

**ANALISIS KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM
MENINGKATKAN KINERJA GURU DI SMA NEGERI 5
TANJUNGPINANG**

SKRIPSI

**SA'DAHYATI
NIM : 14612248**



**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE) PEMBANGUNAN
TANJUNGPINANG
2019**

**ANALISIS KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM
MENINGKATKAN KINERJA GURU DI SMA NEGERI 5
TANJUNGPINANG**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas dan Memenuhi
Syarat-Syarat guna Memperoleh Gelar
Sarjana Ekonomi

Oleh

**SA'DAHYATI
NIM : 14612248**

PROGRAM STUDI S1 MANAJEMEN



**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE) PEMBANGUNAN
TANJUNGPINANG
2019**

TANDA PERSETUJUAN / PENGESAHAN SKRIPSI

**ANALISIS KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM
MENINGKATKAN KINERJA GURU DI SMA NEGERI 5
TANJUNGPINANG**

Diajukan kepada:

Panitia Komisi Ujian
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan
Tanjungpinang

Oleh

NAMA : SA'DAHYATI
NIM : 14612248

Menyetujui :

Pembimbing Pertama,



Satriadi, S. Ap., M.Sc.
NIDN.1011108901/ Lektor

Pembimbing Kedua,



Risnawati, S.Sos., M.M.
NIDN.1025118803/ Asisten Ahli

Mengetahui,
Ketua Program studi



Murni Ilvas, M.M.
NIDN.1007036603/ Lektor

Skripsi Berjudul

**ANALISIS KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM
MENINGKATKAN KINERJA GURU DI SMA NEGERI 5
TANJUNGPINANG**

Yang Dipersiapkan dan Disusun Oleh :

NAMA : SA'DAHYATI

NIM : 14612248

Telah dipertahankan di depan Panitia Komisi Ujian Pada Tanggal Empat Belas Agustus Tahun Dua Ribu Sembilan Belas Dan Dinyatakan Telah Memenuhi Syarat Untuk Diterima

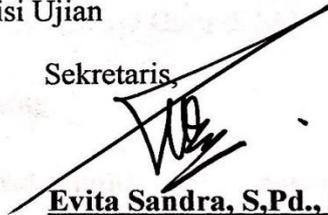
Panitia Komisi Ujian

Ketua,



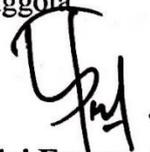
Satriadi, S. AP., M.Sc.
NIDN. 1011108901/ Lektor

Sekretaris,



Evita Sandra, S.Pd., M.M.
NIDN. 1029127202/ Asisten Ahli

Anggota

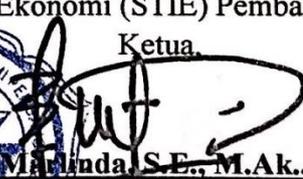


Selvi Fauzar, S.E, M.M.
NIDN. 1001109101/ Asisten Ahli

Tanjungpinang, 14 Agustus 2019

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang

Ketua,


Charly Marlinda, S.E., M.Ak., Ak., CA
NIDN. 1029127801/ Lektor

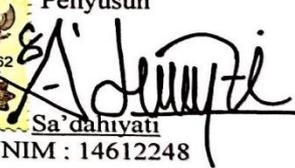
PERNYATAAN

Nama : Sa'dahiyati
NIM : 14612248
Tahun Angkatan : 2014
Indeks Prestasi Kumulatif : 3.25
Program Studi : Manajemen / Sastra 1 (satu)
Judul Skripsi : Analisis Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam
Meningkatkan Kinerja Guru di SMA Negeri 5
Tanjungpinang

Dengan ini menyatakan sesungguhnya bahwa seluruh isi dan materi dari skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri dan bukan rekayasa maupun karya orang lain.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya tanpa ada paksaan dari pihak manapun dan apabila ternyata kemudian hari saya membuat pernyataan palsu, maka saya siap diproses sesuai peraturan yang berlaku.

Tanjungpinang, 8 Juli 2019

Penyusun

Sa'dahiyati
NIM : 14612248



PERSEMBAHAN

Teriring rasa syukur atas rahmat Allah dan syafaat Rasulnya

Ananda persembahkan karya ini

*Untuk sepasang mutiara hati yang memancarkan cinta kasih yang tak pernah
usai, yang selalu mengasihiku*

Setulus hati dan sesuci do'a Ibunda dan Ayahanda tercinta

***(Ibunda Rosmawati, Ayahanda Bustamam serta Kakakku Yessi Miati dan
Adikku Ainul Nur Madiyah)***

*Pelita hidupku yang selalu mengasihiku dan menyanyangiku dengan kasih sayang
yang tak terbatas dari buaian hingga mengerti akan arti sebuah ilmu*

Dengan belasan sesejuk embun dan do'a suci di malam hari

*Curahan kasih sayang dan dukungan berupa moral, material dan spiritual yang
selalu mereka berikan padaku, telah mengantarkanku pada kondisi saat ini.*

Semangat dan harapanmu telah mampu menghilangkan setiap penat jiwa ini

Keikhlasanmu telah mengalir dalam setiap nafas dan tetes darahku.

Semoga Ananda selalu dapat mengukir senyum tulus bahagia dihatimu

Dengan penuh cinta bagimu Ibunda Ayahanda

Ananda berkarya.

MOTTO

*Rasulullah shallallahu'alaihi wa sallam bersabda,
"Semangattlah dalam hal yang bermanfaat untukmu,
Minta tolonglah pada Allah,
dan jangan malas (patah semangat)."
(HR. Muslim no.2664)*

*"Pendidikan merupakan perlengkapan paling baik untuk harimu"
(Aristoteles)*

*"Agar dapat membahagiakan seseorang, isilah tangannya dengan kerja,
hatinya dengan kasih sayang, pikirannya dengan tujuan, ingatannya dengan
ilmu yang bermanfaat, masa depannya dengan harapan dan perutnya dengan
makanan"
(James Thurber)*

"Jangan biarkan hobby merusak masa depanmu"

"Kerja keras tidak akan mengecewakanmu"

*"Sangat menikmati segala proses dalam kehidupan demi sebuah kesuksesan
dan harapan, karena kesuksesan dan harapan membutuhkan sautu proses"*

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warrahmatullahi'wabarrakaatu

Alhamdulillah robbil'alamin. Puji syukur atas kehadiran Allah SWT, atas limpahan Rahmat, aufiq, dan karunia serta hidayahnya. Penulis dapat menyelesaikan Proposal penelitian ini. Dalam penulisan skripsi ini penulis mengambil judul : **“Analisis Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMA Negeri 5 Tanjungpinang”**. Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi masih banyak terdapat kekurangan yaitu dalam penyampaian materi, tata bahasa, maupun tata cara dalam penulisan. Untuk itu saran dan kritik dan bersifat membangun sangat diharapkan demi kesempurnaan skripsi ini.

