
INTERNATIONAL CONFERENCE OF MOSLEM SOCIETY

ISSN 2622-5840, Volume 2, 2018, Pages 95-106

DOI: <https://doi.org/10.24090/icms.2018.1864>

Proceeding of 2nd International Conference on Empowering Moslem Society in Digital Era

Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Sri Winarsih

Alumni S3 UPI Bandung, Indonesia

winarsih2014@yahoo.co.id

Abstract: Kepemimpinan merupakan aktivitas manajerial yang penting di dalam setiap organisasi khususnya dalam pengambilan kebijakan dan keputusan. Pemimpin adalah seseorang yang berada dalam kelompok, sebagai pemberi tugas atau sebagai pengarah dan mengkondisikan kegiatan kelompok yang relevan, dan sebagai penanggung jawab utama serta bisa memberi contoh baik dalam kedinasan maupun dalam kehidupan sehari-hari sehingga organisasi menjadi *kondusif*. Ada dua hal yang mengarakterisasi pemimpin dalam melaksanakan tugasnya, yaitu "*keterbukaan dan mau melayani*". Pemimpin harus bisa memberikan teladan yang baik dari orang-orang yang dipimpin dan menempatkan personalia dalam organisasi sesuai dengan bidangnya. Untuk melakukannya, di butuhkan tidak hanya kemampuan untuk memanfaatkan sumber yang ada untuk mencapai sasaran, tapi juga kapasitas untuk mengembangkan kepercayaan dan di butuhkan SDM yang tinggi dan "*diperdayakannya*". Seorang pemimpin juga harus bisa "*memanusia kan manusia*" tidak boleh otoriter dan harus bisa menempatkan diri. Oleh sebab itu, tujuan organisasi tidak hanya diketahui oleh pemimpin atau kelompok, tujuan organisasi harus disosialisasikan kepada semua "*pelanggan pendidikan*", supaya tujuan organisasi cepat tercapai sesuai dengan visi dan misi. Kepemimpinan selalu memberikan kesan yang menarik, karena dalam kepemimpinan di perlukan gaya dan sikap yang sesuai dengan iklim lembaga pendidikan dan satuan pendidikan. Adapun macam-macam gaya kepemimpinan antara lain: gaya otokratis, gaya Demokratis dan gaya kendali bebas, gaya itu di terapkan untuk meningkatkan kinerja guru, sehingga dapat meningkatkan mutu pendidikan. Kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang di capai oleh seseorang. Kinerja merupakan kegiatan yang telah di capai seseorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang di berikan kepadanya. Manajemen kinerja akan dapat diwujudkan jika ada hubungan dan keinginan yang sinergi antara atasan dan bawahan dalam usaha bersama-sama mewujudkan visi dan misi organisasi.

Keywords: *gaya kepemimpinan, kinerja, guru*

A. Pendahuluan

Kepemimpinan merupakan aktivitas manajerial yang penting di dalam setiap organisasi khususnya dalam pengambilan kebijakan dan keputusan. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang anggotanya dapat merasakan bahwa kebutuhan mereka terpenuhi, baik kebutuhan bekerja, motivasi, rekreasi, kesehatan, sandang, pangan, tempat tinggal, maupun kebutuhan lainnya yang pantas didapatkannya. Kajian tentang konsep kepemimpinan jauh hari sudah dilakukan

oleh para ahli manajemen. Kepemimpinan di artikan sebagai kemampuan untuk mengarahkan dan menyakinkan rekan sejawat atau staf agar sukarela melakukan aktivitas kerjasama untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan visi dan misi organisasi. Kepemimpinan atau *leadership* termasuk kelompok, ilmu terapan "*applied sciences*" dari ilmu-ilmu sosial. Sebab prinsip-prinsip, rumus serta dalili-dalilnya bermanfaat dalam meningkatkan kesejahteraan manusia. Sebagai salah satu

cabang ilmu pengetahuan, kepemimpinan memiliki peranan penting dalam rangka mengoptimalkan manajemen. Sebab peranan seorang pemimpin pada dasarnya merupakan penjabaran serangkaian fungsi kepemimpinan. Selain itu seorang pemimpin harus mampu mengambil suatu keputusan. Pengambilan keputusan merupakan prasyarat penentu tindakan, juga merupakan *causa* (sebab) bagi *respons* (tindakan).

Sedangkan fungsi kepemimpinan itu sendiri sesungguhnya merupakan salah satu di antara peranan manajer dalam rangka untuk mengajak atau menghimbau semua bawahan atau rekan sejawat, agar dengan penuh kemauan memberikan pengabdian dalam mencapai tujuan organisasi sesuai dengan kemampuan para bawahan itu secara maksimal. Apabila kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain sehingga mereka mengikuti kehendaknya, maka seseorang itu dapat di sebut mempunyai pengaruh terhadap orang lain, pengaruh itu dinamakan kekuasaan atau wewenang. Istilah kekuasaan dalam hal ini merujuk pada kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang atau pihak lain, sedangkan wewenang merupakan kekuasaan seseorang atau sekelompok orang yang mendapat dukungan atau pengakuan dari masyarakat. Dalam era globalisasi sekarang ini, apa itu kepemimpinan dan siapa yang bisa menjalankannya telah berubah. Kompetensi kepemimpinan tetap konstan, namun pemahaman kita tentang artinya, bagaimana cara kerjanya, dan cara-cara dimana orang belajar untuk menerapkan telah berubah. Kita memang memiliki awal dari teori umum kepemimpinan dan keterampilan memimpin pernah dianggap sebagai bawaan lahir. Pemimpin dilahirkan, tidak buat terpanggil melalui sejumlah proses yang tak bisa di bayangkan, tetapi pandangan tersebut tidak dapat di buktikan. Seiring dengan proses dinamika kehidupan dan kompleksitasnya suatu lembaga/organisasi.

