemandirian siswa secara optimal.<sup>161</sup>

Untuk memperjelas arah umum perubahan kebijakan lembaga pendidikan dan menjadi pedoman bagi pendidikan untuk bertindak dengan benar, maka SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto, menetapkan tujuan sekolah, yaitu:

- a. Membina mentalitas siswa untuk memahami, meyakini dan mengamalkan ajaran Islam sehingga terbentuk manusia yang bertaqwa pada Allah SWT dan berahlak mulia.
- b. Membina siswa agar mampu bersaing dan mengembangkan dirinya dalam era globalisasi.
- c. Membina siswa untuk dapat mengembangkan pribadinya melalui berbagai kegiatan sesuai minat dan bakatnya.
- d. Membina siswa menjadi manusia yang normatif, produktif, kreatif dan inovatif.<sup>162</sup>

### 4. Keadaan Guru dan Karyawan

SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto memiliki guru sebanyak 36 orang, yang terdiri dari 23 orang berjenis kelamin laki-laki dan guru perempuan sebanyak 13 orang. Dari jumlah guru tersebut, sebanyak 14 orang

<sup>161</sup> Dokumentasi Profil SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto, dikutip pada tanggal 10 Juli 2021.

<sup>162</sup> Dokumentasi Profil SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto, dikutip pada tanggal 10 Juli 2021.

berstatus Guru Tetap Yayasan (GTY), dan sebanyak 22 orang berstatus Guru Tidak Tetap (GTT). Adapun jumlah karyawan sebanyak 14 orang, terdiri dari laki-laki 12 orang dan perempuan 2 orang, dengan karyawan tetap sebanyak 5 orang dan karyawan tidak tetap sebanyak 9 orang.<sup>163</sup> Untuk lebih detailnya dapat pada LAMPIRAN.

## 5. Keadaan Siswa

Siswa merupakan salah satu komponen penting dalam proses belajar mengajar di antara komponen-komponen lainnya. Tanpa adanya siswa, sesungguhnya tidak akan terjadi proses belajar mengajar. Setiap tahunnya, jumlah siswa yang mendaftar di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto terus meningkat. Pada tahun pelajaran 2020/2021 ini, siswa yang mendaftar di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto sebanyak 262 anak, dan sebanyak 201 anak yang diterima menjadi siswa baru SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto. Jumlah keseluruhan siswa SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto adalah sebanyak 648 siswa yang terbagi ke dalam 22 rombel (rombongan belajar/kelas), dengan rincian 352 siswa berjenis kelamin laki-laki dan 296 siswa berjenis kelamin perempuan.<sup>164</sup> Untuk mengetahui secara detail data siswa SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto, dapat dilihat pada LAMPIRAN.

## 6. Keadaan Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana adalah alat penunjang pembelajaran yang berperan penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Selain itu, penyediaan sarana dan prasarana yang maksimal secara tidak langsung akan menjadi daya tarik tersendiri bagi masyarakat sehingga masyarakat antusias untuk mempercayakan anaknya menjalani pembelajaran pada lembaga pendidikan tersebut. Oleh karena dengan kesadaran ini, pengelola sekolah menyediakan sarana dan prasarana pendukung pembelajaran. Saat ini, SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto memiliki gedung yang cukup memadai dan telah memenuhi Standar Nasional Pendidikan (SNP), dengan ruang belajar/kelas sebanyak 22 kelas, yang masing-masing kelas diisi rata-rata 30

---

<sup>163</sup> *Dokumentasi Profil SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto*, dikutip pada tanggal 10 Juli 2021.

<sup>164</sup> *Dokumentasi Profil SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto*, dikutip pada tanggal 10 Juli 2021.

siswa. Selain ruang kelas, SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto juga memiliki ruang kepala sekolah, ruang guru, ruang TU, ruang BK, ruang OSIS, Ruang Meeting, ruang pramuka, rumah untuk penjaga sekolah, UKS, perpustakaan, lab komputer, WC dan kamar mandi guru, WC dan kamar mandi siswa, serta koperasi dan kantin sekolah.<sup>165</sup> Untuk data lebih rinci terkait dengan sarana dan prasarana dan kamar mandi dapat dilihat di LAMPIRAN.

## B. Hasil Penelitian

### 1. Deskripsi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan empat indikator dalam mengkaji gaya kepemimpinan kepala sekolah di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto, yaitu: (a) *Charisma-Idealized Influence*, yaitu perilaku atau kemampuan seorang pemimpin memberi wawasan serta kesadaran akan misi, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan pada para bawahannya; (b) *Inspirational Motivation*, yaitu perilaku atau kemampuan seorang pemimpin menumbuhkan ekspektasi yang tinggi melalui pemanfaatan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha dan mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sederhana; (c) *Intellectual Stimulation*, yaitu perilaku atau kemampuan seorang pemimpin meningkatkan intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara seksama; dan (d) *Individualized Consideration*, yaitu perilaku atau kemampuan seorang pemimpin memberikan perhatian, membina, membimbing, dan melatih setiap orang secara khusus dan pribadi.

Berikut adalah uraian gaya kepemimpinan kepala sekolah SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto, berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah dan informan, yang diperdalam dengan pengamatan penulis dan bukti-bukti dokumen di lapangan, menggunakan 4 (empat) indikator perilaku, sebagai berikut:

---

<sup>165</sup> *Dokumentasi Profil SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto*, dikutip pada tanggal 10 Juli 2021.

a. *Idealized Influence-Charisma*

*Idealized Influence-Charisma* sebagai perilaku yang menghasilkan rasa hormat (*respect*) dan rasa percaya diri (*trust*) dari orang yang dipimpinnya. *Influence* mengandung makna saling berbagi resiko melalui pertimbangan kebutuhan para staf di atas kebutuhan pribadi dan perilaku moral secara etis. Bayu Santoso selaku kepala SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto optimis dan mempunyai keyakinan diri yang kuat, hal tersebut terlihat dari cara berbicara tentang pandangan-pandangannya dan bentuk perbuatannya dalam menjalankan organisasi di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto, dan berhubungan dengan bawahannya. Beliau optimis, sebab dengan beberapa pengalamannya memimpin selama ini rupanya SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto sudah mulai mendapatkan perhatian dan kepercayaan lebih dari masyarakat karena mutu pendidikan yang meningkat di lembaga tersebut.<sup>166</sup>

Hal senada juga diungkapkan Sri Rahayuningsih selaku wakil kepala sekolah bidang kurikulum menyatakan bahwa:

“Untuk menumbuhkan keyakinan diri pada diri pribadinya dan dapat membuat orang yang dipimpin mempercayainya, kepala sekolah selalu berfikir positif dan optimis dalam melihat ke depan, terlebih mempunyai pengalaman sukses dalam memimpin (misal, Bayu Santoso mempunyai pengalaman dan sering dipercaya memimpin banyak organisasi kemasyarakatan baik tingkat desa, kecamatan maupun kabupaten, dengan keyakinan diri yang kuat dan membuat guru dan karyawan mempercayainya”.<sup>167</sup>

Dalam hal meyakinkan pihak lain, dia berusaha meyakinkan instansi terkait dengan SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto, semisal Dinas Pendidikan, lembaga donatur dan sebagainya. Bayu Santoso adalah seorang pemimpin yang mempunyai keyakinan diri yang tinggi dan kuat serta mampu menularkannya kepada yang dipimpin bahkan membuat mereka meyakinkannya dengan sepenuh hatinya. Maka, kata-katanya

---

<sup>166</sup> Wawancara dengan Bayu Santoso Kepala SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto pada tanggal 15 Juli 2021.

<sup>167</sup> Wawancara dengan Sri Rahayuningsih, Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto pada tanggal 15 Juli 2021.

menjadi fatwa bagi mereka. Dampak perilaku semacam ini akan membuat seorang pemimpin menjadi pemimpin yang karismatik di depan pengikutnya, mereka mempunyai ikatan emosi, intelektual dan spritual yang kuat terhadapnya. Dia juga mampu dan pandai memerankan otoritas kekuasaan yang dia miliki dalam meyakinkan civitas akademik SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto. Dengan demikian, karismatik kepemimpinan dapat dibangun dengan menularkan ide-ide besar kepada pegawainya, dan dengan tepat dan benar memerankan otoritas kekuasaan yang pemimpin miliki untuk memenangkan hati, emosi, pikiran dan spritualitas yang dipimpin.

Konsisten atas komitmen juga merupakan perilaku yang telah dipraktekkan oleh Bayu Santoso, tetap dengan idenya meskipun banyak orang yang mengkritiknya atau tidak menyukai kepemimpinannya, misalnya ide tentang memajukan lembaga. Konsisten atas komitmen di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto adalah tidak adanya tawar-menawar terhadap usaha-usaha untuk mewujudkan visi dan misi. Usaha-usaha itu harus tetap dijalankan apapun resiko dan tantangannya. Ini tidak cukup hanya dirinya yang berkomitmen tinggi terhadap visi misi organisasi, tetapi dia juga berusaha menumbuhkan komitmen yang tinggi pula dari bawahannya terhadap visi besar organisasi. Agar mampu menumbuhkan komitmen tinggi kepala sekolah menampilkan kejelasan visi ke depan dalam membawa organisasinya.

Perilaku lainnya adalah merasuknya visi dan misi SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto ke dalam pikiran dan emosi seorang kepala sekolah. Dia selalu berusaha menampilkan dirinya sebagai sosok pemimpin di hadapan anggota organisasinya. Dia juga seringkali mengingatkan baik melalui ucapan dan tulisan tentang visi dan misi SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto ke depan di hadapan mereka, bahkan seringkali dia mengaitkan sebuah kegiatan yang dia hadiri dengan visi dan misi lembaga yang dia pimpin. Pemimpin haruslah benar-benar memahami visi dan misi organisasi, menampilkan dirinya menjadi wujud

nyata dari visi misi tersebut agar mudah dicontoh dan harus sering mengingatkan akan visi misi tersebut kepada yang dipimpinnya agar selalu diingat dan merasuk juga ke dalam sanubari mereka.<sup>168</sup>

Kepala sekolah bertanggungjawab penuh untuk mewujudkan visi menjadi kenyataan dan memberikan pemahaman tentang perlunya *action* baik ucapan atau tindakan. Selain dengan ucapan, kepala sekolah menciptakan iklim kerja yang kondusif, misalnya memberi tauladan kerja bagi mereka dan pembagian wewenang kerja yang benar dan tepat. Beliau juga berusaha kuat untuk meningkatkan fasilitas di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto menjadi lebih baik agar mutu pendidikan dapat meningkat, menimbulkan ekpektasi yang tinggi, banyak meyerukan persatuan dan memfokuskan pandangan dan perilaku karyawan untuk mewujudkan visi misi organisasi menjadi kenyataan.

Dalam banyak kesempatan, baik melalui ucapan, tulisan dan perilaku kepala sekolah seringkali mengingatkan pentingnya perjuangan dan pengorbanan, kebersamaan dan kesamaan dalam mewujudkan visi misi menjadi kenyataan. Kepala sekolah juga selalu berusaha menunjukkan nilai-nilai penting, idealis, hal-hal yang agung dan sebagainya dan mampu menumbuhkan kebanggaan pada dirinya dan menumbuhkan kebanggaan pada diri karyawannya dari pekerjaan yang sedang mereka lakukan untuk mewujudkan visi, misi organisasi yang dia pimpin. seringkali memakai bahasa agama untuk menunjukkan nilai-nilai agung dari pekerjaan karyawannya, misalnya nilai jihad, keikhlasan kejujuran agar memperoleh pahala dari Allah kelak di akhirat. Bahasan agama terbukti masih efektif untuk menunjukkan nilai-nilai penting dari sebuah pekerjaan.<sup>169</sup>

Kunci sukses lainnya adalah kepala sekolah mampu menumbuhkan kebanggaan pada dirinya dan hal yang terpenting adalah

---

<sup>168</sup> Wawancara dengan Bayu Santoso Kepala SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto pada tanggal 15 Juli 2021.