Penyusunan ini dapat diselesaikan atas bantuan dan motivasi serta bimbingan dari beberapa pihak. Berkenaan dengan hal tersebut maka pada kesempatan ini, penulis dengan ketulusan hati menyampaikan rasa terimakasih sedalam-dalamnya kepada :

1. Ibu Charly Marlinda, SE. M. Ak. Ak. CA, selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.
2. Ibu Ranti Utami, SE. M. Ak. Ak. CA, selaku Wakil Ketua I dan III Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.
3. Ibu Sri Kurnia, SE. Ak. M.Si. CA, selaku Wakil Ketua II Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.
4. Bapak Imran Ilyas, MM, selaku Ketua Program Studi S1 Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.

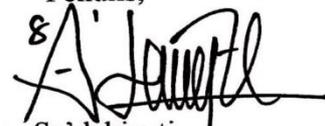
5. Ibu Dwi Septi Haryani, S.T, M.M, selaku Sekretaris Prodi Manajemen.
6. Bapak Satriadi, S. Ap. M. Sc, selaku Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan arahan, memberikan motivasi dan saran serta masukan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
7. Ibu Risnawati, S.Sos. M.M, selaku Dosen Pembimbing II yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan nasehat, arahan serta masukan dalam penulisan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
8. Bapak Drs. Yusserizal, selaku Kepala Sekolah SMA Negeri 5 Tanjungpinang serta wakil kepala sekolah, guru-guru dan juga staf-staf SMA Negeri 5 Tanjungpinang yang telah memberikan izin kepada Penulis untuk melakukan Penelitian, memberikan motivasi dan dorongan dalam menyelesaikan skripsi ini.
9. Bapak dan Ibu Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang yang telah mengajarkan dan memberikan ilmu yang bermanfaat kepada penulis selama perkuliahan.
10. Kakak Surimustika yang selalu membantu dan memberikan semangat dan doa untuk penulis agar dapat menyelesaikan skripsi ini.
11. Dede Ramadhani yang selalu membantu dan memberikan semangat serta doa terbaik untuk penulis agar dapat menyelesaikan skripsi ini.
12. Keluarga Manajemen Pagi 3 Angkatan 2014 dan keluarga KKN Tanjung Uban Timur Kelompok 13 Tahun 2017 serta teman-temanku tercinta group KOSAN BAPER yang selalu memberikan motivasi dan dorongan kepada penulis untuk tetap semangat dalam menyelesaikan skripsi ini.

Akhir kata penulis berharap agar skripsi ini bermanfaat untuk kepentingan bersama dan semoga pihak-pihak yang membantu dalam menyelesaikan skripsi ini selalu diberkahi dan dilindungi Allah SWT. Amin.

Wassalamu'alaikum Warrahmatullahi'wabarrakaatu.

Tanjungpinang, 8 Juli 2019

Penulis,



Sa'dahiyati

NIM : 14612248

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL	
HALAMAN PENGESAHAN BIMBINGAN	
HALAMAN PENGESAHAN KOMISI UJIAN	
HALAMAN PERNYATAAN	
HALAMAN PERSEMBAHAN	
HALAMAN MOTTO	
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
ABSTRAK	xi
ABSTRACT	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Kegunaan Penelitian	5
1.4.1 Kegunaan Ilmiah	5
1.4.2 Kegunaan Praktis.....	5
1.5 Sistematika Penulisan	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 Manajemen	9
2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	10
2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	10
2.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	11
2.3 Kepemimpinan.....	14
2.3.1 Pengertian Kepemimpinan	14

2.3.2	Fungsi Kepemimpinan	16
2.3.3	Teori Kepemimpinan.....	17
2.3.4	Tipe-Tipe Kepemimpinan	26
2.3.5	Model-Model Kepemimpinan	28
2.3.6	Indikator Kepemimpinan.....	31
2.4	Kepala Sekolah	34
2.4.1	Pengertian Kepala Sekolah.....	34
2.4.2	Tugas dan Fungsi Kepala Sekolah	35
2.4.3	Kepemimpinan Kepala Sekolah	36
2.4.4	Indikator Kepemimpinan Kepala Sekolah	37
2.5	Kinerja Guru	38
2.5.1	Pengertian Kinerja Guru.....	38
2.5.2	Standarisasi Kinerja Guru	39
2.5.3	Mengukur Kinerja Guru	41
2.5.4	Indikator Kinerja Guru	41
2.6	Kerangka Pemikiran	44
2.7	Penelitian Terdahulu	45
2.7.1	Penelitian Dalam Negeri	45
2.7.2	Penelitian Luar Negeri	47
BAB III	METODOLOGI PENELITIAN	49
3.1	Jenis Penelitian	49
3.2	Jenis Data.....	49
3.3	Teknik Pengumpulan Data	50
3.3.1	Observasi	51
3.3.2	Wawancara	51
3.3.3	Dokumentasi.....	52
3.3.4	Studi Kepustakaan.....	53
3.4	Populasi dan Sampel.....	53
3.4.1	Populasi	53
3.4.2	Sampel.....	53
3.5	Definisi Operasional Variabel	54

3.6	Teknik Pengolahan Data.....	57
3.7	Teknik Analisis Data.....	57
3.8	Uji Keabsahan Data.....	59
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	60
4.1	Hasil Penelitian.....	60
4.1.1	Gambaran Umum SMA Negeri 5 Tanjungpinang	60
4.1.2	Visi dan Misi SMA Negeri 5 Tanjungpinang	60
4.1.3	Tugas dan Fungsi Jabatan di SMA Negeri 5 Tanjungpinang.....	62
4.1.4	Jumlah Guru di SMA Negeri 5 Tanjungpinang	63
4.1.5	Karakteristik Informan	66
4.2	Pengolahan Data dan Analisis Data.....	69
4.2.1	Reduksi Data	69
4.2.2	Penyajian Data.....	103
4.3	Penarikan Kesimpulan	109
4.4	Pembahasan	111
BAB V	PENUTUP	118
5.1	Kesimpulan	118
5.2	Saran	120