Oleh sebab itu, dalam kepemimpinan di perlukan gaya dan sikap yang sesuai dengan iklim lembaga pendidikan dan satuan

pendidikan. Karena berhasil atau tidaknya organisasi tergantung bagaimana pemimpinya, mengimplementasikan manajemen secara optimal sehingga meningkatkan kinerja guru dan mutu pendidikan.

B. Landasan Teori

Kepemimpinan berasal dari akar kata "pemimpin" maksudnya adalah orang yang di kenal dan berusaha mempengaruhi para pengikutnya untuk merealisasikan Visi dan Misi organisasi yang di pimpinnya. Kepemimpinan pada setiap orang dalam berbagai aktivitas kehidupan manusia secara alami terus berlangsung dan tumbuh seiring dengan mengaplikasikan kemampuan dan peran individu sebagai makhluk sosial. Proses ini di tandai dengan terjadinya komunikasi di antara individu tersebut yang berakibat adanya saling mempengaruhi sebagai upaya untuk memenuhi keinginan-keinginannya atau untuk satu tujuan dalam suatu komunitas tertentu.

Pemahaman ini dapat di pandang bahwa kepemimpinan sebagai proses saling mempengaruhi dari aktivitas seseorang atau pemimpin untuk memenuhi suatu keinginannya. Sejalan dengan pemahaman di atas kepemimpinan adalah merupakan suatu proses yang terus menerus, yang membuat semua anggota organisasi bergairah dan berdaya upaya untuk memahami dan untuk mencapai tujuan-tujuan yang ditentukan oleh pemimpin¹. Kepemimpinan adalah setiap perbuatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi di dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya².

Jadi pemimpin adalah seseorang yang berada dalam kelompok, sebagai pemberi tugas atau sebagai pengarah dan mengkondisikan kegiatan kelompok yang relevan, dan sebagai penanggung jawab utama serta bisa memberi contoh baik dalam kedinasan maupun dalam kehidupan sehari-hari sehingga organisasi menjadi *kondusif*. Jadi hakekatnya kepemimpinan dapat dipahami sebagai kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain. Keberhasilan

¹ Imam Munawir, Asas-Asas Kepemimpinan dalam Islam, (Penerbit Usaha Nasional, 1993), 15-16.

² Sudarwin Danim, Motivasi dan Kepemimpinan efektivitas kelompok, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2004), 56

seorang pemimpin sangat tergantung kepada kemampuan mereka di dalam bekerja sama dan berkomunikasi secara tepat dengan orang lain untuk mempengaruhinya.

Menurut Syaiful Sagala komponen kepemimpinan pendidikan meliputi:

1. Proses rangkaian tindakan dalam sistem Pendidikan
2. Mempengaruhi dan memberi teladan
3. Memberi perintah dengan cara persuasi dan manusiawi tetapi tetap menjunjung tinggi disiplin dan aturan yang di pedomani
4. Pengikut mematuhi perintah sesuai kewenangan dan tanggung jawab masing-masing
5. Menggunakan *authority dan power* dalam batas yang di benarkan
6. Menggerakkan dan mengerahkan semua personel dalam institusi guna menyelesaikan tugas sehingga tercapai tujuan, meningkatkan hubungan kerja di antara personel, membina kerjasama, menggerakkan sumberdaya organisasi, dan memberi motivasi kerja³.

Dengan demikian Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang tersebut bersedia mengikuti kehendak-kehendak pemimpin itu.

Ada dua hal yang mengarakterisasi pemimpin dalam melaksanakan tugasnya, yaitu "*keterbukaan dan mau melayani*". Pemimpin harus bisa memberikan teladan yang baik dari orang-orang yang dipimpin dan menempatkan sesuai dengan bidangnya yang cocok. Untuk melakukannya, di butuhkan tidak hanya kemampuan untuk memanfaatkan sumber yang ada untuk mencapai sasaran, tapi juga kapasitas untuk mengembangkan kepercayaan dan di butuhkan SDM yang tinggi dan "*diperdayakannya*". Tujuan organisasi tidak bisa hanya diketahui oleh pemimpin, tujuan itu harus disosialisasikan kepada semua "*pelanggan pendidikan*".

1. Tugas-Tugas Pokok Pemimpin

Kegiatan kepemimpinan dalam sebuah organisasi merupakan langkah-langkah pokok organisasi atau tugas-tugas pokok yang harus dijalankan oleh setiap orang yang mempunyai tanggung jawab untuk memimpin organisasi itu. Hal ini merupakan bagian dari upaya mempengaruhi orang-orang yang ada di sekitarnya agar mereka tetap melaksanakan tugas dengan baik, memiliki dedikasi terhadap organisasi dan tetap mereka berkewajiban untuk mencapai tujuan organisasi atau tujuan pendidikan dengan manajemen yang baik. Selain itu perlu adanya optimalisasi dalam manajemen pendidikan.