<sup>169</sup> Wawancara dengan Slamet Riyanto, Guru Bahasa Indonesia SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto pada tanggal 2 Agustus 2021.

kemampuannya untuk menumbuhkan kebanggaan pada diri bawahannya tentang visi, misi, tugas dan organisasinya. Dengan demikian komitmen yang tinggi dapat dilihat pada seluruh pegawai tersebut, dan memberikan kepercayaan pada bawahan untuk melakukan hal-hal yang dapat meningkatkan mutu pendidikan. Kecilnya *reward* yang diterima tidak menyurutkan semangat mereka dalam mengembangkan lembaga. Menumbuhkan kebanggaan atas lembaga, visi dan misi dan pemimpinya akan membuat kepemimpinan lebih efektif untuk mengarahkan karyawan untuk berkontribusi terhadap perubahan.<sup>170</sup>

Dari hasil observasi yang peneliti laksanakan menggambarkan bahwa Bayu Santoso merupakan kepala sekolah yang memiliki wibawa tinggi di hadapan para anggota organisasinya (bawahan/staf), beliau merupakan sosok kepala sekolah yang dihormati serta mampu memberikan tauladan yang sering di jadikan motivasi untuk meningkatkan mutu sekolah (*Observasi* Peneliti pada tanggal 1, 2, 8, 13 Agustus 2021). Ini menjadi satu point penting untuk meningkatkan seorang pemimpin dalam kepemimpinan di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto. Hal itu juga ditegaskan dengan pernyataan salah satu guru yang menjabat sebagai wakil kepala sekolah yaitu Sri Rahayuningsih, bahwa:

“Bapak Bayu Santoso merupakan kepala sekolah yang tidak hanya memberi instruksi murni, namun selalu menjadi tauladan bagi semua guru-guru yang ada di sini. Dan beliau selalu memberikan motivasi yang optimis kepada guru dan murid untuk terus meningkatkan mutu sekolah yang kompeten”.<sup>171</sup>

#### b. *Inspirational Motivation*

*Inspirational motivation*, tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan bagi pekerja yang dilakukan staf dan memerhatikan makna pekerjaan bagi staf. Semua yang beraktifitas di

---

<sup>170</sup> Wawancara dengan Bayu Santoso Kepala SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto pada tanggal 15 Juli 2021.

<sup>171</sup> Wawancara dengan Sri Rahayuningsih, Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto pada tanggal 15 Juli 2021.

dalam sekolah diberi kewenangan untuk meningkatkan kompetensi diri, sehingga dari kompetensi ini bisa diimplementasikan dalam kegiatan belajar mengajar terutama kepada guru-guru, dan bisa memberikan perubahan signifikan bagi siswa agar mampu meningkatkan potensi dari masing-masing siswa yang tentu berbeda.

Untuk menimbulkan inspirasi dan motivasi bagi karyawannya, kepala sekolah menjadi orang terdepan dalam melakukan sesuatu. Dia juga mempercepat keberhasilan (menghasilkan bukti bukan janji) akan visinya untuk menginspirasi dan memotivasi mereka. Maka, pemimpin dapat menginspirasi dan memotivasi karyawannya dengan menjadikan dirinya untuk memulai sesuatu dan memberikan bukti bukan janji. Dikarenakan kepala sekolah telah tampil sebagai sosok pemimpin yang dianggap berhasil menciptakan perubahan-perubahan di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto, maka akan menginspirasi orang lain, khususnya orang-orang civitas lembaga sendiri. Dengan sendirinya perilaku keberhasilan kepala sekolah akan memberikan dampak terhadap perilaku dan kepribadian pemimpin lembaga tersebut ke depan. Sebagaimana yang disampaikan Nanuk Nugroho, selaku guru Informatika di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto bahwa mereka mempunyai keinginan meniru kepala sekolah jika suatu saat memimpin sebuah lembaga.<sup>172</sup>

Dalam memberikan inspirasi dan motivasi kepala sekolah mampu mengkolaborasikan kemampuan menceritakan sesuatu kepada para bawahannya. Beliau mempunyai kemampuan artikulasi kata-kata yang baik, mampu menyederhanakan persoalan, sering menggunakan *role model* yang jelas dan mudah dimengerti dalam menjelaskan sesuatu. Kepala sekolah SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto dalam memberikan motivasi, mengajak guru dan karyawan untuk melihat dari perspektif yang baru, dia memberikan strateginya untuk mencapai sebuah sasaran

---

<sup>172</sup> Wawancara dengan Nanuk Nugroho, Guru Informatika di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto tanggal 2 Agustus 2021

organisasi dengan sudut pandang yang baru. Maka, pemimpin dapat memotivasi karyawannya dengan mengajak karyawannya untuk melihat dari perspektif baru sehingga ditemukan cara-cara baru untuk mencapai visi dan misi organisasi.

Bayu Santoso mempunyai keterampilan menggunakan kata-kata yang dapat membangkitkan semangat/motivasi dan inspirasi para karyawannya, semisal memakai istilah-istilah dalam bahasa agama yang dianut. Bahasa agama pada SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto masih mempunyai pengaruh besar dalam menggerakkan orang lain. Tidak hanya kalimat dari kata-katanya saja yang memotivasi tetapi cara menyampaikan kepala sekolah juga penuh dengan rasa dan sikap optimis, antusias dan meyakinkan. Maka, pemimpin dapat memotivasi karyawannya dengan cara berkata dan bersikap selalu optimis, antusias dan meyakinkan. Jika bahasa atau simbol-simbol agama digunakan akan memperkuat pengaruh kepemimpinan.<sup>173</sup>

Selain penggunaan kata-kata, penggunaan simbol-simbol tertentu juga digunakan kepala sekolah untuk memotivasi guru dan karyawan. Ia memanfaatkan simbol-simbol tertentu untuk menggerakkan karyawannya. Kepala SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto mempunyai kemauan ingin menjadikan SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto berkualitas dengan standar nasional. Maka beliau selalu memberikan motivasi-motivasi terhadap bawahannya untuk bekerja lebih maksimal untuk mewujudkan keinginan tersebut. Ada beberapa cara lain, yang dilakukan kepala SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto untuk memotivasi anggotanya, di antaranya dengan cara:

- 1) Mengadakan *punishment* atau hukuman berupa teguran bagi guru yang melanggar prinsip kedisiplinan yang beliau terapkan dan melanggar tata tertib sekolah, memberikan *reward* bagi guru dan karyawan yang nyata-nyata berprestasi dalam melaksanakan tugasnya,

---

<sup>173</sup> Wawancara dengan Uswatun Khasanah, Guru PAI SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto pada tanggal 2 Agustus 2021

*reward* tersebut bisa berupa intensif, piagam penghargaan, ataupun mengajak guru dan karyawan ke luar kota. Beliau mengungkapkan:

“Untuk memotivasi kerja, secara riil, setelah program kerja kita berikan kemudian kita melaksanakan itu sesekali kita datangi kita ajak guyon, bicara dan kita beri *reward*, dan kalau memang itu ada HR atau insentifnya ya mesti kita beri insentif”.<sup>174</sup>

- 2) Memberlakukan angka kredit untuk kemudian dijadikan acuan pengangkatan jabatan dan golongan bagi guru dan karyawan sekolah.
- 3) Mengadakan acara pemilihan “guru teladan” dalam event tertentu, misalnya dalam acara HARDIKNAS.<sup>175</sup>

Dari pengamatan yang peneliti lakukan, Kepala SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto telah menjadi *role model* bagi guru dan karyawan. Dia berusaha menjadi yang terdepan dan terbaik dalam segala sesuatunya. Apabila ia mengatakan “guru harus kreatif dan inovatif”, maka ia menjadi orang terdepan, dan membuktikan kekreatifannya. Selain menjadi contoh, ia juga menciptakan kultur kedisiplinan, ketekunan, kerja keras, ikhlas dalam organisasi yang dipimpinnya.<sup>176</sup>

Menurut Sifa Dwi Ahmad, kepala sekolah selalu mengkomunikasikan tentang perlunya suatu *action* pada karyawannya, yaitu suatu tindakan yang nyata. Kepemimpinan selalu terkait dengan pelaksanaan dan penyelesaian. Maka, pemimpin dapat memotivasi karyawannya dengan selalu memberikan penjelasan perlunya kerja nyata untuk mewujudkan sebuah visi dan misi. Kepala sekolah juga mengetahui kondisi bawahannya dan selalu ada pada saat mereka membutuhkan bimbingan, perlindungan, arahan dan sebagainya dan beliau selalu memberi solusi atas permasalahan yang dihadapi bawahan.<sup>177</sup>

---

<sup>174</sup> Wawancara dengan Bayu Santoso Kepala SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto pada tanggal 15 Juli 2021.

<sup>175</sup> Wawancara dengan Bayu Santoso Kepala SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto pada tanggal 15 Juli 2021.

<sup>176</sup> Observasi Peneliti pada tanggal 13 Agustus 2021.

<sup>177</sup> Wawancara dengan Sifa Dwi Ahmad, Bendahara BOS SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto pada tanggal 4 Agustus 2021.

c. *Intellectual Stimulation*

*Intellectual stimulation*, yaitu pemimpin yang mempraktikkan inovasi-inovasi. Sikap dan perilaku kepemimpinan didasarkan pada ilmu pengetahuan yang berkembang dan secara intelektual mampu menerjemahkan dalam bentuk kinerja yang produktif. Tugas menstimulasi intelektualitas karyawan sangatlah diperlukan, apalagi saat sekolah tidak mengarah kepada perkembangan dan perbaikan. Kepala sekolah melakukan perubahan-perubahan di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto secara bertahap. Dalam hal stimulus intelektual Bayu Santoso mengawalinya dengan melihat SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto tidak ada perkembangan dari tahun ke tahun. Kepala sekolah mempunyai inisiatif besar untuk merubahnya dan sedikit demi sedikit lembaga tersebut mengalami kemajuan dibandingkan dengan sebelumnya dan ditandai dengan sarana prasarana yang lengkap, prestasi semakin banyak yang diraih, dan minat masyarakat yang semakin tinggi untuk menyekolahkan anaknya ke lembaga tersebut.<sup>178</sup>

Pernyataan diungkapkan oleh Sifa Dwi Ahmad, Staff keuangan SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto, bahwa:

“Kepala sekolah sangat ramah dan familiar dalam menjaga stabilitas sekolah, juga mampu menjembatani antara guru, karyawan, siswa dalam memberikan pemahaman untuk terus ditingkatkan proses belajar mengajar. Apalagi dalam soal administrasi, beliau “prosedural”, sangat teliti dan terkontrol dengan baik sehingga semua arsip yang mendukung untuk meningkatkan kualitas sekolah masih tersusun rapi”.<sup>179</sup>

Artinya kepala SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto sebagai pemimpin juga sebagai administrator handal, karena ketika ada pengetahuan yang *up to date* langsung disosialisasikan kepada semua guru dan karyawan. Misalnya seperti keinginan untuk mengembangkan kurikulum sesuai dengan perkembangan dan lingkungan sosial sekitar. Ini

---

<sup>178</sup> Wawancara dengan Bayu Santoso Kepala SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto pada tanggal 15 Juli 2021.

<sup>179</sup> Wawancara dengan Sifa Dwi Ahmad, Bendahara BOS SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto pada tanggal 4 Agustus 2021.

menjadi satu pertumbuhan sekolah yang setiap tahunnya siswa baru selalu bertambah. Indikator yang penting ialah inovasi (*joke*) dari kepala sekolah memotivasi semua elemen sekolah. Terutama komite sekolah yang garis koordinasinya horizontal dengan kepala sekolah selalu diberi ruang agar pengembangan kurikulum berjalan dengan efektif.