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

RIWAYAT HIDUP (*Curriculum Vitae*)

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
3.1 Operasional Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah	55
4.1 Jumlah Guru di SMA Negeri 5 Tanjungpinang.....	63
4.2 Karakteristik Informan Berdasarkan Jenis Kelamin.....	67
4.3 Karakteristik Informan Berdasarkan Usia	67
4.4 Karakteristik Informan Berdasarkan Tingkat Pendidikan	68
4.5 Karakteristik Informan Berdasarkan Pangkat/Golongan.....	68
4.6 Rekapitulasi Hasil Wawancara Responden Pada Indikator Kepribadian (<i>Personality</i>)	70
4.7 Rekapitulasi Hasil Wawancara Responden Pada Indikator Kepribadian (<i>Personality</i>)	72
4.8 Rekapitulasi Hasil Wawancara Responden Pada Indikator Kepribadian (<i>Personality</i>)	74
4.9 Rekapitulasi Hasil Wawancara Responden Pada Indikator Kemampuan (<i>Ability</i>).....	76
4.10 Rekapitulasi Hasil Wawancara Responden Pada Indikator Kemampuan (<i>Ability</i>).....	78
4.11 Rekapitulasi Hasil Wawancara Responden Pada Indikator Kemampuan (<i>Ability</i>).....	80
4.12 Rekapitulasi Hasil Wawancara Responden Pada Indikator Kemampuan (<i>Ability</i>).....	81
4.13 Rekapitulasi Hasil Wawancara Responden Pada Indikator Kemampuan (<i>Ability</i>).....	83
4.14 Rekapitulasi Hasil Wawancara Responden Pada Indikator Kemampuan (<i>Abillity</i>).....	85
4.15 Rekapitulasi Hasil Wawancara Responden Pada Indikator Kesanggupan/Komitmen (<i>Capability</i>).....	87

4.16	Rekapitulasi Hasil Wawancara Responden Pada Indikator Kesanggupan/Komitmen (<i>Capability</i>).....	88
4.17	Rekapitulasi Hasil Wawancara Responden Pada Indikator Kesanggupan/Komitmen (<i>Capability</i>).....	90
4.18	Rekapitulasi Hasil Wawancara Responden Pada Indikator Kesanggupan/Komitmen (<i>Capability</i>).....	91
4.19	Rekapitulasi Hasil Wawancara Responden Pada Indikator Kesanggupan/Komitmen (<i>Capability</i>).....	93
4.20	Rekapitulasi Hasil Wawancara Responden Pada Indikator Toleransi (<i>Tolerance</i>)	95
4.21	Rekapitulasi Hasil Wawancara Responden Pada Indikator Toleransi (<i>Tolerance</i>)	96
4.22	Rekapitulasi Hasil Wawancara Responden Pada Indikator Toleransi (<i>Tolerance</i>)	98
4.23	Rekapitulasi Hasil Wawancara Responden Pada Indikator Toleransi (<i>Tolerance</i>)	100
4.24	Rekapitulasi Hasil Wawancara Responden Pada Indikator Toleransi (<i>Tolerance</i>)	102
4.25	Rekapitulasi Penyajian Data Hasil Wawancara.....	104

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Kerangka Pemikiran	45

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran Judul

- Lampiran 1 : Pedoman Wawancara
- Lampiran 2 : Lembar Observasi
- Lampiran 3 : Transkrip Wawancara
- Lampiran 4 : Profil SMA Negeri 5 Tanjungpinang
- Lampiran 5 : Dokumentasi Penelitian
- Lampiran 6 : Struktur Organisasi
- Lampiran 7 : Surat Izin Penelitian
- Lampiran 8 : Surat Bukti Telah Melakukan Penelitian
- Lampiran 9 : *Plagiarism Checker*
- Lampiran 10 : Riwayat Hidup (*Curriculum Vitae*)

ABSTRAK

ANALISIS KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DI SMA NEGERI 5 TANJUNGPINANG

Sa'dahiyati. 14612248. Manajemen. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE)
Pembangunan Tanjungpinang. atik.sh78@gmail.com

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara, dokumentasi dan studi kepustakaan. Penulis melakukan wawancara dengan lima orang responden.

Hasil dari penelitian ini yaitu menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMA Negeri 5 Tanjungpinang. Pada kepribadian kepemimpinan kepala sekolah memandang guru sebagai mitra kerja yang baik. Pada kemampuan, kepala sekolah selalu memberikan motivasi serta selalu hadir dalam mengambil keputusan. Komitmen kepala sekolah dengan menerapkan kedisiplinan, keteladanan dan memperhatikan keinginan dan kebutuhan guru. Toleransi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dengan memahami keterbatasan guru dan memberikan penghargaan kepada guru.

Kesimpulan yang didapatkan berdasarkan pengujian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMA Negeri 5 Tanjungpinang sudah terlaksana dengan baik, walaupun masih ada kekurangan yang harus di perbaiki lagi.

Kata Kunci : Kepemimpinan Kepala Sekolah

Dosen Pembimbing 1 : Satriadi, S.AP., M.Sc.

Dosen Pembimbing 2 : Risnawati, S.Sos., M.M.

ABSTRACT

THE SCHOOL'S LEADERSHIP ANALYSIS IN IMPROVING TEACHERS ' PERFORMANCE AT SMA NEGERI 5 TANJUNGPINANG

Sa'dahiyati. 14612248. *Management. High School of Economics (STIE) Pembangunan Tanjungpinang. atik.sh78@gmail.com*

The study aims to analyse the leadership of the headmaster in improving teacher performance. This research is a qualitative study. The data collection techniques used are observations, interviews, documentation and literature studies. The author interviews five respondents.