Sedangkan manajemen pendidikan adalah suatu ilmu yang mempelajari bagaimana menata sumber daya untuk mencapai tujuan dan memberdayakan SDM yang ada sesuai bidangnya, sehingga tujuan organisasi dapat di capai. Oleh Karena itu, agar proses penyelenggaraan organisasi dapat terlaksana secara efektif, maka penataan berbagai sumberdaya pendidikan dan penciptaan suasana yang kondusif harus dilakukan. Untuk itu, pemimpin pendidikan harus menguasai wilayah kerja manajemen pendidikan. Dengan mengacu pada konsep ini. Manajemen pendidikan adalah ilmu yang mempelajari bentuk dan proses kerja sama, antara rekan sejawat dengan pimpinan untuk mencapai tujuan pendidikan. Adapun tugas-tugas pokok pimpinan terdiri dari⁴:

- a. merencanakan (*to plan*)
- b. mengorganisasikan (*to organize*)
- c. menggerakkan (*to command*)
- d. mengkoordinasikan (*to coordinate*)
- e. mengendalikan (*to control*).

Sedangkan menurut Syaiful Sagala tugas dasar pemimpin adalah membentuk dan memelihara lingkungan dimana manusia bekerjasama dalam suatu kelompok yang terorganisir dengan baik, menyelesaikan tugas mencapai tujuan yang telah di tetapkan⁵. Selain itu seorang pemimpin harus bisa menjaga amanah. Amanah berkaitan dengan keimanan, barang siapa menjaga amanah Allah Swt, maka Allah Swt menjaga keimanannya. Sesuai dengan firman Allah Swt

³ Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer* (Bandung: PT Alfabeta, 2008), 148

⁴ Suryo Broto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*

(Jakarta, PT Rineka Cipta, 2004)

⁵ Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer* (Bandung: PT Alfabeta, 2008), 148

dalam QS.33:ayat 72 yang artinya: "Sesungguhnya kami telah mengemukakan amanah kepada langit, bumi dan gunung-gunung, namun semuanya enggan memikul amanah itu dan mereka khawatir akan mengkhianatinya. Dan dipikullah amanah itu oleh manusia..."⁶.

Selain itu amanah atau kepercayaan merupakan "penghargaan" terhadap dirinya, maka harus di jaga dan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan peraturan.

2. Prinsip-Prinsip Kepemimpinan

Sebagaimana di ungkapkan bahwa keberhasilan seorang pemimpin sangat di tentukan oleh kemampuan/kecakapan di dalam melakukan kerja sama dan berkomunikasi secara tepat dengan orang lain. Untuk itu sebaliknya seorang pemimpin yang baik harus memiliki prinsip-prinsip kepemimpinan.

- a. Konstruktif artinya harus mendorong dan membina setiap staf untuk berkembang secara optimal.
- b. Kreatif artinya mendorong keterlibatan semua pihak yang terkait dalam setiap kegiatan.
- c. Partisipatif artinya mendorong keterlibatan semua pihak yang terkait dalam setiap kegiatan.
- d. Kooperatif artinya mementingkan kerja sama dengan staf dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan.
- e. Delegatif artinya berupaya mendelegasikan tugas kepada staf sesuai dengan deskripsi tugas/jabatan serta kemampuan mereka.
- f. Integratif artinya mengintegrasikan semua kegiatan, sehingga dihasilkan sinergi untuk mencapai tujuan.
- g. Rasional dan obyektif, artinya dalam melaksanakan tugas atau bertindak selalu berdasarkan pertimbangan rasional dan obyektif.
- h. Pragmatis artinya menetapkan kebijakan atau target.
- i. Keteladanan artinya pemimpin dapat menjadi contoh yang baik.

- j. Adaptabel dan fleksibel artinya pemimpin harus dapat beradaptasi dan fleksibel dalam menghadapi situasi baru dan juga menciptakan situasi kerja yang memudahkan staf beradaptasi.

3. Perubahan sosial dan Gaya Kepemimpinan

Manusia adalah makhluk hidup yang mempunyai citra "tidak pernah selesai". Keberhasilan kmarin sekaligus menjadi perjuangan hari ini, sedang keberhasilan hari ini adalah perjuangan hari esok. Perjuangan hidup manusia mengisyaratkan adanya perubahan yang terus menerus, sehingga filsafat "perubahan merupakan sesuatu yang kekal " menjadi karakteristik tetap kehidupan manusia dan makhluk lainnya (*the only thing of permanent is change*). Perubahan yang terus menerus dialami manusia dalam menjalani kehidupan, melahirkan pemikiran-pemikiran teoritis tentang perubahan manusia yang dikenal dengan perubahan sosial.

Perubahan sosial sebagaimana sifatnya yang abadi, akan selalu terjadi dan pasti terjadi. Demikian pula halnya pada organisasi sebagai organisasi terbuka yang memiliki ciri kumpulan orang-orang bekerja secara sinergi untuk mencapai tujuan bersama, mengalami teori perubahan organisasi mulai dari orientasi, teknologi, struktur dan manajemennya. Disinilah peran seorang manajer harus maksimal.