Dalam banyak kesempatan kepala sekolah juga mengajak karyawannya untuk melihat persoalan dari perspektif yang baru, lebih tepat dan lebih baik. Perilaku semacam ini harus selalu dilakukan agar tercipta budayanya, dari sinilah energi positif akan lahir dan penyegaran bekerja akan muncul. Kultur memberi dan berkorban telah menjadi perspektif baru dalam membesarkan sebuah lembaga pendidikan Islam bernama SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto. Dia berusaha dan berhasil mengembangkan kultur ini di lembaga tersebut. Stimulasi intelektual dapat dilakukan dengan memberikan pemahaman bahwa perjuangan dan pengorbanan adalah penting dalam membesarkan lembaga. Memakai simbol-simbol inovasi juga merupakan perilaku kepala SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto, sebagai contoh dipasangnya penghargaan dan piala-piala atas prestasi-prestasi yang diperoleh sekolah dan beberapa kata-kata motivasi sebagai simbol kreatifitas dan inovasi lainnya seperti selamat atas diraihnya siswa berprestasi dan sebagainya.<sup>180</sup>

Kepala sekolah juga memberikan kesempatan seluas-luasnya untuk memperoleh pendidikan yang lebih tinggi dan mengikutsertakan guru dan karyawan dalam pelatihan-pelatihan. Beliau juga menstimulasi bawahannya untuk mengaplikasikan apa yang telah diperoleh mereka dengan mengajak mereka berfikir mengenai rencana ke depan yang ingin dilakukan, serta mendelegasikan berbagai pekerjaan seperti menyusun program kerja masing-masing koordinator kelas.

d. *Individualized Consideration*

Perilaku *individualized consideration*, merupakan perilaku pemimpin yang merefleksikan dirinya sebagai seorang yang penuh

---

<sup>180</sup> *Observasi* Peneliti pada tanggal 22 Agustus 2021.

perhatian dalam mendengarkan dan menindaklanjuti keluhan, ide, harapan-harapan, dan segala masukan yang diberikan staf. Kepala sekolah mampu menyerap semua spirasi konstruktif untuk meningkatkan mutu sekolah. Ini sangat penting dilaksanakan oleh semua pemimpin agar bisa berjalan secara demokratis. Proses komunikasi persuasif menjadi faktor pendukung dalam aktivitas kepemimpinan transformasional, terutama mampu mendengar pendapat yang dikeluarkan oleh siapapun orangnya yang memberikan nilai-nilai kontruktif bagi kemajuan sekolah.

Dalam bentuk lainnya perilaku ini merupakan perilaku kepemimpinan dengan mendekati diri kepada guru dan karyawan secara emosi. Beliau selalu berusaha hadir dalam setiap kesempatan untuk berkumpul bersama dengan bawahan dan peserta didik, melalui sholat berjama'ah, kegiatan khatmil Qur'an, lomba sains dan sebagainya. Maka, pemimpin dapat memberikan perhatian secara individu terhadap karyawannya dengan sering menghadirkan dirinya dalam sholat berjama'ah, khatmil Qur'an, dan sebagainya. Kepala sekolah berusaha menyediakan dan menjadikan organisasi sebagai aktualisasi diri bagi para pengikutnya dengan aturan-aturan yang sudah disepakati agar tidak mengganggu kerja organisasi, misalnya adanya koordinator antara kelas bawah dan kelas atas dan setiap ketua koordinator kelas diberi kesempatan untuk berkreasi dan berinovasi terhadap kelas yang dipimpinnya.<sup>181</sup>

Kepala sekolah juga selalu berusaha memperhatikan secara seksama kebutuhan dan kemampuan karyawan. Sekalipun demikian ada prioritas-prioritas yang harus diambil olehnya. Pemimpin dapat memberikan perhatian secara individu terhadap karyawannya mengeluarkan kebijakan-kebijakan yang memperhatikan kebutuhan mereka atau bahkan berkorban secara pribadi untuk memenuhinya, misalnya gaji, fasilitas belajar dan kerja. Kemampuan kepala sekolah dalam mendorong dan memberikan kesempatan dan ruang kepada

---

<sup>181</sup> *Observasi* Peneliti pada tanggal 4 dan 13 Agustus 2021.

karyawannya untuk belajar. Perilaku semacam ini akan menumbuhkan emosi mereka dengan baik karena mereka merasa diperhatikan oleh organisasi dan pemimpinnya. Pemimpin dapat memberikan perhatian secara individu terhadap karyawannya dengan memberikan kesempatan dan memfasilitasinya untuk, mengikuti pelatihan-pelatihan, *workshop* dan sebagainya.<sup>182</sup>

Perilaku memberikan perlakuan yang adil dan memberikan pengakuan juga merupakan perilaku Bayu Santoso. Prinsip memberikan hadiah adalah sesuai dengan nilai relatif kontribusi yang diberikan terhadap organisasi. Sedangkan prinsip memberikan pengakuan adalah “beri pujian bila layak”. Pemimpin dapat memberikan perhatian secara individu terhadap yang dipimpinya dengan memberikan penghargaan kepada yang berprestasi (misalnya kenaikan pangkat yang sebelumnya sebagai guru percobaan menjadi guru tidak tetap dan menjadi guru tetap) dan menghukum yang melanggar.

Bayu Santoso adalah pemimpin yang memang fokus untuk melejitkan potensi yang dimiliki karyawannya. Sebagai contoh adalah memberikan mereka kesempatan untuk belajar dan berpengalaman, hal itu terjadi apabila pemimpin memberikan ruang bagi mereka, misalnya mendelegasikan wewenang bagi mereka. Kepala sekolah melatih dan memberikan umpan balik yang baik dan tepat kepada karyawan agar mereka sukses dalam tugasnya. Bayu Santoso adalah seorang pemimpin yang sudah dianggap sukses oleh karyawan maka ia tidak segan-segan memberikan rahasia keberhasilan kepemimpinannya dengan bertukar pengalaman dengan mereka.<sup>183</sup>

Berdasarkan uraian di atas, kepala SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto adalah pemimpin yang mampu menyediakan ruang, waktu, fasilitas yang dapat digunakan karyawan untuk memberdayakan dan

---

<sup>182</sup> Wawancara dengan Sifa Dwi Ahmad, Bendahara BOS SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto pada tanggal 4 Agustus 2021.

<sup>183</sup> Wawancara dengan Sri Rahayuningsih, Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto pada tanggal 15 Juli 2021.

mengembangkan kemampuan dan keterampilannya agar *performance* organisasi menjadi lebih baik. Pemimpin dapat memberikan perhatian secara individu terhadap karyawan dengan mengeluarkan kebijakan untuk mempergunakan fasilitas yang disediakan lembaga guna memotivasi mereka agar lebih optimal terhadap kemajuan lembaga.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah dan informan, diperkuat hasil pengamatan penulis dan juga didukung data-data dokumen, penulis berpendapat bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto Kabupaten Banyumas lebih menekankan bagaimana cara memotivasi dan memberdayakan fungsi dan peran bawahan untuk mengembangkan organisasi. Kepala sekolah juga mampu mengembangkan inovasi, mampu memberdayakan staf dan organisasi sehingga guru dan karyawan di lembaga tersebut bekerja dengan penuh semangat untuk mencapai hasil yang maksimal. Kepala sekolah memulai kegiatan dengan mengedepankan visi yang merupakan suatu pandangan dan harapan ke depan yang akan dicapai bersama dengan memadukan semua kekuatan, kemampuan dan keberadaan para pengikut. Kepemimpinan kepala sekolah dengan perilaku-perilaku tersebut, merupakan gaya dari kepemimpinan transformasional.

## **2. Implikasi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Peningkatan Kinerja Guru di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto**

Kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan dapat terealisasi, sehingga kepala sekolah dituntut untuk mempunyai taktik atau kiat yang tepat dalam meningkatkan kinerja guru di lembaga sekolah yang dipimpinnya. Kepala sekolah di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto juga melakukan hal yang sama, beliau menjadi motor penggerak dalam meningkatkan kinerja guru. Dengan cara memberikan strategi yang sesuai dalam merangsang kinerja guru menjadi lebih baik antara

lain melalui pembinaan disiplin tenaga kependidikan, pemberian motivasi, dan penghargaan.

Kepala SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto selalu memberikan motivasi setiap seminggu sekali, yaitu setiap hari senin setelah upacara bendera. Kepala sekolah mengumpulkan seluruh guru di ruangan guru kemudian melakukan rapat atau pembinaan tujuannya agar para guru selalu mengingat akan kedisiplinan yang diterapkan di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto ini. Hal ini sesuai dengan apa yang dijelaskan oleh Kepala Sekolah, yaitu:

“Biasanya setiap hari senin, rutin setelah upacara selesai saya mengadakan rapat atau pembinaan kepada para guru. Saya kumpulkan di ruangan guru kemudian saya memberikan motivasi-motivasi seperti pengaturan lingkungan fisik ruang belajar yang nyaman untuk membangun kinerja bapak dan ibu guru. Selain itu, juga pengaturan kerja ini tujuannya untuk membangkitkan kinerja para guru. Pembinaan tersebut sangat diperlukan tujuannya agar bapak ibu guru selalu ingat tentang kedisiplinan dan tanggung jawabnya dalam hal mengajar dan lain-lain. Pembinaan ini akan menciptakan hubungan yang harmonis bagi warga sekolah”.<sup>184</sup>

Hal tersebut juga disampaikan oleh Slamet Riyanto selaku guru Bahasa Indonesia, sebagai berikut:

“Jadi di sini ada jadwal atau bahwa setiap hari senin itu ada pembinaan yang disitu nanti berisi tentang kebijakan-kebijakan, dan kedisiplinan dari kepala sekolah yang nantinya itu akan memberikan motivasi kepada para guru dan karyawan”.<sup>185</sup>

Hal lain juga diperkuat oleh Uswatun Khasanah selaku guru PAI di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto, menjelaskan:

“Setiap hari senin itu setelah upacara diadakan pembinaan yang tidak terlalu lama bisa 10 sampai 15 menit itu mengingatkan kembali kepada kami para guru tentang kedisiplinan kemudian meningkatkan kinerja dalam mengajar kemudian pembinaan tentang siswa-siswa

---

<sup>184</sup> Wawancara dengan Bayu Santoso Kepala SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto pada tanggal 15 Juli 2021.

<sup>185</sup> Wawancara dengan Slamet Riyanto, Guru Bahasa Indonesia SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto pada tanggal 4 Agustus 2021.

yang bermasalah pembimbingannya itu dipusatkan kepada kami dengan tanda kutip perlu perhatian khusus”.<sup>186</sup>

Dalam pelaksanaan kepada guru ini sudah berjalan dengan lancar, mulai dari berangkat ke sekolah yaitu sama dengan siswa masuk jam 06.30, karena di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto ini berbasis Islam maka sebelum masuk jam pelajaran para siswa harus baca *asmaul husna* di kelas masing-masing, dilanjutkan membaca bacaan sholat dan membaca Al-Qur'an beberapa ayat yang dipimpin oleh guru agama dengan menggunakan mikrofon. Kepala sekolah memberikan pembinaan disiplin kepada guru ini bertujuan agar guru bisa melakukan kegiatan pendidikan secara efektif dan efisien, maka segenap tenaga kependidikan harus mempunyai disiplin yang tinggi dalam segala bidang.

Implikasi dari gaya kepemimpinan kepala sekolah secara umum tidak terlepas dari sifat kekurangan dan kelebihan dalam memimpin. Dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan yang baik akan menumbuhkan hasil yang baik begitu juga sebaliknya. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Sekolah, beliau menjelaskan:

“SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto secara umum sudah baik. Ketaatan guru dalam bekerja juga sudah cukup baik. Hal tersebut ditunjang oleh tata tertib sekolah dimana guru wajib mengisi daftar hadir pada pagi hari sebelum bekerja dan siang hari setelah proses belajar mengajar selesai. Dengan demikian kedisiplinan guru dalam bekerja dapat terpantau”.<sup>187</sup>

Peneliti berpendapat bahwa kepemimpinan Kepala SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto secara umum sudah baik, dimana Kepala Sekolah memiliki motivasi yang tinggi untuk memajukan sekolah yang dipimpinnya. Hal tersebut ditunjukkan dengan penambahan fasilitas atau media pembelajaran agar proses pembelajaran berjalan lebih efektif. Berdasarkan pengamatan peneliti untuk mencapai kinerja yang maksimal, Kepala SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto melakukan berbagai upaya. Salah

---

<sup>186</sup> Wawancara dengan Uswatun Khasanah, Guru PAI SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto pada tanggal 2 Agustus 2021.

<sup>187</sup> Wawancara dengan Bayu Santoso Kepala SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto pada tanggal 15 Juli 2021.

satu di antara berbagai upaya yang dimaksud adalah mengefektifkan gaya kepemimpinan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja guru-guru.