The result of this study showed that the leadership of the headmaster in improving the teacher's performance in SMA Negeri 5 Tanjungpinang. At the leadership personality the headmaster looked at the teacher as a good working partner. At the ability, the headmaster always gives motivation and always present in making decisions. Commitment of the Headmaster by applying discipline, transparency and attention to the wishes and needs of teachers. The leadership tolerance of the principal in enhancing the teacher's performance by understanding the teacher's limitations and rewarding teachers.

Conclusions gained based on testing showed that the leadership of the headmaster in improving the performance of teachers in SMA Negeri 5 Tanjungpinang has been carried out well, although there is still a shortage to be fixed again.

Keyword : leadership of the school principal

Instructor Lecturer 1 : Satriadi, S. AP., M.Sc.

Mentor Lecturer 2 : Risnawati, S. Sos., M.M.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia adalah manusia yang memiliki sumber daya atau potensi untuk melakukan kegiatan-kegiatan yang positif. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut fungsi manajerial adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian, sedangkan menurut fungsi operasional adalah kompensasi, pemutusan hubungan kerja, pengembangan, pengadaan dan integrasi (Maharsi, 2011).

Sumber daya manusia Indonesia dapat meningkat jika kualitas pendidikan juga dapat ditingkatkan. Pernyataan tersebut senada dengan penjelasan (Irianto, 2009) bahwa peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia ternyata tidak dapat dilakukan kecuali hanya melalui pendidikan. Di era persaingan global sekarang ini, diakui atau tidak diakui, lembaga pendidikan dituntut untuk meningkatkan kinerja kelembagaan yang efektif dan kondusif. Pendidikan merupakan sarana paling tepat atau strategi jitu yang dapat meningkatkan sumber daya manusia. Berbagai usaha telah dilakukan untuk meningkatkan mutu manajemen sekolah antara lain melalui berbagai pengadaan buku dan alat pelajaran, perbaikan sarana dan prasarana pendidikan serta pelatihan dan peningkatan kompetensi guru.

Kepemimpinan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam manajemen lembaga pendidikan, dari lembaga pendidikan diciptakan sumber daya manusia yang siap dan mampu berkompetensi dengan situasi lokal maupun

global yaitu melalui pendidikan di dalamnya. Pemimpin pendidikan dalam hal ini adalah kepala sekolah. Dalam kepemimpinan terdapat hubungan antara manusia yaitu, hubungan yang mempengaruhi dari pemimpin dan hubungan kepatuhan atau ketaatan para pengikut karena dipengaruhi oleh kewibawaan pemimpin. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor efektif yang dapat mendorong sekolah untuk mewujudkan visi dan misi, tujuan dan sasaran sekolah melalui program-program sekolah yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Oleh karena itu kepala sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan yang memadai, baik pengetahuan professional, kepemimpinan instruksional, keterampilan administrasi, dan keterampilan sosial untuk meningkatkan mutu sekolah. Kualitas seorang pemimpin sangat menentukan keberhasilan lembaga yang dipimpinnya, termasuk didalamnya lembaga pendidikan. Oleh karena itu, kepemimpinan yang sukses itu mampu mengoreksi kelemahan dan kekurangan serta sanggup membawa lembaga yang dipimpin pada tujuan yang ditetapkan dan mampu mengelola lembaga yang dipimpin. Dengan demikian, pemimpin merupakan kunci sukses bagi organisasi.

SMA Negeri 5 Tanjungpinang merupakan Sekolah Menengah Atas yang berlokasi di Jalan. Haji Agus Salim, Tanjungpinang Barat, Kecamatan Tanjungpinang Barat, Kota Tanjungpinang, Provinsi Kepulauan Riau. Dengan jumlah keseluruhan pegawai di SMA Negeri 5 Tanjungpinang hanya 37 orang. Dengan jumlah seluruh siswa 589 orang, terbagi dari 299 orang siswa laki-laki dan 290 orang siswi perempuan. Kedisiplinan Kepala Sekolah sudah terlihat baik, karena selain hadir tepat waktu, kepala sekolah yang memimpin SMA Negeri 5

Tanjungpinang selalu pulang pukul 4 sore terkecuali jika ada kepentingan yang lebih diutamakan maka kepala sekolah terpaksa pulang lebih awal.

Adapun permasalahan yang terjadi pada SMA Negeri 5 Tanjungpinang adalah, kepala sekolah tidak memberikan sanksi atau tindakan secara langsung kepada guru yang melanggar tata tertib sekolah, kurangnya pengawasan yang dilakukan kepala sekolah secara langsung, dan komunikasi yang kurang baik antara guru dengan kepala sekolah. Hal tersebut diketahui berdasarkan hasil dari wawancara dengan salah seorang guru pada tanggal 7 Mei 2018 yakni, kepala sekolah tidak pernah memberikan sanksi apapun kepada guru yang melanggar tata tertib sekolah. Misalnya guru yang datang ke sekolah tidak tepat waktu, tetapi kepala sekolah tidak pernah memberi teguran atau tindakan apapun kepada guru tersebut, sehingga tidak memberikan efek jera terhadap guru yang melanggar tata tertib sekolah.

Dengan adanya hal tersebut, tampak bahwa sebagian guru belum menunjukkan kinerja yang baik dalam menjalankan tugas dan fungsinya, masih kurangnya kedisiplinan dan ketertiban pegawai, dikarenakan pada waktu proses mengajar, masih ada beberapa guru yang belum berada ditempat dan masih ada juga beberapa guru yang cara mengajarnya menggunakan metode ceramah yang dikarenakan oleh faktor umur. Kemudian kurangnya pengawasan yang dilakukan kepala sekolah secara langsung, yang mana kepala sekolah hanya melihat melalui cctv yang ada diruangannya, sehingga dampak dari hal tersebut yakni proses mengajar menjadi tidak efektif dikarenakan kepala sekolah tidak melihat secara langsung masalah yang sedang dihadapi oleh guru.

Selain itu, adanya komunikasi yang kurang baik antara guru dengan kepala sekolah. Misalnya, ketika guru mengalami beberapa kendala, guru sulit untuk memulai pembicaraan dengan kepala sekolah, sehingga sulit untuk guru bertukar pendapat dan beberapa guru masih merasa segan untuk berkomunikasi dengan kepala sekolah. Jika dilihat, kepemimpinan di SMA Negeri 5 Tanjungpinang cukup baik. Namun, hal ini belum pernah diteliti secara lebih mendalam.