Keahlian manajerial dengan kepemimpinan merupakan dua peran yang berbeda. Seorang manajer yang baik adalah seseorang yang mampu menangani kompleksitas organisasi, dia adalah ahli perencanaan strategik dan operasional yang jujur, mampu mengorganisasikan aktivitas organisasi secara terkoordinasi, dan mampu mengevaluasi secara *reliable dan valid*. Sedangkan seorang pemimpin yang efektif mampu membangun motivasi staf, menentukan arah, menangani perubahan secara benar, dan menjadi katalisator yang mampu mewarnai sikap dan perilaku staf⁷. Oleh sebab itu, seorang pemimpin tidak boleh

⁶ Depag. RI. Al-Qur'an dan Terjemah. Juz 1-30. (Surabaya: Surya Cipta Aksara 1995)

⁷ Aan Komariah dan Cepi Triatna, Visionary

Leadership menuju Sekolah efektif, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2004), 74.

“egois dan otoriter”. Seorang pemimpin harus bisa “*Memanusia kan manusia, memberdayakannya sesuai dengan latar belakang pendidikannya*”.

Adapun fungsi pemimpin adalah memudahkan pencapaian tujuan secara kooperatif diantara para pengikut dan pada saat yang sama menyediakan kesempatan bagi pertumbuhan dan perkembangan pribadi mereka. Menurut Syaiful Sagala macam-macam gaya kepemimpinan antara lain:

- a. Otokratis yaitu pemimpin membuat keputusan sendiri, karena kekuasaan terpusatkan dalam diri satu orang, ia memikul tanggung jawab dan wewenang penuh. Gaya otokratis berdasarkan pada pendirian bahwa segala aktivitas dalam organisasi akan dapat berjalan lancar dan berhasil mencapai tujuan yang telah di tentukan apabila semuanya itu semata-mata diputuskan atau di tentukan oleh pimpinan.
- b. Demokratis yaitu pemimpin itu berkonsultasi dengan kelompok mengenai masalah yang menarik perhatian mereka dimana mereka dapat menyumbangkan sesuatu. Gaya demokratis berlandaskan pada pemikiran bahwa aktivitas dalam organisasi akan dapat berjalan lancar dan mencapai tujuan yang telah di tetapkan apabila berbagai masalah yang timbul di putuskan bersama antara pejabat yang memimpin maupun para pejabat yang di pimpin.
- c. Kendali bebas yaitu pemimpin memberi kekuasaan pada bawahan, kelompok dapat mengembangkan sasarannya sendiri dan memecahkan masalahnya sendiri, pengarahan tidak ada atau hanya sedikit. Gaya kendali bebas berpangkal tolak dari pemikiran bahwa segala aktivitas dalam organisasi agar berjalan dengan lancar dan berhasil mencapai tujuan yang telah di tentukan apabila

kepada bawahannya dalam melaksanakan pekerjaan di beri keleluasaan untuk memutuskan segala apa yang dikehendaki kemudian melaksanakan sesuai keinginannya pula. Gaya kendali bebas ini biasanya tidak berguna, tetapi dapat menjadi efektif dalam kelompok profesional yang termotivasi tinggi⁸.

Ada tiga jenis kepemimpinan yang dipandang representatif dengan tuntutan era desentralisasi yaitu⁹:

- a. Kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang menekankan pada tugas yang di emban bawahan. Kepemimpinan transaksional lebih di fokuskan pada peranannya sebagai manajer karena ia sangat terlibat dalam aspek-aspek prosedural manajerial yang metodologis dan fisik.
- b. Kepemimpinan transformasional adalah sebagai suatu proses yang pada dasarnya, para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Pemimpin transformasional adalah agen perubahan dan bertindak sebagai katalisator yaitu yang memberi peran mengubah sistem ke arah yang lebih baik.
- c. Kepemimpinan visioner adalah kemampuan pimpinan dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan, mensosialisasikan /mentransformasikan, dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial di antara anggota organisasi dan stakeholder's yang diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personal. Sedangkan kepemimpinan pendidikan dapat diklasifikasikan kedalam empat tipe antara lain¹⁰:

⁸⁸ Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer* (Bandung: PT Alfabeta, 2008), 151

⁹ Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary*

Leadership menuju Sekolah efektif, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2004) 75-80.

¹⁰ Tim Dosen jurusan Administasi pendidikan, *Pengelolaan pendidikan*, (Bandung: Penerbit UPI

Pertama, Tipe otoriter adalah tipe kepemimpinan "authoritarian". Dalam kepemimpinan otoriter pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggota kelompoknya. *Kedua, Tipe Laissez-faire* adalah dalam tipe kepemimpinan ini sebenarnya pemimpin tidak memberikan kepemimpinannya, dia membiarkan bawahannya berbuat sekehendaknya. *Ketiga, Tipe Demokratis* adalah pemimpin yang bertipe demokratis menafsirkan kepemimpinannya bukan sebagai diktator, melainkan sebagai pemimpin di tengah-tengah anggota kelompoknya. *Keempat, Tipe Pseudo-demokratis* adalah Tipe ini disebut juga demokratis semu atau manipulasi diplomatik. Pemimpin yang bertipe pseudo-demokratis hanya tampaknya saja bersikap demokratis padahal sebenarnya dia bersikap otoriter.