Kepala SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto melaksanakan gaya kepemimpinan dalam bentuk penilaian dan pengesahan rencana/program mengajar setiap guru, pengecekan kehadiran guru dalam kelas, pembinaan kepada guru yang terlambat atau tidak tepat waktu masuk kelas. Kepala sekolah menganggap hal yang mendasari upaya pengefektifan gaya kepemimpinan adalah bahwa jika kinerja guru-guru di sekolah diperbaiki dan ditingkatkan, maka mereka semakin menguasai konsep materi pelajaran dan proses pembelajaran dan akan berdampak positif terhadap hasil yang maksimal.

Perihal gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru tidak selalu berjalan mulus. Ada sepaik terjang yang harus dihadapi kepala sekolah demi kemajuan suatu lembaga pendidikan. Berikut penjelasan dari Kepala SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto:

“Menurut saya, solusinya adalah mengajak bersama untuk mengetahui planning kita. Dan saya ukur setiap guru dengan memberi *job*. Kemudian menancapkan nilai dasar bahwa ada tujuan yang mendasar di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto ini harus tetap kita naikkan benderanya bersama-sama. Dalam keuangan kita harus transparan dengan mengadakan *open mangement*”.<sup>188</sup>

Hal lain juga dijelaskan oleh guru Bahasa Indonesia di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto, beliau menjelaskan bahwa:

“Solusi kepala sekolah agar kinerja guru di sekolah ini berjalan optimal dan maksimal adalah kepala sekolah sering mengadakan pemberdayaan guru dan diklat-diklat sehingga guru-guru mencapai kinerja yang optimal. Di situ nanti akan ada diskusi bersama atau masukan dan pendapat dari warga sekolah”.<sup>189</sup>

Pernyataan tersebut diperkuat lagi oleh pendapat guru PAI SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto, beliau menjelaskan:

---

<sup>188</sup> Wawancara dengan Bayu Santoso Kepala SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto pada tanggal 15 Juli 2021.

<sup>189</sup> Wawancara dengan Slamet Riyanto, Guru Bahasa Indonesia SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto pada tanggal 4 Agustus 2021.

“Solusi bapak kepala sekolah yaitu dengan cara menciptakan kedisiplinan masing-masing, terus saling membantu, saling membahur antara satu dengan yang lainnya. Salah satunya pembuatan tata tertib, pemberian sanksi terhadap anak yang kurang disiplin. Selain itu biasanya bapak kepala sekolah mengadakan diklat, mengadakan pemberdayaan guru dan yang paling penting yaitu komunikasi dan interaksi”.<sup>190</sup>

Dengan demikian, peneliti menyimpulkan bahwa dampak atau pengaruh yang dihasilkan dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto berpengaruh positif terhadap sikap dan perilaku para guru, terbukti adanya perubahan perilaku yang signifikan dan ini akan berdampak positif juga terhadap proses dan hasil belajar yang dilakukan guru baik di dalam maupun di luar kelas.

Kepala sekolah merupakan pucuk pimpinan yang ada di sekolah, kepala sekolah harus memiliki kiat-kiat yang tepat untuk meningkatkan prestasi kerja tenaga kependidikan disekolahnya, dengan maksud untuk mensukseskan dan mewujudkan tujuan-tujuan pendidikan yang telah ditetapkan bersama. Peningkatan prestasi kerja guru dilakukan dengan menggunakan pembinaan-pembinaan terhadap para guru. Pelaksanaan strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto ini sudah berjalan cukup lancar, mulai dari pembinaan disiplin, pemberian motivasi, dan penghargaan.

Berikut adalah implikasi dari gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap peningkatan kinerja guru di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto, yang diwujudkan dengan berbagai prestasi yang telah diraih oleh guru dan siswa, baik prestasi akademik maupun non akademik, di antaranya sebagai berikut:

- a. Pada tahun 2021, SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto mengirim wakilnya dalam Lomba Kementerian Kesehatan Guru Olimpiade (Kemenkes GuruLympics) Tingkat Nasional, sebagai perwakilan dari kontingen Provinsi Jawa Tengah. Pada lomba tersebut, perwakilan guru SMP

---

<sup>190</sup> Wawancara dengan Uswatun Khasanah, Guru PAI SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto pada tanggal 2 Agustus 2021.

Muhammadiyah 1 Purwokerto memborong 1 medali emas, 2 perak dan 1 perunggu.

- b. Pada tahun 2021, guru SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto Bakhtiar Yusup, mendapat Penghargaan dari Pengurus PGRI Provinsi Jawa Tengah karena telah membawa prestasi pada Lomba Tingkat Nasional Gurulympic.
- c. Tahun 2021, Siswa SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto mendapat Juara 1 Karate Internasional SBY CUP 2021.
- d. Juga di tahun yang sama, tahun 2021, mendapatkan Juara 2 dan Juara Harapan 2 Story Telling Tingkat Kabupaten Banyumas 2021.
- e. SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto juga mendapat Juara 3 Volly Antar Sekolah Menengah Pertama yang diselenggarakan oleh SMK Muhammadiyah 1 Purwokerto.<sup>191</sup>

Terkait dengan peningkatan kinerja guru di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto, kepala sekolah melakukan beberapa program dan kegiatan, antara lain:

- a. Seminar dan *Workshop*

Telah banyak seminar dalam upaya meningkatkan kinerja guru, baik yang diadakan SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto, maupun yang diadakan di luar sekolah, serta bekerjasama dengan Yayasan Pendidikan Muhammadiyah dan Musyawarah Guru Mata Pelajaran Kabupaten Banyumas. Berikut beberapa *workshop* yang telah diikuti oleh guru di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto:

- 1) *Workshop* Penyusunan Kurikulum SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto yang diselenggarakan oleh Panitia *In House Training* (IHT) pada tanggal 25, 26 Juni dan 3 Juli 2021 bertempat di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto.

---

<sup>191</sup> *Wawancara* dengan Bayu Santoso Kepala SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto pada tanggal 15 Juli 2021.

- 2) Workshop Penyusunan RPP Sesuai Kurikulum 2013 Bagi Guru, yang diselenggarakan oleh MGMP Kabupaten Banyumas, pada tanggal 8 Agustus 2016, bertempat di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto.
- 3) Workshop In House Training (IHT) yang diselenggarakan oleh Panitia *In House Training* (IHT) pada tanggal 25, 26 Juni dan 3 Juli 2021 bertempat di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto.

b. Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP)

Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) Pokja SMP se-Kabupaten Banyumas yang dilaksanakan sesuai dengan jadwal dan tempat yang sudah ditetapkan oleh MGMP di tingkat Kabupaten Banyumas. Dalam kegiatan MGMP terdapat guru sebagai koordinator yang berfungsi memberikan pengarahan dan wawasan dari hasil MGMP kepada guru yang serumpun mata pelajaran sehingga semua pendidik dalam satu rumpun mata pelajaran memiliki pengetahuan yang sama.

- c. Mencari informasi baru melalui membaca dan internet dilaksanakan kondisional karena pelaksanaannya sesuai dengan kebutuhan dan dilakukan oleh pendidik secara mandiri;

Mencari informasi baru melalui internet dan membaca. Guru SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto memiliki cara tersendiri atau pribadi untuk meningkatkan mutunya. Salah satunya dengan membaca dan membuka internet. Membaca dalam hal ini bisa diartikan dengan membeli buku-buku yang menunjang proses pembelajaran kemudian dibaca setelah itu diapresiasi dalam proses pembelajaran karena semakin banyak membaca pendidik semakin matang dalam penyampaian materi dari segi (perencanaan, media, metode, sumber belajar, dan pengelolaan kelas). Selain membaca buku untuk mencari informasi baru dapat menggunakan internet. Internet memiliki keunggulan antara lain: informasi di internet lebih *up date* karena diperbaharui setiap hari; informasi di internet lebih luas wilayahnya yaitu nasional dan global (internasional); informasi dapat diperoleh secara cepat dan akurat; dan informasi di internet dapat

dipertanggungjawabkan karena mencantumkan nama pengarang sehingga bisa menulis tanggapan (kritikan atau saran) tentang informasi tersebut.

SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto juga memiliki fasilitas perpustakaan untuk menunjang membaca yang dapat dimanfaatkan oleh semua masyarakat SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto (pendidik, peserta didik, dan tenaga kependidikan). Perpustakaan seharusnya dimanfaatkan secara optimal oleh semua masyarakat SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto. Pernyataan kepala SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto, sebagai berikut:

“Membaca dan internet sebagai alternatif untuk mencari informasi baru. Kegiatan membaca dapat dilakukan dengan cara membeli buku penunjang proses pembelajaran, membaca di perpustakaan, dan membaca informasi di internet. Selain itu, internet merupakan sumber informasi yang dapat diakses dengan cepat dan akurat. Saat ini SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto mulai menggunakan internet sebagai media penunjang dalam proses pembelajaran”<sup>192</sup>

d. Peningkatan Kesejahteraan Guru

Peningkatan kesejahteraan guru dengan cara memberikan kompensasi. Kompensasi yang diberikan kepada guru berbeda-beda antara lembaga pendidikan satu dengan yang lainnya. Kompensasi diberikan bersamaan dengan gaji sebulan sekali. Kompensasi yang diberikan SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto disebut tunjangan. Tunjangan yang diberikan antara lain: tunjangan struktural, tunjangan fungsional, tunjangan bahan pokok, tunjangan prestasi, tunjangan kesehatan, tunjangan hari tua, tunjangan hari raya, kelebihan jam mengajar standar, gaji pembina ekstrakurikuler, pemberian seragam guru, dan pemberian cuti sesuai dengan peraturan. Pernyataan kepala SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto, sebagai berikut:

“Tunjangan yang diberikan guru yang berstatus GTT di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto adalah tunjangan struktural, tunjangan fungsional, tunjangan hari raya, gaji pembina

---

<sup>192</sup> Wawancara dengan Bayu Santoso, Kepala SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto, 16 Juli 2021.

ekstrakurikuler, pemberian seragam guru, tunjangan insentif, dan pemberian cuti sesuai dengan peraturan”.<sup>193</sup>

Tunjangan yang tersebut di atas berbeda antara guru yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Guru Tidak Tetap (GTT). Hal ini sesuai dengan kebijakan yang dibuat oleh SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto. Pendidik yang berstatus PNS secara otomatis mendapatkan semua macam tunjangan tersebut. Sedangkan guru yang berstatus GTT tunjangan yang diterima sesuai dengan kebijakan yang buat oleh SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto. Tunjangan yang diterima guru yang berstatus GTT antara lain: tunjangan struktural, tunjangan fungsional, tunjangan hari raya, gaji pembina ekstrakurikuler, pemberian seragam guru, tunjangan insentif, dan pemberian cuti sesuai dengan peraturan (cuti hamil anak pertama tiga bulan dan cuti anak kedua dua bulan).

e. Supervisi pendidikan

Evaluasi dan pengawasan yang dilakukan kepala SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto atau disebut monev (*monitoring and evaluating*). Kegiatan monev adalah mengadakan supervisi pendidikan. Supervisi pendidikan yang dilakukan oleh SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto ada dua cara yaitu teknik perorangan dan teknik kelompok. Teknik perorangan dengan cara kunjungan kelas dan percakapan pribadi dan teknik kelompok dengan cara pertemuan guru pada rapat bulanan dan rapat guru satu rumpun mata pelajaran. Dalam supervisi pendidikan kepala SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto sebagai supervisor atau penyelia selalu mengadakan kegiatan supervisi terhadap guru. Pengawas adalah supervisor dari Dinas Pendidikan yang diberi wewenang sebagai supervisor sekaligus pembimbing. Sedangkan waka kurikulum membantu kepala sekolah untuk melakukan supervisor dalam proses pembelajaran karena berkaitan erat dengan kurikulum yang nantinya akan dijadikan kebijakan pembuatan dan penetapan program atau kegiatan tahun ajaran

---

<sup>193</sup> Wawancara dengan Bayu Santoso, Kepala SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto, 16 Juli 2021.