Kepemimpinan memegang peranan penting karena pimpinan adalah seseorang yang berdampak pada peningkatan kinerja, seorang pemimpin yang harus memiliki kemampuan mempengaruhi dan memberi motivasi pada karyawannya serta orang yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi pada pencapaian tujuan. Dengan adanya hal-hal tersebut, maka dengan keadaan inilah yang menarik peneliti untuk meneliti lebih mendalam, karena kepala sekolah memiliki peran yang besar untuk mewujudkan kinerja guru yang baik. Sedangkan guru, memiliki peran yang sangat besar untuk kemajuan pendidikan di sekolah (Wiratma, 2013).

Dari latar belakang tersebut, maka peneliti tertarik untuk mengangkatnya menjadi sebuah karya tulis dalam bentuk skripsi dengan judul **“Analisis Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMA Negeri 5 Tanjungpinang”**.

1.2 Rumusan Masalah

Dari uraian latar belakang tersebut maka peneliti merumuskan permasalahannya yaitu, Bagaimanakah Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMA Negeri 5 Tanjungpinang ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penulisan skripsi ini adalah untuk mengetahui Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMA Negeri 5 Tanjungpinang.

1.4 Kegunaan Penelitian

Sebagai bahan untuk menambah wawasan pengetahuan pada penelitian dalam bidang manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.

1.4.1 Kegunaan Ilmiah

Hasil penelitian ini diharapkan dapat mendukung atau memperkuat teori yang ada pada Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan manfaat bagi semua pihak yang terkait dalam penelitian ini, diantaranya :

a. Bagi Peneliti

Adanya penelitian ini diharapkan dapat menambahkan wawasan, pengalaman, dan pengetahuan baik itu dari hasil penelitian maupun dari orang-orang yang telah membantu dalam penelitian ini.

b. Bagi Kepala Sekolah

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi Kepala Sekolah dalam memimpin dan pendorong perbaikan dalam meningkatkan kinerja guru, serta dalam pengambilan keputusan.

c. Bagi SMA Negeri 5 Tanjungpinang

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja kepemimpinan kepala sekolah maupun guru serta staf sekolah, sehingga mutu pendidikan yang dilaksanakan di SMA Negeri 5 Tanjungpinang dapat semakin meningkat.

d. Bagi STIE Pembangunan Tanjungpinang

Menambahkan referensi perpustakaan khususnya bagi mahasiswa, dapat dijadikan sebagai pedoman dan bahan penelitian yang sejenis.

1.5 Sistematika Penulisan

Untuk lebih mempermudah pembahasan dalam penelitian ini peneliti mensistematikan pembahasan dalam beberapa sub bab sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini membahas mengenai kajian teori yang berhubungan dengan permasalahan dalam penelitian yaitu tentang manajemen, pengertian manajemen sumber daya manusia, fungsi manajemen sumber daya manusia, kepemimpinan, fungsi kepemimpinan, teori kepemimpinan, tipe-tipe kepemimpinan, model-model kepemimpinan, indikator kepemimpinan, pengertian

kepala sekolah, tugas dan fungsi kepala sekolah, kepemimpinan kepala sekolah, indikator kepemimpinan kepala sekolah, teori-teori mengenai kinerja guru, standarisasi kinerja guru, mengukur kinerja guru, indikator kinerja guru, serta kerangka pemikiran dan penelitian terdahulu.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini berisi tentang penjelasan mengenai variabel-variabel yang mendukung penyelesaian masalah, tentang jenis penelitian, jenis data, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel, definisi operasional variabel, teknik pengolahan data dan analisis yang berfungsi untuk memperoleh gambaran mengenai permasalahan dari obyek yang akan diteliti serta uji keabsahan data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menyediakan hasil penelitian yang didapatkan selama proses penelitian berlangsung mulai dari awal sampai selesai yang meliputi latar belakang, obyek penelitian dan penyajian data yang berhubungan dengan kepemimpinan kepala sekolah di SMA Negeri 5 Tanjungpinang.

BAB V : PENUTUP

Bab ini akan diuraikan kesimpulan dari keseluruhan hasil

penelitian yang telah dilakukan dan juga berisi tentang saran-saran yang berhubungan dengan topik pembahasan yang ada.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Wijayanto, 2012).

Luther Gulick mendefinisikan manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerjasama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan (Handoko, 2011).

Manajemen adalah proses untuk menciptakan, memelihara dan mengoperasikan organisasi perusahaan dengan tujuan tertentu melalui upaya manusia yang sistematis, terkoordinasi dan kooperatif. Proses penentuan asas-asas perusahaan yang menjadi batasan, pedoman dan penggerak bagi setiap manusia dalam perusahaan sudah termasuk dalam pengertian manajemen (Yusuf, 2015).

Berdasarkan definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu proses yang mengatur dan menjalankan kegiatan dengan memanfaatkan sumber daya manusia guna untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Werther dan Davis menyatakan, “Sumber Daya Manusia adalah pegawai yang siap, mampu dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi (Sutrisno, 2015). Sedangkan (Handoko, 2014) bahwa manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi. Selain itu, menurut Amstrong dalam (Donni Juni, 2011) adalah praktek manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan semua aspek tentang bagaimana orang bekerja dan dikelola dalam organisasi.

Menurut (Samsudin, 2010) bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi hubungan ketenagakerjaan, evaluasi kinerja, pengembangan, cara-cara mendesain sistem perencanaan, pendayagunaan, penilaian serta pengelolaan karir.

Menurut para ahli lainnya, bahwa keberadaan manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, mengurus dan menggunakan sumber daya manusia sehingga dapat berfungsi secara produktif, efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan (Yusuf, 2013).

Dari beberapa pengertian menurut para ahli mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia maka dapat disimpulkan bahwa, Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu masalah tenaga kerja manusia yang diatur sesuai dengan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia demi tercapainya suatu tujuan yang baik maupun individu atau perusahaan.

2.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian (Hasibuan, 2016).

1. Perencanaan

Perencanaan (*human resource planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan karyawan, masyarakat dan perusahaan.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu

tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugas dengan baik.

4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

6. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai

imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pension. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan

yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

11. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pension, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh Undang-undang No. 12 Tahun 1964.