Jadi dengan uraian singkat di atas pemimpin menganggap dirinya sebagai pemimpin yang demokratis, tetapi sebenarnya ia adalah pemimpin yang memanipulasi demokrasi, menganut demokrasi semu dan lebih mengarah kepada kegiatan pemimpin yang otoriter dalam bentuk yang halus, samar-samar sampai personalia di dalam organisasi tidak menyadarinya (*kecuali yang kritis dan yang SDM nya tinggi tahu permainan pimpinannya*), dan yang mungkin dilaksanakan tanpa di sadari bahwa tindakan itu bukan tindakan pimpinan yang demokratis.

4. Pemimpin dalam pengambilan keputusan.

Pemimpin dalam manajemen pendidikan yang efektif memimpin anggota kelompoknya sehingga mereka merasa kebutuhannya terpenuhi, dan memuaskan pelanggan pendidikan serta pemimpin sendiri juga merasa kebutuhannya terpenuhi sehingga tujuan organisasi tercapai. Dengan kata lain, beberapa asas utama dari kepemimpinan adalah :

Ing Ngarso Sung Tuladha : Pemimpin harus mampu dengan sifat dan perbuatannya menjadikan dirinya pola panutan dan ikutan bagi orang-orang yang dipimpinya.

Ing Madya Mangun Karsa : Pemimpin harus mampu membangkitkan semangat berswakarsa dan berkreasi pada orang-orang yang dibimbingnya.

Tut Wuri Handayani : Pemimpin harus mampu mendorong orang-orang yang diasuhnya berani berjalan di depan dan sanggup bertanggung jawab.

Dari pernyataan di atas, pemimpin adalah orang yang mendapat amanah serta memiliki sifat, sikap dan gaya yang baik untuk mengurus atau mengatur orang lain. Oleh sebab itu, dalam dunia kepemimpinan, sudah tidak asing lagi dengan yang namanya "*Make good decisions*" adalah salah satu dari sekian banyak poin yang harus dimiliki seorang pemimpin. Dalam kehidupan sosial, pasti ada masalah yang relatif pelik dan sulit untuk diselesaikan. Disinilah dituntut kearifan seorang pemimpin dalam mengambil keputusan agar masalah dapat terselesaikan dengan baik.

Menurut Van Vollenhoven, mengemukakan bahwa : keputusan adalah tindakan hukum yang bersifat sepihak dalam bidang pemerintahan dan dilakukan oleh suatu badan hukum berdasarkan wewenangnya yang luar biasa. Sedangkan dalam konsep manajemen hasil dari proses dalam manajemen adalah suatu keputusan yang dapat ditentukan sebagai arah tindakan yang di pilih secara sadar dari alternatif-alternatif yang tersedia dengan maksud untuk mencapai suatu hasil yang di kehendaki¹¹. Suatu keputusan tidak akan memiliki tingkat keakuratan yang kuat jika tidak di dukung berbagai informasi yang ada *dan buktikan dengan data yang valid*, dari berbagai input informasi yang diterima akan di analisis secara komprehensif oleh pihak manajemen organisasi untuk di bentuk suatu rekomendasi keputusan yang bersifat alternatif dan selanjutnya alternatif keputusan yang di tawarkan itu diambil mana yang terbaik. Keputusan adalah proses

Bandung,2005),173

¹¹ Syaiful Sagala, *Administrasi pendidikan*

kontemporer,(Bandung:CV Alfabeta,2000),157.

penelusuran masalah yang berawal dari latar belakang masalah, identifikasi masalah hingga kepada terbentuknya kesimpulan atau rekomendasi¹². Lahirnya suatu keputusan tidak serta merta berlangsung secara sederhana begitu, sebab sebuah keputusan itu selalu saja lahir berdasarkan dari proses yang memakan waktu, tenaga dan pikiran hingga akhirnya terjadinya suatu pengkristalan dan lahirnya keputusan tersebut. Selanjutnya yang dianggap penting adalah pertanggung jawaban dari keputusan itu sendiri kepada pihak yang berkepentingan. Dalam setiap keputusan yang dibuat selalu saja menyimpan resiko yang timbul, resiko tersebut pada prinsipnya tidak bisa di hindari apa dan bagaimanapun bentuknya selalu saja dan pasti timbul ini disebut dengan dampak dari suatu keputusan. Pengambilan keputusan yang beresiko adalah dihasilkannya suatu keputusan yang mengandung lebih dari satu kemungkinan hasil berdasarkan beberapa alternatif keputusan yang diambil, dan karena terdapat beberapa alternatif maka otomatis terdapat pula beberapa peluang yang sama besarnya. Untuk mengatasi resiko yang timbul dalam suatu organisasi baik yang bersifat *profit* maupun non profit adalah dengan mengimplementasikan "*manajemen resiko*". Selain itu perlu adanya penilaian yang kontinu terhadap kinerja kepemimpinan, karena akan menjadi landasan usaha perbaikan dan penyesuaian kembali pada semua sub sistem sekolah sesuai keperluan perbaikan yang diperlukan. Penilaian kinerja kepemimpinan adalah proses menentukan baik buruknya kinerja organisasi, program-program, kegiatan mencapai maksud yang di tetapkan sebelumnya. Strategi yang harus di kembangkan pemimpin adalah efektifitas proses penilaian guna menghasilkan perbaikan program, prosedur, dan usaha mencapai tujuan organisasi. Jadi seorang pemimpin (kepala sekolah) tanpa dengan ilmu kependidikan yang hanya bermodalkan kekuasaan dan kedekatan dengan atasannya serta kebiasaannya "*menakut-nakuti para guru dan murid untuk dikeluarkan jika tidak patuh*