berikutnya dan dijadikan evaluasi diri SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto dalam pelaksanaan program. Supervisi perorangan sebagai salah satu sarana peningkatan kinerja guru dengan menggunakan metode langsung dengan cara memanggil atau memberi teguran kepada guru secara khusus. Pada akhir tahun ajaran guru harus mengumpulkan semua perangkat pembelajaran untuk dibandel menjadi satu untuk arsip SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto.

f. Peningkatan Kinerja Guru (PKG)

Peningkatan kinerja guru dilakukan melalui sistem Penilaian Prestasi Kerja (PPK). Dari sistem tersebut dapat diperoleh penilaian secara objektif berdasarkan kinerja guru. Penilaian tersebut digunakan sebagai tolak ukur dalam pemberian *reward* dan *punishment* pada guru.<sup>194</sup>

Peningkatan kinerja guru di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto antara lain pelaksanaan workshop dan seminar, diklat, studi lanjut, MGMP, mencari informasi baru melalui membaca dan internet, membeli buku penunjang. Kegiatan peningkatan kinerja guru ada dua, yaitu kegiatan rutin dan kegiatan kondisional sesuai dengan kebutuhan SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto. Seperti pernyataan kepala SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto, sebagai berikut:

”Kegiatan peningkatan kinerja guru disesuaikan dengan kebutuhan SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto yang dibagi menjadi kegiatan rutin dan kegiatan kondisional. Kegiatan rutin seperti *team teaching*, rapat koordinasi mingguan bulanan, MGMP, dan rapat koordinasi dengan guru satu rumpun mata pelajaran. Sedangkan kegiatan kondisional seperti seminar, diklat, studi lanjut, mencari informasi baru melalui membaca dan internet, dan studi banding. Tema, tempat, dan tujuan dari kegiatan rutin dan kegiatan kondisional berbeda-beda sesuai dengan kebutuhan SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto”.<sup>195</sup>

---

<sup>194</sup> Wawancara dengan Bayu Santoso, Kepala SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto, 16 Juli 2021.

<sup>195</sup> Wawancara dengan Bayu Santoso, Kepala SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto, 16 Juli 2021.

Peningkatan kinerja guru SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto ada berbagai macam kegiatan atau program sebagaimana dinyatakan Sri Rahayuningsih, wakil kepala sekolah bidang kurikulum, sebagai berikut:

”Kegiatan peningkatan kinerja guru SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto meliputi menjaga terus komitmen guru SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto melalui rapat koordinasi rutin, memberikan kompensasi selain gaji setiap bulan, mengirimkan atau mengikuti MGMP baik bersama Kemendiknas maupun internal Kemenag, mengikuti diklat kedinasan, dan mengadakan *workshop*”.<sup>196</sup>

Nur Khasbi, Guru SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto, juga menyatakan sebagai berikut:

”Kegiatan peningkatan kinerja guru SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto disesuaikan dengan kebutuhan dari analisis lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal, antara lain meningkatkan fungsi MGMP, mengikutsertakan diklat guru SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto, mencontoh kegiatan atau program sekolah/sekolah unggulan sebagai acuan, dan kerjasama dengan kampus-kampus di wilayah Kabupaten Banyumas, seperti IAIN Purwokerto dan UMP”.<sup>197</sup>

Kegiatan peningkatan kinerja guru ada yang biaya atau inisiatif pribadi guru dan beasiswa atau delegasi (wakil) dari SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto atau beasiswa dari UMP. Kegiatan biaya atau inisiatif pribadi seperti membeli buku penunjang; mencari informasi baru melalui membaca dan internet; menyediakan media dan metode pembelajaran yang baru; seminar, diklat, pelatihan, dan studi lanjut. Sedangkan beasiswa atau pendelegasian dari SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto untuk seminar, diklat, pelatihan; dan studi lanjut (beasiswa UMP). Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Sri Rahayuningsih, sebagai berikut:

”Usaha-usaha mandiri yang dilakukan guru dalam mengikuti kegiatan peningkatan kinerja guru seperti apabila SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto hanya bisa mengirimkan satu guru padahal ada lima guru seprofesi (mata pelajaran yang serumpun) maka tiga guru yang lain akan mengikuti dengan biaya sendiri (mandiri). Selain itu, memberikan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan yang lebih

<sup>196</sup> Wawancara dengan Sri Rahayuningsih, Waka Kurikulum SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto, 11 Juli 2021.

<sup>197</sup> Wawancara dengan Nur Khasbi, Guru SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto, 16 Juli 2021.

tinggi S-2 untuk guru yang sudah memiliki gelar Sarjana dengan biaya sendiri atau beasiswa dari UMP”.<sup>198</sup>

Pendapat tersebut juga dikuatkan oleh Bakhtiar Yusup, guru SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto yang melakukan studi lanjut ke jenjang strata dua (S2), bahwa:

“Saya kemarin baru menyelesaikan pendidikan Program Pascasarjana di Universitas Muhammadiyah Purwokerto, menggunakan biaya sendiri (mandiri). Meski demikian, saya sangat diberi kelonggaran dalam menyelesaikan tugas-tugas tambahan yang menjadi tanggungjawab saya di sekolah, oleh bapak kepala sekolah, dan selalu memberikan support pada saya”.<sup>199</sup>

Berdasarkan uraian di atas, peran kepala sekolah dalam upaya peningkatan kinerja guru di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto dari segi waktu ada dua, yaitu kondisional (pelaksanaan program atau kegiatan dilakukan sewaktu-waktu atau sesuai dengan jadwal dari panitia pelaksana) dan rutin (pelaksanaan kegiatan atau program secara rutin setiap minggu, sebulan, atau setahun sekali). Sedangkan dari segi biaya ada dua yaitu beasiswa dan biaya sendiri (pribadi).

Melalui kepemimpinan transformasional, kepala sekolah SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto memanfaatkan segala peluang yang dimiliki sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru, sebagaimana hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan kepala sekolah sebagai berikut:

“Kami dalam menjalankan tugas untuk meningkatkan kualitas pendidikan di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto ini berusaha memberdayakan sumber daya yang ada melalui kerjasama secara aktif dan memberikan kesempatan kepada semua tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya dengan mengikuti diklat, seminar, *work shop*, maupun melanjutkan ke jenjang atasnya. Saya juga melibatkan seluruh tenaga yang ada untuk ikut serta dalam berbagai kegiatan yang dapat menunjang kualitas program sekolah. Dalam hal ini saya memandang bahwa kegagalan dan keberhasilan seorang pemimpin. Saya mempunyai prinsip bahwa sekolah kalau mau baik

---

<sup>198</sup> Wawancara dengan Sri Rahayuningsih, Guru SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto, 20 Juli 2021.

<sup>199</sup> Wawancara dengan Bakhtiar Yusup, Guru SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto, 20 Juli 2021.

harus diajar oleh guru yang baik dan guru apabila mau baik harus dipimpin oleh pemimpin yang baik pula”.<sup>200</sup>

Sebagaimana penuturan salah satu guru SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto:

“Bapak kepala sekolah kami selalu berupaya untuk memberdayakan SDM yang ada dengan cara kerja sama yang baik. Karena dengan bekerja sama semua tugas menjadi ringan, seperti prinsip kepala sekolah “Kalau kamu mau baik harus diajar oleh guru baik, guru yang baik harus di pimpin oleh pemimpin yang baik pula”.<sup>201</sup>

Dalam menjalankan tugas Kepala SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto menggunakan para wakil kepala sekolah dan para staf yang lain dengan membagi tugas kerja. Kepala SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto ini mengangkat empat wakil kepala sekolah urusan kurikulum, wakil kepala urusan kesiswaan, wakil kepala sekolah urusan sarana dan prasarana dan wakil kepala sekolah urusan hubungan kerjasama dengan masyarakat.

Kepala SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto memandang bahwa kemajuan sebuah lembaga pendidikan tidak dapat dicapai tanpa adanya kebersamaan atau dengan kata lain menggunakan konsep manajemen *partnership* yaitu kemajuan sebuah lembaga itu tidak ditentukan oleh satu orang melainkan dalam sebuah tim. Sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan kepala SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto:

“Konsep yang kami kembangkan ialah manajemen *partnership* maksudnya kemajuan sebuah lembaga pendidikan ini tidak ditentukan oleh satu orang saja akan tetapi bekerja dalam sebuah tim. Kami mempunyai komitmen bahwa mutu harus terwujud dengan mengambil langkah (a) mengadakan kajian-kajian, (b) kita sepakat sekolah ini harus maju dan sesuai dengan masyarakat, (c) memiliki konsep iklas/dediksi tinggi, (d) usaha maksimal dari semua komponen dhorir dan bathin”.<sup>202</sup>

---

<sup>200</sup> Wawancara dengan Bayu Santoso Kepala SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto pada tanggal 13 Agustus 2021.

<sup>201</sup> Wawancara dengan Sifa Dwi Ahmad, Bendahara BOS SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto pada tanggal 4 Agustus 2021.

<sup>202</sup> Wawancara dengan Bayu Santoso Kepala SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto pada tanggal 13 Agustus 2021.

Hal senada juga disampaikan oleh salah satu guru bahasa Indonesia: Kemajuan suatu pendidikan tidak ditentukan oleh satu orang saja, akan tetapi karena bekerja dalam sebuah tim.

“Seluruh guru dan karyawan berprinsip selalu terus memberikan peningkatan pelayanan yang menyenangkan dan menarik, mengaktualisasikan potensi yang dimiliki supaya anak didik menaati tata tertib dalam belajar. Berkenaan dengan hal tersebut, di atas kepala sekolah menyadari betul akan pentingnya posisi, tugas, dan tanggungjawab guru dalam mensukseskan pendidikan di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto, maka dari itu kepala sekolah berupaya secara maksimal untuk memfungsikan semua *stakeholder* yang ada di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing sehingga seluruh program kegiatan sekolah dapat terlaksana dengan maksimal”.<sup>203</sup>

Sekolah adalah sebuah lembaga pendidikan atau organisasi pendidikan yang tidak dapat dijalankan sendiri atau perorangan, namun untuk mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan dibutuhkan kerjasama tim (*time work*). Berkenaan dengan adanya kerjasama tim ini, Sri Rahayuningsih, wakil kepala bidang Kurikulum SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto, menuturkan bahwa:

“Setiap awal tahun pelajaran sebelum siswa masuk mengawali pelajaran, bapak Bayu Santoso selaku kepala sekolah melakukan pembagian tugas mengajar serta mengevaluasi kegiatan akhir tahun. Dengan kegiatan pembagian tugas ini disesuaikan dengan keadaan peserta didik pada saat itu sehingga pada saat peserta didik masuk ke sekolah, semua kebutuhan kelas maupun kebutuhan pendidik dan peserta didik dapat tercukupi dengan baik dengan harapan semuanya dapat terlaksana dengan baik”.<sup>204</sup>

Berkenaan dengan pengorganisasian kerjasama tim yang dilakukan oleh SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto ini dapat disimpulkan bahwa dengan adanya pengorganisasian kerjasama tim yang ada di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto, baik yang di awal tahun pelajaran seperti pembuatan kurikulum sekolah, RKT, RKAS, serta pembagian tugas mengajar

---

<sup>203</sup> Wawancara dengan Sri Rahayuningsih, Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto pada tanggal 13 Agustus 2021.

<sup>204</sup> Wawancara dengan Sri Rahayuningsih, Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto pada tanggal 13 Agustus 2021.

bagi pendidik yang sesuai dengan bidangnya masing-masing akan sangat menentukan keberhasilan ke depan dalam pelaksanaan pendidikan atau pembelajaran di sekolah.

## **C. Pembahasan**

### **1. Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Gaya kepemimpinan yang mana yang sebaiknya dijalankan oleh seorang pemimpin terhadap organisasinya sangat tergantung pada kondisi anggota organisasi itu sendiri. Pada dasarnya tiap gaya kepemimpinan hanya cocok untuk kondisi tertentu saja. Dengan mengetahui kondisi nyata anggota, seorang pemimpin dapat memilih model kepemimpinan yang tepat. Tidak menutup kemungkinan seorang pemimpin menerapkan gaya yang berbeda untuk divisi atau seksi yang berbeda. Gaya setiap pemimpin tentunya berbeda-beda, demikian juga dengan para pengikutnya. Ini merupakan cara lain untuk mengatakan bahwa situasi-situasi tertentu menuntut satu gaya kepemimpinan tertentu, sedangkan situasi lainnya menuntut gaya yang lain pula. Gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh seseorang berbeda satu sama lain.