2.3 Kepemimpinan

2.3.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain atau bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya (Sondang, 2009). Jika definisi itu disimak dengan cermat akan terlihat paling sedikit tiga hal, yaitu :

- a. Dari seorang yang menduduki jabatan pemimpin dituntut kemampuan tertentu yang tidak dimiliki oleh sumber daya manusia lainnya dalam organisasi,
- b. Kepengikutan sebagai elemen penting dalam menjalankan kepemimpinan, dan
- c. Kemampuan mengubah "*egosentrisme*" para bawahan menjadi "*organisasi-sentrisme*".

Pemimpin adalah seorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan (Hasibuan, 2011). Kepemimpinan memiliki intensitas yang tinggi terhadap hubungan dengan antar manusia baik secara vertikal maupun horizontal dan interaksi yang bersifat diagonal atau hubungan keluar, semua itu dengan maksud sebagai suatu kesatuan dalam menjaga, memelihara dan mengembangkan organisasi agar pencapaian tujuan organisasi yang paling optimum (Istianto, 2011).

Menurut Terry (Winardi, 2011) menyebutkan kepemimpinan adalah hubungan dimana satu orang yakni pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk bekerjasama secara sukarela dalam usaha mengerjakan tugas-tugas yang berhubungan untuk mencapai hal yang diinginkan oleh pemimpin tersebut.

Kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan. Pemimpin dan kepemimpinan adalah ibarat sekeping mata uang yang tidak bisa dipisahkan, dalam artian bisa dikaji secara terpisah namun harus dilihat sebagai satu kesatuan (Fahmi, 2013).

Dari penjelasan diatas maka peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah suatu tugas atau amanah yang harus dijalankan dengan sebaik-baiknya, dengan penuh tanggungjawab dan keikhlasan. Seorang pemimpin bukan berarti akan bertindak sewenang-wenangnya, akan tetapi seorang pemimpin harus bertindak dan berbuat seadil-adilnya.

2.3.2 Fungsi Kepemimpinan

Sesungguhnya semua orang mempunyai potensi menjadi pemimpin, yang berbeda hanya derajat bakatnya saja, namun demikian potensi itu harus dikembangkan (Sutikno, 2014). Oleh karenanya, lembaga-lembaga yang mendidik seorang yang menjadi pemimpin yang baik dan efektif sangat dibutuhkan keberadaannya. Kesuksesan dan kegagalan suatu organisasi selalu dihubungkan dengan kepemimpinan. Secara umum fungsi pemimpin adalah memudahkan pencapaian tujuan organisasi.

Secara operasional kepemimpinan dapat dibedakan menjadi lima fungsi pokok yaitu :

a. Fungsi Instruktif

Fungsi instruktif ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif.

b. Fungsi Konsultatif

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Hal tersebut digunakan manakala pemimpin dalam usaha menetapkan keputusan yang memerlukan bahan pertimbangan dan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya.

c. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun melaksanakannya.

d. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan, wewenang atau menetapkan keputusan hak melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan.

e. Fungsi Pengendalian

Kepemimpinan yang sukses harus mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal.

Kelima fungsi kepemimpinan tersebut pada dasarnya merupakan strategi mengefektifkan organisasi sebagai teknik mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku atau menggerakkan anggota organisasi agar melaksanakan kegiatan atau bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Seluruh fungsi kepemimpinan tersebut diatas diselenggarakan didalam aktivitas kepemimpinan secara integral.

2.3.3 Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan membicarakan bagaimana seorang menjadi pemimpin atau bagaimana timbulnya seorang pemimpin. Beberapa teori kepemimpinan diantaranya sebagai berikut :

1. Teori Sifat

Teori ini penekanannya lebih pada sifat-sifat umum yang dimiliki pemimpin, yaitu sifat-sifat yang dibawa sejak lahir. Menurut teori sifat, hanya individu yang memiliki sifat-sifat tertentu yang bisa menjadi pemimpin. Teori ini menegaskan ide bahwa beberapa individu dilahirkan memiliki sifat-sifat tertentu yang secara alamiah menjadikan mereka

seorang pemimpin.

Menurut Stogdill dalam (Sutikno, 2014), sifat-sifat tertentu efektif di dalam situasi tertentu dan ada pula sifat-sifat tertentu yang berkembang akibat pengaruh situasi organisasi. Sebagai contoh, sifat kreativitas akan berkembang jika seorang pemimpin berada di dalam organisasi yang berkembang jika seorang pemimpin berada di dalam organisasi yang *flexible* dan mendorong kebebasan berekspresi, dibandingkan di dalam organisasi yang birokratis.

Menurut Darf dalam (Sutikno, 2014), menjelaskan tiga sifat penting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu kepercayaan diri, kejujuran dan integritas serta motivasi.

2. Teori Perilaku

Teori ini lebih terfokus pada tindakan-tindakan yang dilakukan pemimpin daripada memperhatikan atribut yang melekat pada diri seorang pemimpin. Dasar pemikiran teori ini adalah kepemimpinan merupakan perilaku seseorang ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu kelompok kearah pencapaian tujuan.

3. Teori Situasional

Teori ini mengatakan bahwa pembawaan yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah berbeda-beda, tergantung dari situasi yang sedang dihadapi. Hersey dan Blanchard dalam (Sutikno, 2014), terfokus pada karakteristik kematangan bawahan sebagai kunci pokok situasi yang menentukan keefektifan perilaku seorang pemimpin. Menurut mereka, bawahan memiliki tingkat kesiapan dan kematangan yang berbeda-beda

sehingga pemimpin harus mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya, agar sesuai dengan situasi kesiapan dan kematangan bawahan.

Faktor situasional yang berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan tertentu adalah :

- Jenis pekerjaan dan kompleksitas tugas.
- Bentuk dan sifat teknologi yang digunakan.
- Norma yang dianut kelompok.
- Ancaman dari luar organisasi.
- Tingkat stress.
- Iklim yang terdapat dalam organisasi.

Menurut Fred Fiedler dalam (Sutikno, 2014), kepemimpinan yang berhasil bergantung kepada penerapan gaya kepemimpinan terhadap situasi tertentu. Sehingga suatu gaya kepemimpinan akan efektif apabila gaya kepemimpinan tersebut digunakan dalam situasi yang tepat.