padanya, memberikan tugas mengajar dan tugas tambahan yang diutamakan kelompoknya dan lain-lain" selayaknya pemimpin seperti ini tidak menduduki jabatan kepala sekolah. Tipe kepemimpinan yang mengandalkan kekuasaan birokrasi yang dimilikinya adalah salah satu bentuk kepemimpinan yang memandulkan kreatifitas dan otonomi guru maupun kreatifitas belajar murid. Maka seorang pemimpin yang baik adalah "*ilmuwan yang religius*", selain itu bisa memposisikan dirinya dimanapun berada dan bisa menjadi teladan rekan sejawat dan lingkungannya.

Oleh karena itu seorang pemimpin harus cermat dalam mengambil keputusan, agar keputusan itu baik, tidak merugikan personalia di dalam organisasi dan tidak merugikan organisasi. Pemimpin seperti ini sadar betul akan adanya pertanggung jawaban atas apa yang di pimpinnya sebagaimana sunnah rosul yang artinya "...dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggung jawaban atas apa yang di pimpinnya", dan seorang pemimpin dalam mengambil keputusan mengacu pada tujuan organisasi yang di pimpinnya, untuk mencapai itu pemimpin tersebut menggunakan secara optimal sumber daya organisasi terutama SDM di organisasi tersebut di berdayakan secara optimal sesuai dengan bidangnya.

5. Kinerja Guru

Kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang di capai oleh seseorang. Pengertian kinerja (Prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang di capai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya. *Performance* atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses¹³. Kinerja merupakan kegiatan yang telah di capai seseorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang di berikan kepadanya. Dalam kamus besar bahasa Indonesia kinerja di artikan sebagai sesuatu yang di capai, prestasi yang di perlihatkan, atau kemampuan kerja. Kinerja

¹² Irham fahmi, *Manajemen kinerja teori dan aplikasi*, (Bandung: CV Alfabeta, 2010), 104.

¹³ Nurlaila, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Penerbit LepKhair. 2010) Hal: 71

adalah hasil yang di peroleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu¹⁴. Menurut Indra Bastian kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi¹⁵. Berdasarkan pendapat tersebut, maka kinerja dapat di golongkan menjadi dua yaitu bersifat konkrit dan abstrak: (1) Kinerja yang bersifat konkrit adalah hasil kerja yang mudah dan langsung dapat dilihat, dibuktikan dan di ukur. (2) Kinerja yang bersifat abstrak adalah hasil kerja yang tidak dapat di lihat dan di perlukan proses yang rumit untuk mengukurnya, seperti tanggung jawab, loyalitas dan lain-lain. Sedangkan menurut Nanang Fattah mengemukakan bahwa: prestasi kerja (*Performance*) adalah sebagai ungkapan kemampuan yang di dasari oleh pengetahuan, sikap dan ketrampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu kerja¹⁶.

Dengan demikian jabatan guru sebagai suatu profesi menuntut keahlian dan ketrampilan khusus di bidang pendidikan dan pengajaran. Jadi guru adalah seorang pendidik, maka keberadaan guru bukan hanya kepada kewajiban menyampaikan materi (*Transfer of knowledge*) kepada siswa, akan tetapi juga berkewajiban *skill* dan nilai (*transfer of skill and transfer of value*). Ini berarti bahwa tugas guru tidak selesai pada aspek *knowledge* saja, pandai ilmu pengetahuan dan dapat menyampaikan kepada siswanya, namun juga harus dapat menjadi teladan bagi siswanya, perilaku yang di lakukan oleh guru harus menjadi cermin atau contoh bagi siswanya.

6. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja.

a. Efektifitas dan efisiensi.

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan

bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang di cari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien.

b. Otoritas (Wewenang).

Otoritas adalah suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya.

c. Disiplin.

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Jadi disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

d. Inisiatif.

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi¹⁷.

Menurut Lower dan porter (1968) dalam Indra Wijaya (1989) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

a. Faktor motivasi.

Motivasi adalah dorongan, baik dari dalam maupun dari luar diri manusia untuk menggerakkan dan mendorong sikap dan tingkah lakunya dalam bekerja. Semakin tinggi motivasi seseorang, akan semakin kuat dorongan yang timbul untuk bekerja lebih giat sehingga dapat meningkatkan kinerjanya.

b. Faktor kepuasan kerja.

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, maka semakin senang karyawan dalam

¹⁴ Irham Fahmi, *manajemen kinerja teori dan aplikasi*, (Bandung: CV Alfabeta, 2010), 2

¹⁵ Indra Bastian, *akutansi sektor publik, Edisi pertama*, (Yogyakarta: Badan penerbit Fakultas Ekonomi UGM, 2001) 329.