Berdasarkan data yang diperoleh di lapangan, gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto adalah gaya kepemimpinan transformasional, dimana kepemimpinan di sini cenderung pada melaksanakan tindakan-tindakan yang selalu menyerap aspirasi bawahannya, memberdayakan para bawahan agar bekerja secara maksimal, hal ini terbukti saat rapat kerja SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto, dewan guru dilibatkan langsung dalam menyusun program untuk kemajuan pendidikan. Tidak gegabah dalam bersikap dan mengambil keputusan, selalu mengakomodasi seluruh kekuatan yang ada secara objektif, hal ini pun bisa dilihat adanya komunikasi langsung antara guru dengan kepala sekolah baik secara individu maupun kelompok.

Proses komunikasi yang dilakukan oleh kepala SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto dengan semua guru, karyawan, dan siswa diklasifikasi. Artinya

tidak menjadi satu kerangka komunikasi aktif dengan semua elemen yang ada di sekolah. Misalnya komunikasi dengan guru dan karyawan dilakukan dengan akomodatif-persuasif yang bersifat kerjasama sehingga kepala sekolah tidak serta merta melakukan intruksi murni ketika ada persoalan. Maksud dari komunikasi ini agar memberikan satu pembelajaran pemikiran kepada guru dan karyawan sehingga tidak menimbulkan kecurigaan dalam keterpaksaan.

Kepala SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto senantiasa memperhatikan kebutuhan bawahan dengan berusaha menciptakan suasana saling percaya dan mempercayai, berusaha menciptakan saling menghargai, simpati terhadap sikap bawahan, memiliki sifat bersahabat, menumbuhkan peran serta bawahan dalam pembuatan keputusan dan kegiatan lain, dengan mengutamakan pengarahannya, selain itu tumbuh pula rasa respek dan hormat diri dari bawahan kepada pimpinannya, sehingga apa yang menjadi tugas merupakan hasil keputusan bersama dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Dengan sikap pemimpin kepala SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto membuka otonomi terhadap guru yang seluas-luasnya untuk meningkatkan mutu pendidikan. Kepala SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto telah menjalankan tugasnya dengan baik yaitu memberikan dorongan kepada guru-guru agar aktif bekerja menurut prosedur dan metode tertentu, sehingga pekerjaan itu berjalan dengan lancar dan mencapai sasaran yaitu meningkatkan mutu pendidikan.

Kendala atau kelemahan dari gaya kepemimpinan kepala SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto adalah adanya tenaga pendidik yang kurang sepaham dengan kepala sekolah, orang tua peserta didik yang menitipkan anaknya secara penuh terhadap pihak sekolah meskipun di luar jam sekolah, pengaruh budaya buruk dari luar dan fasilitas yang kurang dengan melihat jumlah peserta didik dan jumlah guru yang ada di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto. Akan tetapi kelemahan tersebut dapat diminimalisir dengan kekuatan dan peluang yang dimiliki oleh kepala sekolah. Jadi kendala atau

kelemahan yang ada bukanlah suatu masalah dalam gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto.

Kepala SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto melakukan pendekatan secara emosional, dengan cara beliau menyempatkan diri untuk hadir dalam acara-acara madrasah baik yang diselenggarakan di dalam maupun luar madrasah. Dengan kehadiran beliau secara tidak langsung para bawahan maupun para siswa akan merasa diperhatikan, di samping itu beliau juga bisa mengawasi secara langsung kegiatan tersebut yang untuk kemudian dievaluasi. Di samping itu, beliau juga memperhatikan kesejahteraan bawahannya, seperti masalah gaji, fasilitas belajar dan kerja. Berarti tidak hanya membebani dengan kebijakan-kebijakan yang diamanatkan pada bawahannya akan tetapi beliau juga memberi imbalan (*reward*) sebagai penghargaan atas jerih payah bawahannya. Dengan cara seperti itu bisa *support* para bawahan untuk berlomba-lomba adukreasi sebaik mungkin.

Gaya kepemimpinan transformasional sebagaimana diterapkan kepala SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto, menurut Moh. Roqib juga menjadi dasar dari format dan desain pendidikan profetik, yang memanfaatkan dasar pengembangan pendidikan yang digerakan melalui penguatan pada aspek-aspek subjektif atau objektif kinerja pendidik dan tenaga kependidikan.<sup>205</sup> Dengan kata lain, kepala sekolah dapat melakukan penguatan dengan memberikan stimulus, penghargaan setinggi-tingginya pada bawahan untuk dapat memotivasi bawahan lebih berprestasi sebagai wujud penghargaan dari tingkah laku, keyakinan, dan sikapnya. Karena perubahan pada aspek subjektif bawahan, menurut Moh Roqib, dapat mendorong perubahan aspek objektif sebagai konsekuensi logis dari perubahan aspek subjektif.<sup>206</sup> Dengan perubahan kedua aspek tersebut memungkinkan terwujudnya nilai-nilai profetik dan pendidikan berkembang dengan baik.

Seorang kepala sekolah dapat dikatakan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, jika ia mampu menjalankan tugas pokok

---

<sup>205</sup> Moh. Roqib, *Filsafat Pendidikan Profetik: Pendidikan Islam Integratif dalam Perspektif Kenabian Muhammad* (Purwokerto: Pesma An-Najah Press, 2016), hlm. 170.

<sup>206</sup> Moh. Roqib, *Filsafat.*, hlm. 171.

dan fungsi mengubah energi yang ada di dalam diri guru dari potensial menjadi aktual dan dari minimal menjadi maksimal. Pemimpin transformasional adalah seorang diagnosis handal. Oleh karena itu, Kepala sekolah harus beradaptasi secara terus-menerus dan selalu siap dengan perubahan yang sedang terjadi maupun yang akan terjadi. Fokus pada perubahan bukan berarti tindakan pemimpin transformasional tidak konsisten. Seperti halnya pernyataan Staw dalam Bahar Agus Setiawan dan Abd. Muhith, bahwa pemimpin transformasional adalah pemimpin yang konsisten tetapi tidak untuk berbagai upaya yang menghalangi proses penemuan metode-metode baru.<sup>207</sup>

Dengan gaya kepemimpinan transformasional tidak hanya potensi diri pribadi (kepala sekolah) yang dapat dioptimalkan, melainkan juga dapat mengakses sumber-sumber dari luar (guru, karyawan serta masyarakat). Kemampuan mengakses sumber dari luar hanya mungkin terjadi jika sekolah dan komunitasnya menjadi organisasi yang terbuka. Keterbukaan itu bisa dilihat dari seberapa instansi tersebut menerima masukan dari luar sekaligus melakukan respon terhadap perubahan secara terus menerus.<sup>208</sup> Perubahan yang dimaksud adalah perubahan secara bertahap menuju budaya pendidikan yang ideal atau paling tidak sesuai dengan apa yang dikehendaki. Pendidikan yang ideal ini tercermin pada kebutuhan para siswanya, jika kebutuhan individu masing-masing mereka belum terpenuhi maka institusi tersebut belum bisa dikatakan ideal.

## **2. Analisis Implikasi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru**

Secara teoritik kepemimpinan pada dasarnya kemampuan menggerakkan, memberikan motivasi dan mempengaruhi orang-orang yang bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada tercapainya tujuan melalui keberanian pengambilan keputusan tentang kegiatan yang harus dilakukan. Pendekatan perilaku merupakan konsep kepemimpinan yang

---

<sup>207</sup> Bahar Agus Setiawan dan Abd. Muhith, *Transformational Leadership* (Jakarta: Grafindo Persada, 2013), hlm. 26.

<sup>208</sup> Sudarwan Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hlm. 74

sesuai dengan prinsip-prinsip mendidik. Tidak seorangpun akan mengingkari bahwa salah satu pendidikan adalah mengubah tingkah laku, apakah itu tingkah laku siswa ataupun tingkah laku subyek didik lainnya. Setiap pendidik didalam melakukan tugasnya perlu memperhatikan dan menyesuaikan diri dengan perilaku subyek didiknya. Baik perilaku subyek didiknya, baik perilaku sebagai individu maupun perilaku sebagai kelompok.

Jadi kepemimpinan pendidikan adalah segenap kegiatan dalam usaha mempengaruhi orang lain yang ada dilingkungan pendidikan pada situasi tertentu agar orang lain melalui kerja sama mau bekerja dengan penuh rasa tanggung jawab dan ikhlas demi tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah, yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan. Disamping itu kepala sekolah juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja guru dan prestasi siswa.

Guru merupakan komponen paling menentukan dalam sistem pendidikan secara keseluruhan, yang harus mendapat perhatian sentral, pertama, dan utama. Figur yang satu ini akan senantiasa menjadi sorotan strategis ketika berbicara masalah pendidikan, karena guru selalu terkait dengan komponen manapun dalam sistem pendidikan. Guru memegang peran utama dalam pembangunan pendidikan, khususnya yang diselenggarakan secara formal di sekolah. Guru juga sangat menentukan keberhasilan peserta didik, terutama dalam kaitannya dengan proses belajar mengajar. Guru merupakan komponen yang paling berpengaruh terhadap terciptanya proses dan hasil pendidikan yang berkualitas.

SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto merupakan lembaga pendidikan yang berbasis Islam, yang bernaung di bawah Yayasan Pendidikan Muhammadiyah. Dimana dalam pembelajarannya mengutamakan nilai-nilai keislaman, hal ini terbukti adanya program BUSI (Budaya Sekolah Islami) di lembaga tersebut. Dalam kaitannya dengan kinerja guru, di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto para guru di sana sudah melakukan kerja yang cukup baik, ini bisa dilihat:

- a. Dalam proses belajar mengajar guru sudah mengikuti standar pendidikan yang saat ini digunakan yaitu menggunakan kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP).
- b. Guru sudah disiplin dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik.
- c. Guru juga sudah memberikan motivasi kepada para siswa untuk lebih giat belajar.

Agar proses pendidikan dapat berjalan efektif dan efisien, guru dituntut memiliki kompetensi yang memadai, baik dari segi jenis maupun isinya. Namun, jika di selami lebih dalam lagi tentang isi yang terkandung dari setiap jenis kompetensi, sebagaimana disampaikan oleh para ahli maupun dalam perspektif kebijakan pemerintah, kiranya untuk menjadi guru yang kompeten bukan sesuatu yang sederhana, untuk mewujudkan dan meningkatkan kompetensi guru diperlukan upaya yang sungguh-sungguh dan komprehensif. Guru sebagai pendidik dalam menjalankan tugasnya tidak selamanya berjalan dengan lancar, di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto masih ada beberapa kelemahan guru dalam proses belajar mengajar antara lain:

- a. Tidak semua guru menguasai kurikulum yang sekarang ini sedang digunakan.
- b. Masih ada beberapa guru yang belum disiplin dalam mengajar, dikarenakan masih ada kepentingan-kepentingan pribadi yang tidak bisa ditinggalkan.

Dengan demikian, untuk memperoleh predikat kinerja guru dengan baik, maka ada banyak hal yang harus dilakukan dan diperlihatkan guru dalam kegiatan proses belajar mengajarnya, baik pekerjaan bersifat tertulis maupun yang tidak tertulis. Sehingga guru harus bisa memahami tugasnya sebagai pengelola pembelajaran, melaksanakan, dan berhasil dalam mengajar sehingga tujuan pembelajaran dapat dicapai dengan baik sangat ditentukan oleh konsekuensi dan kepiawaian dalam memilih strategi mengajar.

Seorang guru tugasnya tidak hanya menyampaikan materi pelajaran saja, tetapi guru juga memberi motivasi kepada para siswa. Di SMP

Muhammadiyah 1 Purwokerto ini para guru sudah memberikan motivasi kepada para siswa, baik itu yang tidak berprestasi maupun yang sudah berprestasi. Tetapi di sini yang lebih diperhatikan lagi kepada para siswa yang kurang mampu dalam belajar, para siswa yang kurang mampu ini diberi motivasi dan dorongan agar selalu giat belajar. Karena dengan adanya motivasi dari guru para siswa akan lebih merasa diperhatikan.