4. Teori Jalan-Tujuan

Menurut teori ini, nilai strategis dan keefektifan seorang pemimpin didasarkan pada kemampuannya dalam menimbulkan kepuasan dan motivasi anggotanya dengan penerapan hadiah. Tugas pemimpin menurut teori ini adalah bagaimana bawahan bisa mendapatkan hadiah atas kinerjanya dan bagaimana seorang pemimpin menjelaskan dan mempermudah jalan menuju hadiah tersebut. Pemimpin berusaha memperjelas jalur menuju tujuan yang diinginkan oleh organisasi sehingga bawahan tahu ke mana harus mengarahkan tenaganya untuk mencapai

tujuan organisasi. Selain itu, pemimpin juga memberikan hadiah yang jelas bagi prestasi bawahan yang telah memenuhi tujuan organisasi bawahan termotivasi.

5. Teori Kelebihan

Teori ini beranggapan bahwa seseorang akan menjadi pemimpin apabila ia memiliki kelebihan dari para pengikutnya.

Pada dasarnya kelebihan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin mencakup 3 hal yaitu :

- Kelebihan rasio, ialah kelebihan menggunakan pikiran, kelebihan dalam pengetahuan tentang hakikat tujuan dari organisasi dan kelebihan dalam memiliki pengetahuan tentang cara-cara menggerakkan organisasi dan pengambilan keputusan yang cepat dan tepat.
- Kelebihan Rohaniah, artinya seorang pemimpin harus mampu menunjukkan keluhuran budi pekertinya kepada bawahannya. Seorang pemimpin harus mempunyai moral yang tinggi karena pada dasarnya pemimpin merupakan panutan para pengikutnya. Segala tindakan, perbuatan, sikap dan ucapan hendaknya menjadi suri teladan bagi para pengikutnya.
- Kelebihan Badaniah, seorang pemimpin hendaknya memiliki kesehatan badaniah yang lebih dari para pengikutnya sehingga memungkinkannya untuk bertindak dengan cepat (Sutikno, 2014).

6. Teori Kharismatik

Menyatakan bahwa, seseorang menjadi pemimpin karena mempunyai kharisma (pengaruh) yang sangat besar. Kharisma diperoleh dari kekuatan yang luar biasa. Pemimpin yang bertipe kharismatik biasanya memiliki daya tarik, kewibawaan dan pengaruh yang sangat besar. Pengaruh yang luar biasa ini dapat dilihat dari pengorbanan yang diberikan oleh para pengikut untuk pribadi sang pemimpin, sampai-sampai mereka rela untuk menebus nyawanya untuk sang pemimpin. Konsep kepemimpinan yang kharismatik ini banyak bersumber dari ajaran agama dan sejarah Yunani Kuno. Namun secara konseptual kepemimpinan kharismatik ini dalam pandangan ilmiah dipelopori oleh Robert House, yang meneliti pemimpin politik dan religius di dunia (Sutikno, 2014).

Terdapat empat teori kepemimpinan yang secara luas dikenal di dalam kepustakaan manajemen (Solihin, 2009), yakni :

1. Teori Orang-orang Besar (*Great Man Theory*)

Menurut teori ini seorang pemimpin besar terlahir sebagai pemimpin yang memiliki berbagai ciri-ciri individu yang sangat berbeda dengan kebanyakan manusia lainnya. Ciri-ciri individu tersebut mencakup karisma, intelegensia, kebijaksanaan, dan dapat menggunakan kekuasaan yang dimilikinya untuk membuat berbagai keputusan yang memberi dampak besar bagi sejarah manusia.

2. Teori Perilaku (*Behavioral Styles Theory*)

Selama perang dunia II, studi mengenai kepemimpinan mengalami

perubahan arah yang signifikan. Dari pada berkonsentrasi kepada ciri-ciri personal dari seseorang pemimpin yang efektif, para peneliti mengubah fokus studinya kepada pola perilaku dari pemimpin yang efektif yang disebut dengan gaya kepemimpinan.

3. Teori Situasional (*Situational Theory*)

Para penganut mazhab situasional memiliki keyakinan berdasarkan penelitian yang mereka lakukan bahwa efektivitas gaya kepemimpinan sangat bergantung kepada situasi yang melingkupinya. Oleh sebab itu, mereka memiliki asumsi bahwa kepemimpinan yang berhasil akan terjadi apabila gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi.

4. Teori Kepemimpinan Transaksi (*Transactional Leadership Theory*)

Menurut teori ini para karyawan akan termotivasi oleh imbalan maupun hukuman. Sistem sosial termasuk organisasi akan berjalan dengan baik apabila terdapat sebuah rantai komando yang jelas. Pada saat seseorang bekerja disebuah perusahaan, bagian dari kesepakatan kerja antara karyawan dengan atasannya adalah bahwa ia akan tunduk kepada wewenang atasan.

Beberapa teori ini telah dikemukakan para ahli manajemen mengenai timbulnya seorang pemimpin. Teori yang satu berbeda dengan teori yang lainnya. Di antara berbagai teori mengenai pemimpin, ada tiga di antaranya yang paling menonjol (Arifin, 2012), yaitu sebagai berikut :

1. Teori Genetik

Penganut teori ini berpendapat bahwa, “ pemimpin itu dilahirkan dan

bukan dibentuk” (*Leaders are born and not made*). Pandangan teori ini bahwa, seseorang akan menjadi pemimpin karena “keturunan” atau ia telah dilahirkan dengan “membawa bakat” kepemimpinan. Teori keturunan ini, dapat saja terjadi, karena seseorang dilahirkan telah “memiliki potensi” termasuk “memiliki potensi atau bakat” untuk memimpin dan inilah yang disebut dengan faktor “dasar”. Dalam realitas, teori keturunan ini biasanya dapat terjadi di kalangan bangsawan atau keturunan raja-raja, karena orang tuanya menjadi raja maka seorang anak yang lahir dalam keturunan tersebut akan diangkat menjadi raja.

2. Teori Sosial

Penganut teori ini berpendapat bahwa, seseorang yang menjadi pemimpin dibentuk dan bukan dilahirkan (*Leaders are made and not born*). Penganut teori berkeyakinan bahwa semua orang itu sama dan mempunyai potensi untuk menjadi pemimpin. Tiap orang mempunyai potensi atau bakat untuk menjadi pemimpin, hanya saja faktor lingkungan atau faktor pendukung yang mengakibatkan potensi tersebut teraktualkan atau tersalurkan dengan baik dan inilah yang disebut dengan faktor “ajar” atau “latihan”.