¹⁶ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2000), 19

¹⁷ Prawirosentono, Suryadi. *Kebijakan kinerja Karyawan* (Yogyakarta: BPFE, 1999) hal: 27

melaksanakan pekerjaannya yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerjanya.

c. Faktor kondisi fisik pekerjaan.

Kondisi kerja yang kurang baik dapat menyebabkan rendahnya prestasi kerja karyawan. Lingkungan kerja yang secara fisik merupakan bagian dari kondisi kerja hendaknya tertata dengan baik sehingga tidak menyebabkan adanya perasaan was-was karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Apabila merasa terganggu dalam melaksanakan tugasnya, maka kinerjanya akan rendah. Sebaliknya jika karyawan merasa tenang dan nyaman dalam melaksanakan tugas, maka kinerjanya akan meningkat.

d. Faktor kemampuan kerja karyawan.

Kemampuan kerja karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan sangat perlu diperhatikan. Karyawan harus memiliki kemampuan yang cukup baik kemampuan fisik maupun kemampuan non fisik (intelektual/mental).

Oleh sebab itu, kinerja sangat penting mendapat perhatian, baik oleh pekerja yang bersangkutan maupun oleh pimpinannya untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaannya dan seorang pemimpin harus tahu “tupoksinya” dan *bukan sibuk mencampuri urusan yang bukan urusannya dan bukan wilayahnya (dalam arti mencampuri Privasi personalia)* dan seorang pemimpin di tuntutan harus bisa menempatkan diri.

7. Karakteristik Kinerja karyawan.

Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut:

- a. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- b. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
- c. Memiliki tujuan yang realistis.
- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.

e. Memanfaatkan umpan balik (*Feed back*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.

f. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan¹⁸.

Selain itu memiliki SDM yang tinggi dan motivasi kerja yang tinggi juga merupakan karakteristik kinerja tinggi.

8. Indikator Kinerja Karyawan

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator,yaitu:

- a. Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang di hasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- b. Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang di selesaikan.
- c. Ketepatan waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- d. Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang teknologi, bahan baku) di maksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- e. Kemandirian. Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor¹⁹.

9. Fungsi Penilaian Kinerja

Menurut Handoko mengemukakan bahwa Fungsi diadakannya penilaian kinerja di setiap organisasi antara lain adalah sebagai berikut:

¹⁸ Mangkunegara,Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia*.(Bandung: Remaja Rosdakarya,2002) Hal :68

¹⁹ Robbins,Stephen P. *Perilaku Organisasi*. (Jakarta:

Gramedia,2006) Hal :260

- a. Sebagai dasar untuk menentukan keputusan penggajian.
- b. Sebagai dasar umpan balik atas kinerja yang dilakukan seseorang atau kelompok.
- c. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan yang dinilai.
- d. Sebagai dasar pertimbangan untuk keputusan promosi.
- e. Sebagai dasar pertimbangan untuk keputusan mutasi dan pemberhentian.
- f. Sebagai dasar pertimbangan untuk keputusan training dan pengembangan.
- g. Sebagai dasar pertimbangan untuk keputusan penghargaan (reward).
- h. Sebagai alat untuk memotivasi dan meningkatkan kinerja²⁰.

10. Manfaat Pengukuran Kinerja

Seorang guru dapat di katakan profesional, bilamana memiliki SDM tinggi, kemampuan tinggi (*high level of abstract*) dan motivasi kerja tinggi (*heigh level of commitment*). Guru yang memiliki SDM yang rendah, komitmen yang rendah, biasanya kurang memberikan perhatian kepada siswa. Demikian pula waktu dan tenaga yang di keluarkan untuk meningkatkan mutu pembelajaran pun sangat sedikit. “*Sebaliknya seorang guru yang memiliki SDM tinggi, dan komitmen tinggi biasanya tinggi sekali motivasi kerjanya, maka waktu yang di sediakan untuk peningkatan mutu pendidikan sangat banyak*”. Faktor yang mempengaruhi kinerja guru meliputi: SDM yang tinggi, Pengetahuan, keterampilan, kecakapan, sikap dan perilaku pegawai. Adapun manfaat pengukuran kinerja berdasarkan modul akuntabilitas kinerja instansi pemerintah- lembaga administrasi negara (Akip-Laru, 2003) adalah: (1) Memastikan pemahaman pada pelaksanaan dan ukuran yang di gunakan untuk mencapai kinerja. (2) Memastikan tercapainya rencana kerja yang telah disepakati. (3) Memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan kerja serta melakukan tindakan perbaikan kinerja. (4) Memberikan penghargaan dan hukuman yang objektif atas prestasi pelaksanaannya yang

telah di ukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah di sepakati. (5) Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan telah terpenuhi. (6) Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah. (7) Memastikan bahwa pengambilan keputusan di lakukan secara objektif. (8) Menunjukkan peningkatan yang perlu di lakukan. (9) Mengungkap permasalahan yang ada. Sedangkan menurut Irham Fahmi fungsi manajemen kinerja adalah mencoba memberikan suatu pencerahan dan jawaban dari berbagai permasalahan yang terjadi di suatu organisasi baik yang di sebabkan oleh faktor internal dan eksternal, sehingga apa yang di alami pada saat ini tidak membawa pengaruh yang negatif bagi aktivitas perusahaan pada saat ini dan yang akan datang²¹. Dengan demikian penilaian kinerja merupakan peninjauan kembali atau evaluasi yang merujuk pada gambaran sistematis dan peninjauan kembali kinerja pekerjaan seseorang. Selain itu, memberi umpan balik kepada guru dengan tujuan memotivasi guru tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau terus bekerja lebih tinggi, sehingga terjadi peningkatan kinerja guru.