Berkenaan dengan ini kepala sekolah harus mampu menjadi pemimpin yang dapat memberi contoh dalam memotivasi peserta didik untuk meningkatkan rasa cinta terhadap ilmu pengetahuan. Kepemimpinan kepala sekolah dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja guru adalah segala upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen sumberdaya pengajar di sekolah dalam mewujudkan tujuan pendidikan. Kepala sekolah mempunyai kedudukan dan fungsi untuk mengarahkan dan mendorong bawahannya agar tugas dan kegiatan di sekolah dapat berjalan dengan baik, efektif dan efisien. Sebagai manajer dialah yang membuat perencanaan, mengatur pelaksanaan, mengendalikan dan mengawasi pelaksanaan tugastugas, serta menyusun laporan pelaksanaan kegiatan dari kepala sekolah tersebut. Namun demikian, dilingkungan sekolah juga terdapat tuntutan agar kepala sekolah juga mampu untuk berkomunikasi serta mampu memobilisasi partisipasi masyarakat.

Kepala sekolah di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto juga melakukan hal yang sama, beliau menjadi motor penggerak dalam meningkatkan kinerja guru. Dengan cara memberikan strategi yang sesuai dalam merangsang kinerja guru menjadi lebih baik antara lain melalui pembinaan disiplin tenaga kependidikan, pemberian motivasi, dan penghargaan.

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, kepala sekolah memiliki gaya kepemimpinan masing-masing yang sangat mempengaruhi kinerja para tenaga kependidikan dilingkungan kerjanya masing-masing. Kegagalan dan keberhasilan sekolah banyak ditentukan oleh kepala sekolah, karena kepala sekolah merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh oleh

sekolah menuju tujuannya. Adapun upaya atau kiat-kiat lain yang dilakukan kepala sekolah SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto dalam meningkatkan kerja guru antara lain dengan:

- a. Memberikan dorongan timbulnya kemauan yang kuat kepada guru agar percaya diri dan semangat dalam menjalankan tugasnya.
- b. Memberi bimbingan, pengarahan dan dorongan untuk berdiri di depan demi kemajuan dan memberikan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan.
- c. Membujuk dan memberi keyakinan kepada guru dalam mengerjakan tugasnya.
- d. Menghindari sikap dan perbuatan yang bersifat memaksa atau bertindak keras dalam memberikan tugas kepada para guru.

Selain itu salah satu tugas kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru adalah sebagai supervisor. Kinerja kepala sekolah sebagai supervisor menuntut kemampuan kepala sekolah dalam melakukan pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kualitas tenaga kependidikan. Kegiatan supervisor kepala sekolah di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto kepada guru dilakukan secara langsung maupun tidak langsung. Program ini selalu dijalankan oleh kepala sekolah mengingat pentingnya peningkatan profesionalisme tenaga mengajar dan pengembangan akademik. Untuk mengetahui kinerja guru apakah sudah berjalan dengan baik atau tidak, kepala sekolah SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto melakukan evaluasi setiap satu semester sekali, dan pada akhir tahun juga ada evaluasi lagi serta penyusunan program kerja. Selain itu juga adanya pembinaan kepada para guru ini dilakukan setiap satu bulan sekali. Supervisi kepada para guru tidak hanya dilakukan oleh kepala sekolah saja, tetapi juga dari yayasan juga melakukan supervisi. Sebagai kepala sekolah SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto untuk meningkatkan kinerja guru tidak selalu berjalan dengan lancar, pastinya ada kendala dan hambatan-hambatan antara lain:

- a. Dalam hal komunikasi dengan para bawahan kadang masih ada rasa segan atau dalam bahasa Jawanya yaitu *ewoh pekewoh*.

- b. Masing-masing guru mempunyai kepentingan sendiri.
- c. Sikap, latar belakang dan tingkat sosial guru yang berbeda-beda.

Peningkatan mutu pendidikan pada satuan pendidikan, dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM), khususnya peningkatan kinerja guru memerlukan adanya kepala sekolah yang handal, tangguh dan berkemampuan yang secara bersama-sama dengan seluruh pemangku kepentingan di sekolah dapat memberikan pelayanan pendidikan yang bermutu kepada semua siswa. Kepala sekolah yang handal diharapkan dapat menjadi lokomotif dan kekuatan untuk membimbing, menjadi contoh, serta menggerakkan para guru dan karyawan dalam melaksanakan upaya peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

Kepala sekolah di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto mampu menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan, mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan, memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal, memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di sekolahnya. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh guru, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik.

Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru, SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto melakukan implementasi terhadap program-program yang telah dirumuskan dalam rencana kerja sekolah (RKS), yang diawali dengan proses rekrutmen, kemudian melakukan pembinaan dan pemberdayaan guru. Implementasi RKS pada dasarnya merupakan tahapan yang paling penting. Implementasi RKS dilaksanakan dengan tahapan pengorganisasian dan pembagian tugas (*job discription*) sesuai dengan struktur organisasi sekolah. Dengan tugas dan tanggung jawab yang jelas pelaksanaan program peningkatan kinerja guru diharapkan dapat terlaksana sesuai dengan perencanaan yang ada yaitu untuk meningkatkan mutu guru dan daya saing sekolah sesuai dengan visi, misi dan tujuan sekolah.

Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru, di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto adalah dengan melakukan pembinaan dan pemberdayaan guru melalui: seminar, *workshop*, diklat, studi lanjut; fasilitas untuk mengakses informasi baru (internet, membaca, dan membeli buku penunjang); Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP); tunjangan (struktural, masa kerja, pemberian seragam, pemberian cuti, dan pembina ekstrakurikuler); dan evaluasi pendidikan oleh kepala sekolah dan pengawas, dan rapat koordinasi bulanan.

Kegiatan peningkatan kinerja guru ada yang biaya atau inisiatif pribadi guru dan beasiswa atau delegasi (wakil) dari SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto atau beasiswa. Kegiatan biaya atau inisiatif pribadi seperti membeli buku penunjang; mencari informasi baru melalui membaca dan internet; menyediakan media dan metode pembelajaran yang baru; seminar, diklat, pelatihan, dan studi lanjut. Sedangkan beasiswa atau pendelegasian dari SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto untuk seminar, diklat, pelatihan; dan studi lanjut (beasiswa).

Seminar Kurikulum 2013, yang dilakukan untuk mempersiapkan pelaksanaan Kurikulum 2013 pada tahun ajaran 2015/2016 di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto. Hal ini sesuai dengan tujuan pelaksanaan seminar, menurut Sahertian untuk mengadakan intensifikasi, integrasi, serta aplikasi pengetahuan, pengertian, dan keterampilan para anggota kelompok dalam satu latihan yang intensif dengan mendapat bimbingan yang intensif pula. Studi banding di sini dapat disebut dengan ekskursi (*excursion*). Pengertian studi banding merupakan ekskursi sebagai perjalanan lembaga pendidikan yang dilakukan suatu kelompok manusia dengan tujuan mempelajari sesuatu secara menyeluruh. Letak obyek dengan lembaga pendidikan tidak jauh yang membutuhkan waktu paling lama satu hari. Dengan kelebihan memberi pengalaman langsung; membangkitkan minat baru atau memperkuat minat yang ada; memberi motivasi kepada pendidik untuk menyelidiki sebab musabab sesuatu; menanamkan kesadaran terhadap masalah-masalah yang terdapat di dalam masyarakat; mengembangkan

hubungan sosial dengan masyarakat; memberi pengertian yang lebih luas tentang kehidupan dalam masyarakat; dan sebagai suatu penyegaran dalam pembinaan profesi.

Diklat sebagai salah satu usaha peningkatan kinerja guru di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto. Diklat diadakan di lembaga pendidikan dalam diklat pembelajaran Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) untuk digunakan dalam proses pembelajaran. Sedangkan diklat yang diikuti pendidik di luar lembaga pendidikan atau balai diklat dalam disesuaikan dengan diklat yang dilaksanakan. Diklat yang dilakukan disesuaikan dengan kebutuhan lembaga pendidikan dari hasil analisis lingkungan. Diklat sesuai dengan pendapat Bafadal tentang proses peningkatan kemampuan profesional pendidik dengan pembinaan kesejahteraan seperti penataran, bimbingan, latihan, diklat, studi lanjut, dan studi kasus.

Keikutsertaan guru SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto dalam program Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), dapat membantu penguasaan guru dalam proses pembelajaran. Hal ini sesuai dengan pernyataan Kunandar tentang sifat-sifat guru, yaitu suka bekerja sama (kooperatif) dan menguasai bahan pelajaran. Dalam usaha meningkatkan kesejahteraan guru sesuai pendapat Nawawi tentang syarat-syarat yang harus dipenuhi dalam pemberian kompensasi atau tunjangan, yaitu: layak manusiawi; didasarkan pada keadilan; ditempatkan sebagai hak dan penghargaan dari pelaksanaan pekerjaan; mampu mempertahankan pendidik yang berkualitas; dan menggunakan manajemen kompensasi yang efektif. Tunjangan ada beberapa macam yaitu: tunjangan masa kerja, tunjangan struktural, tunjangan pendidikan, pemberian seragam pendidik, pemberian cuti pendidik sesuai dengan aturan, gaji pembina ekstrakurikuler.

Studi lanjut atau pendidikan formal sesuai dengan pernyataan Bafadal tentang pembinaan komitmen atau motivasi atau moral kerja pendidik melalui pembinaan kesejahteraannya seperti penataran, bimbingan, latihan, kursus, pendidikan formal, promosi, rotasi, jabatan, konferensi, rapat kerja, konferensi, lokakarya, seminar, diskusi, dan studi kasus. Studi lanjut sesuai

dengan pendapat Walker tentang pendidikan Pendidikan yang disajikan untuk membekali pendidik dalam memperluas kapasitas mereka untuk belajar dan untuk menerapkannya di masa yang akan datang. Sesuai dengan pendapat Nawawi tentang Pelatihan di luar jabatan, yaitu pelatihan yang dilaksanakan di luar lembaga pendidikan seperti perkuliahan (studi lanjut), presentasi video, pelatihan dalam situasi tiruan (simulasi), bermain peran, studi kasus, belajar mandiri, pelatihan laboratorium/bengkel, seminar, dan lokakarya.

Peningkatan kesejahteraan guru dengan cara memberikan kompensasi, juga merupakan upaya dalam peningkatan kinerja guru di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto. Kompensasi yang diberikan kepada guru berbeda-beda antara lembaga pendidikan satu dengan yang lainnya. Kompensasi diberikan bersamaan dengan gaji sebulan sekali. Kompensasi yang diberikan SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto disebut tunjangan. Tunjangan yang diberikan antara lain: tunjangan struktural dan fungsional, tunjangan hari raya, tunjangan bahan pokok, kelebihan jam mengajar standar, gaji pembina ekstrakurikuler, pemberian seragam pendidik, dan pemberian cuti sesuai dengan peraturan.