C. Kesimpulan

1. Suatu organisasi akan berhasil atau gagal sebagian besar di tentukan oleh kepemimpinan lembaga itu, terutama dalam mengimplementasikan manajemen dalam lembaga tersebut. Pemimpin adalah seseorang yang berada dalam kelompok, sebagai pemberi tugas atau sebagai pengarah dan mengkondisikan kegiatan kelompok yang relevan, dan sebagai penanggung jawab utama serta bisa memberi contoh baik dalam kedinasan maupun dalam kehidupan sehari-hari sehingga organisasi menjadi *kondusif*. Ada dua hal yang mengarakterisasi pemimpin dalam melaksanakan tugasnya, yaitu “*keterbukaan dan mau melayani*”.
2. Pemimpin harus bisa memberikan teladan yang baik dari orang-orang yang dipimpin

²⁰ Handoko, Hani. *Manajemen personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta: 1994). Hal: 20

²¹ Irham Fahmi, *manajemen kinerja teori dan aplikasi*, (Bandung: CV Alfabeta, 2010), 14

dan menempatkan sesuai dengan bidangnya yang cocok. Untuk melakukannya, di butuhkan tidak hanya kemampuan untuk memanfaatkan sumber yang ada untuk mencapai sasaran, tapi juga kapasitas untuk mengembangkan kepercayaan dan di butuhkan SDM yang tinggi dan “diperdayakannya” dan bukan menjadi saingannya. Tujuan organisasi tidak hanya diketahui oleh pemimpin atau kelompok, tujuan organisasi harus disosialisasikan kepada semua “pelanggan pendidikan” ,supaya tujuan organisasi cepat tercapai sesuai dengan Visi dan Misi.

3. Kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang di capai oleh seseorang. Kinerja merupakan kegiatan yang telah di capai seseorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang di berikan kepadanya. Manajemen kinerja akan dapat diwujudkan jika ada hubungan dan keinginan yang sinergi antara atasan dan bawahan dalam usaha bersama-sama mewujudkan visi dan misi organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Aan komariah, Cepi Triatna, 2004. *Visionary leadership menuju sekolah efektif*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Ace Suryadi, 1999. *Pendidikan, Investasi SDM dan Pembangunan*. Jakarta: PT Balai Pustaka
- Becker G.S. 1993. *Human Capital, A theoretical and Empirical Analysis with Speccial reference to Education*. Chicago, University of Chicago Press
- Buchari Alma & Ratih Hurriyati, 2008. *Manajemen Corporate & Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan*. Bandung : CV alfabeta.
- Depag RI, 1995, *Al qur'an Terjemah*. Surabaya: Surya Cipta Aksara.
- Engkoswara. 2001. *Paradigma Manajemen Pendidikan Menyongsong Ekonomi Daerah*. Bandung: yayasan Amal Keluarga.
- Handoko, Hani.1994 *Manajemen personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Hadari Nawawi, 1981, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: CV Haji Masa Agung.
- Indra Bastian, 2001. *akutansi sektor publik, Edisi pertama*. Yogyakarta: Badan penerbit Fakultas Ekonomi UGM
- Imam Munawir, 1993. *Asas-Asas kepemimpinan dalam Islam*. Penerbit Usaha Nasional
- Irham Fahmi,2010,*Manajemen kinerja Teori dan Aplikasi*. Bandung: CV Alfabeta.
- Jac Fitz-enz, 2000.*The ROI of Human Capital, Measuring the Economic Value of Employee Performance*, New York, Amacom
- Nanang fattah. 2004. *Landasan manajemen pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- , 2000. *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- , 2003. *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah*. Bandung : Pustaka Bani Quraisy.
- Nur Aedi,2012. *Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan*. Bandung: Pustaka Cendekia Utama.
- Nurlaila, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit LepKhair
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Prawirosentono,Suryadi. 1999. *Kebijakan kinerja Karyawan* Yogyakarta: BPFE.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Gramedia.
- Syaiful Sagala. 2008. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: CV Alfabeta
- ,2009.*Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sudarwin Danim, 2004. *Motivasi dan kepemimpinan efektivitas kelompok*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Suryobroto, 2004. *Manajemen Pendidikan di sekolah*, Jakarta: PT Rineka Cipta.

- Waldo, Dwight, 1955. *Public Administration*.
Diterjemahkan (1979) oleh Slamet
Admosudarmo. Jakarta: Aksara Baru
- Tim Dosen Jurusan Administrasi pendidikan.
2005. *Pengelolaan Pendidikan*.
Bandung: UPI/Universitas Pendidikan
Indonesia.