Dalam peningkatan kinerja guru, gaya kepemimpinan kepala sekolah di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto dirasakan sangat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja guru, hal ini terbukti dari hasil pengamatan di lapangan yakni kepala sekolah yang mengedepankan batas waktu dalam setiap pemberian tugas, karena beliau beranggapan bahwa guru akan semangat mengerjakan tugasnya jika ada batas waktu yang sudah ditentukan. Selain itu, kepala sekolah memberi program pembinaan guru dilakukan dengan rasa tanggung jawab karena kepemimpinannya tidak akan berarti apa-apa tanpa dukungan para guru yang semangat dalam bekerja, dan ingin meningkatkan mutu. Dengan sifat kedisiplinan, keteladanan, dan keuletan yang dimiliki tersebut mampu membuktikan bahwa seorang kepala sekolah mampu memimpin dan memberi semangat kerja kepada bawahannya dengan kesabaran dan kadang pula dilakukan dengan pendekatan psikis dan individual pada semua bawahannya.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan data yang terkumpul dari penelitian yang telah penulis lakukan maka dapat diambil kesimpulan, sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan Kepala Sekolah SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto, berdasarkan analisis empat indikator (*idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individual consideration*), menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, tercermin dari perilaku yang cenderung pada melaksanakan tindakan yang selalu menyerap aspirasi bawahannya dan memberdayakan para bawahan agar bekerja secara maksimal dengan melibatkannya langsung dalam menyusun program untuk kemajuan pendidikan. Kepala SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto senantiasa memperhatikan kebutuhan bawahan dengan berusaha menciptakan suasana saling percaya dan mempercayai, berusaha menciptakan saling menghargai, simpati terhadap sikap bawahan, memiliki sifat bersahabat, menumbuhkan peran serta bawahan dalam pembuatan keputusan dan kegiatan lain, dengan mengutamakan pengarahannya, selain itu tumbuh pula rasa respek dan hormat diri dari bawahan kepada pimpinannya, sehingga apa yang menjadi tugas merupakan hasil keputusan bersama dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Kepala sekolah juga selalu mengakomodasi seluruh kekuatan yang ada secara objektif, hal ini pun bisa dilihat adanya komunikasi langsung antara guru dengan kepala sekolah baik secara individu maupun kelompok. Kepemimpinan kepala SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto memberikan kesempatan atau mendorong semua unsur yang ada dalam sekolah untuk selalu berkarya atas dasar nilai yang luhur sehingga bekerja tidak ada paksaan untuk mencapai tujuan ideal sekolah.
2. Kepemimpinan kepala sekolah sangat banyak memberi implikasi terhadap peningkatan kinerja guru di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto. Hal ini ditunjukkan dengan pemberian motivasi pada guru yang dilakukan oleh

kepala sekolah dengan penuh kesabaran dan sikap yang disiplin yang dimiliki oleh kepala sekolah. Kepala sekolah mampu melakukan pendekatan secara psikis terhadap bawahannya untuk memahami sifat dan karakter kepribadian para guru guna untuk memotivasi kinerja guru. Pengaruh positif lainnya adalah dalam meningkatkan kedisiplinan kerja para guru yang dibuktikan dengan adanya kedisiplinan dalam menggunakan waktu dan selalu datang tepat waktu. Setelah peningkatan disiplin kepala sekolah juga telah melakukan pembinaan pada para guru dengan melaksanakan pengawasan. Upaya yang dilakukan kepala sekolah SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto dalam meningkatkan kinerja guru dilakukan dengan melakukan pembinaan dan pemberdayaan guru dengan kegiatan/program: seminar, diklat, studi lanjut, memberikan kemudahan untuk mengakses informasi baru, program Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), memberikan tunjangan atau kompensasi, serta mengadakan supervisi pendidikan.

## B. Saran

Berdasarkan simpulan terhadap penelitian tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru yang dilakukan di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto, maka peneliti memberikan saran yang dapat dipertimbangkan dalam peningkatan mutu pendidikan, khususnya dalam meningkatkan kinerja guru tersebut.

1. Kepada lembaga pendidikan sekolah, penelitian ini merupakan potret dari perilaku kepemimpinan kepala sekolah di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto. Oleh karena itu, hendaknya dapat dijadikan sebagai sumber informasi untuk mengembangkan lembaga pendidikan dengan mempertahankan berbagai gaya kepemimpinan transformasional yang sudah ada dan selalu berkreasi dengan gaya kepemimpinan tersebut seiring perubahan dan perkembangan zaman.
2. Kepada kepala sekolah, hendaknya terus lakukan komunikasi kepada *stakeholder* baik internal maupun eksternal demi terwujudnya peningkatan mutu pendidikan yang menjadi visi, misi dan tujuan sekolah.

3. Kepada guru, hendaknya lebih berekspresi dengan bebas dalam penggunaan metode dan teknologi baru pada setiap tugas yang diembannya, sehingga dengan penggunaan metode dan teknologi guru tidak dikatakan ketinggalan dan mutu pendidikan bisa lebih meningkat.
4. Kepada masyarakat, penelitian ini menghasilkan temuan substantif yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan yang efektif di lembaga pendidikan. Oleh karena itu, hendaknya hasil penelitian ini bisa dijadikan sumber bagi masyarakat Islam untuk bersama-sama memajukan lembaga pendidikan yang pada akhirnya dapat memberikan kontribusi positif dalam membangun bangsa.



## DAFTAR PUSTAKA

- Achmad, Km. Achirudin. "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru terhadap Efektivitas Pembelajaran Agama Islam". *Tesis*. UIN Sunan Gunung Djati Bandung, 2015.
- Agung, Iskandar & Yufriawati. *Pengembangan Pola Kerja Harmonis dan Sinergis Antara Guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas*. Jakarta: Bestari Buana Murni, 2013.
- Agustian, Rinto. "Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru". *Manajer Pendidikan*. Vol. 10, No. 1, Maret 2016.
- Agustin, Nugraheni Dwi. "Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Pendidik dan Pengelolaan Pendidikan di SDIT Insan Mulia Wonosobo". *Tesis*. UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2015.
- Amir, Y. H. & Maufur. *Kepemimpinan Pendidikan untuk Pengembangan Budaya Organisasi dan Mutu Sekolah*. Bandung: Bintang Warliartika, 2009.
- Amrozi, Shoni Rahmatullan. *The Power of Rasulullah's Leadership*. Yogyakarta: Sabil, 2012.
- Andang. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah: Konsep, Strategi, dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014.
- Ardana, Komang dkk. *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2008.
- Arikunto, Suharsimi. *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: Bina Aksara, 2010.
- \_\_\_\_\_. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta, 2010.
- Asrul. "Peningkatan Motivasi Kinerja Guru PAI". *JURNAL AL-IKHTIBAR (Jurnal Ilmu Pendidikan)*. Vol. 3 No. 2 Tahun 2016.
- Bafadal, Ibrahim. *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar, dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi*. Jakarta: Bumi Askara, 2006.
- Baharuddin & Umiarso. *Kepemimpinan Pendidikan Islam; Antara Teori dan Praktik*. Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2012.
- Chen, Y. & J. Cheng. "Leadership Behavior and Job Performance of Teachers in Public and Private Kindergartens: The Perspectives of Institutionalization, Reason, and Feeling". *School Effectiveness and School Improvement*. Vol. 23, No. (1), 2011.
- Danim, Sudarman & Suparno. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta, 2009.

- Fattah, Nanang . *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010.
- Furchan, Arief. *Pengantar Penelitian Dalam Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional, 2002.
- Gunawan, Imam. *Metode Penelitian Kualitatif: Teori dan Praktik*. Jakarta: Bumi Aksara, 2013.
- Hadi, Sutrisno. *Metodologi Research*, Jilid. 1. Yogyakarta: Andi Offset, 2010.
- Hartawan, H. Aan. “Meningkatkan Motivasi Kinerja Guru Melalui Kepala Sekolah”. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Profesi Guru*. Vol. 3 No. 2, 2020.
- Hasibuan, Malayu S.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gunung Agung, 1999.
- Himmah, Asmi Faiqotul. “Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidik (Studi Kasus Di Madrasah Aliyah Negeri Jember 1)”. *Tesis*. UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2012.
- Jasmine, Sabrina. *101 Prinsip Kepemimpinan Terhebat Sepanjang Sejarah*. Jogjakarta: Diglossia, 2009.
- Komariah, Aan & Cepi Triatna. *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Laeli, Rizkiyatul. “Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Mutu Sumberdaya Guru (Studi Kasus SMA Negeri 1 Tumpang)”. *Tesis*. UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2015.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013.
- Marno & Triyo Supriyatno. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Bandung: Rafika Aditama, 2008.
- Meyers, B., Meyers, J. & Gelzheiser, L. “Observing Leadership Roles in Shared Decision Making: A Preliminary Analysis of Three Teams”. *Journal of Educational and Psychological Consultation*. Vol. 12, No. (4), 2001
- Miles, Matthew B. & A. Michael Huberman. *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: UI Pres, 2014.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012.
- Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012.

- \_\_\_\_\_. *Uji Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013.
- Munir, Abdulloh. *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008.
- Mutohar, Prim Masrokan. *Manajemen Mutu Sekolah (Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam)*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2014.
- Nawawi, Hadari. *Kepemimpinan Yang Efektif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2004.
- Fatikah, Noor & Fildayani. "Strategi Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Motivasi Dan Etos Kerja Guru SMA Negeri Bareng Jombang". *Indonesian Journal of Islamic Education Studies (IJIES)*, Vol. 2, No. 2, Desember 2019.
- Owens, R. G. *Organizational Behavior In Education*. Boston: Allin and Bacon, 1995.
- Purwanto, M. Ngalim. *Adminstrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010.
- Rachmawati & Daryanto. *Penilaian Kinerja Profesi Guru dan Angka Kreditnya*. Yogyakarta: Gava Media, 2013.
- Raihani. *Kepemimpinan Sekolah Transformatif*. Yogyakarta: LKiS, 2011.
- Rivai, Viethzal. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2006.
- \_\_\_\_\_. & Sylviana Murni. *Education Management: Analisis Teori dan Praktik*. Jakarta: Rajawali Press, 2009.
- Robbins, S.P. & T.A. Judge. *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Buku 1. Edisi Kedua Belas. Alih Bahasa: Diana Angelica, dkk. Jakarta: Salemba Empat, 2012.
- Rohmat. *Kepemimpinan Pendidikan*. Purwokerto: STAIN Press, 2010.
- Rusman. *Model-Model Pembelajaran Mengembangkan Profesionalisme Guru*. Jakarta: Rajawali Pers, 2013.
- Saefullah, U. *Manajemen Pendidikan Islam*. Bandung: Pustaka Setia, 2012.
- Sahertian, Pier. *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan SDM*. Jakarta: Rineka Cipta, 2010.
- Saputra, Endri. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Guru SMA N sederajat di Kecamatan Balik Bukit Kabupaten Lampung Barat". *Jurnal Penelitian Geografi*. Vol. 3 No. 3, 2015.

- Setiawan, Bahar Agus & Abd. Muhith. *Transformational Leadership*. Jakarta: Grafindo Persada, 2013.
- Siagian, Sondang P. *Teori & Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2003.
- Singarimbun, Masri. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: Pustaka LP3ES Indonesia, 2003.
- Steyn, G.M. "The changing Principalship in South African Schools". *Educare*. Vol. 32, No. (1&2), 2002.
- Subandono, Heru. "Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Membentuk Motivasi Kerja Guru (Studi Kasus di Sekolah Masjid Terminal Depok Provinsi Jawa Barat)". *Tesis*. Jakarta: Universitas Indonesia, 2010.
- Sudarmanto. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta, 2012.
- Sulthon, M. *Membangun Semangat Kerja Guru*. Yogyakarta: LaksBangPRESSindo, 2009.
- Supardi. *Kinerja Guru*. Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2014.
- Supriadi. "Upaya Meningkatkan Motivasi Dan Kinerja Guru". *Jurnal Penelitian Guru Indonesia – JPGI*. Vol. 3 No. 2, 2018.
- Susanto, Ahmad. *Teori Belajar dan Pembelajaran di Sekolah Dasar*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2013.
- \_\_\_\_\_. *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru: Konsep, Strategi, dan Implementasinya*. Depok: Prenadamedia Group, 2018.
- Suyanti. "Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru Madrasah Ibtidaiyah Se-Kecamatan Jabung Kabupaten Lampung Timur". *Tesis*. Program Pascasarjana IAIN Metro Lampung, 2018.
- Syukri. "Peranan Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada SMP Nurul Ihsan Kabupaten Tolitoli". *Tesis*. Program Pascasarjana UIN Alaudin Makasar, 2018.
- Toha, Miftah. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2012.
- Usman, Husaini. *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2014.

Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya*. Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2013.

Wahyudi, Imam. *Mengejar Profesionalisme Guru*. Jakarta: Prestasi Pustaka, 2012.

Wibowo. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2007.

Winardi, J. *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*. Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2001.

Wirawan. *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2014.

Wuradji. *The Education Leadership: Kepemimpinan Transformasional*. Yogyakarta: Gema Media, 2009.

Yamin, Martinis & Maisah. *Standarisasi Kinerja Guru*. Jakarta: Gaung Persada, 2010.