3. Teori Ekologik

Penganut teori ini berpendapat bahwa, seseorang akan menjadi pemimpin yang baik “manakala dilahirkan” telah memiliki bakat kepemimpinan. Kemudian bakat tersebut dikembangkan melalui

pendidikan, latihan dan pengalaman-pengalaman yang memungkinkan untuk mengembangkan lebih lanjut bakat-bakat yang telah dimiliki.

Selain ketiga teori tersebut, muncul pula teori keempat, yaitu Teori Kontigensi atau Teori Tiga Dimensi. Penganut teori ini berpendapat bahwa, ada tiga faktor yang turut berperan dalam proses perkembangan seseorang menjadi pemimpin atau tidak, yaitu: (1) Bakat kepemimpinan yang dimilikinya, (2) Pengalaman pendidikan, latihan kepemimpinan yang telah diperolehnya, dan (3) Kegiatan sendiri untuk mengembangkan bakat kepemimpinan tersebut.

Teori ini disebut dengan teori serba kemungkinan dan bukan sesuatu yang pasti, artinya seseorang dapat menjadi pemimpin jika memiliki bakat, lingkungan yang membentuknya, kesempatan dan kepribadian, motivasi dan minat yang memungkinkan untuk menjadi pemimpin.

Kerangka dasar kekuatan yang dihubungkan dengan pengaruh seperti dikemukakan oleh John French dan Bertram Raven (1959) di dalam (Winardi, 2012) mereka mengemukakan adanya :

1. Kekuatan berdasarkan paksaan (*coercive power*)

Kekuatan ini didasarkan atas perasaan takut dan ia berlandaskan atas perkiraan pihak bawahan bahwa ia akan dikenakan hukuman apabila ia tidak menyetujui tindakan-tindakan dan keyakinan pihak atasan.

2. Kekuatan untuk memberikan penghargaan (*reward power*)

Disini penghargaan-penghargaan diberikan kepada pihak bawahan apabila tindakan-tindakannya sesuai dengan tindakan-tindakan serta keinginan pihak atasan.

3. Kekuatan yang sah (*legitimate power*)

Kekuatan ini timbul dari supervisor di dalam organisasi yang bersangkutan.

4. Kekuatan karena keahlian (*expert power*)

Kekuatan demikian timbul karena seorang individu memiliki keterampilan khusus tertentu, pengetahuan atau menerapkan keahlian dalam bidang tertentu.

5. Kekuatan referen

Kekuatan demikian didasarkan atas identifikasi seorang pengikut dengan seorang pemimpin yang sangat dihormati dan terpandang oleh pengikut tersebut.

Beberapa ahli psikologi dan peneliti berupaya mengidentifikasi karakteristik personal dari pemimpin. Pendekatan ini berasumsi bahwa pemimpin memiliki sifat kepribadian yang merupakan pembawaan dari lahir (Wijayanto, 2012) :

1. *Leaders* dan *Non-Leaders*

Sebagian besar penelitian terhadap sifat pemimpin berkesimpulan bahwa pemimpin merupakan sosok yang cerdas, dan percaya diri.

2. *Effective* dan *Non-Effective Leaders*

Studi yang dilakukan untuk membedakan antara pemimpin yang efektif dan tidak efektif menemukan bahwa intelegensia, inisiatif, *self assurance*, dan kemampuan mensupervisi memiliki keterkaitan dengan kinerja manajer.

2.3.4 Tipe-Tipe Kepemimpinan

Dalam upaya menggerakkan dan memotivasi orang lain agar melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan, seorang pemimpin memiliki beberapa tipe (bentuk) kepemimpinan (Sutikno, 2014). Tipe kepemimpinan sering disebut perilaku kepemimpinan atau gaya kepemimpinan. Tipe kepemimpinan yang luas, dikenal dan diakui keberadaannya adalah :

1. Tipe Otokratik

Tipe kepemimpinan ini menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga ia tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh ada orang lain yang ikut campur. Seorang pemimpin otokratik adalah seorang pemimpin yang egois.

2. Tipe Kendali Bebas/Masa Bodoh

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otokratik. Dalam kepemimpinan tipe ini sang pemimpin biasanya menunjukkan perilaku pasif dan seringkali menghindari diri dari tanggungjawab.

3. Tipe Paternalistik

Persepsi seorang pemimpin yang paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasi dapat dikatakan diwarnai oleh harapan bawahan kepadanya. Harapan bawahan berwujud keinginan agar pemimpin mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan layak dijadikan sebagai tempat bertanya untuk memperoleh petunjuk, memberikan perhatian terhadap kepentingan dan kesejahteraan bawahannya. Jadi

pemimpin yang paternalistik adalah seorang pemimpin yang menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa, bersikap terlalu melindungi dan jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan.

4. Tipe Kharismatik

Seorang pemimpin yang kharismatik memiliki karakteristik khususnya yaitu daya tariknya yang sangat memikat, sehingga mampu memperoleh pengikut yang sangat besar dan para pengikutnya tidak selalu dapat menjelaskan secara konkrit mengapa orang tertentu itu dikagumi. Yang diketahui ialah bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya penarik yang sangat besar.

5. Tipe Militeristik

Pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Pemimpin yang bertipe militeristik ialah pemimpin dalam menggerakkan bawahannya lebih sering mempergunakan sistem perintah, senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya, dan senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan.

6. Tipe Pseudo-Demokratik

Tipe ini disebut juga kepemimpinan manipulative atau semi demokratik. Tipe kepemimpinan ini ditandai oleh adanya sikap seorang pemimpin yang berusaha mengemukakan keinginan-keinginannya dan setelah itu membuat sebuah panitia, dengan berpura-pura untuk berunding tetapi yang sebenarnya tiada lain untuk mengesankan saran-sarannya.

7. Tipe Demokratik

Yang dimaksud tipe demokratik adalah tipe memimpin yang demokratis, dan bukan karena dipilihnya si pemimpin secara demokratis. Tipe kepemimpinan dimana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran-saran, pendapat dan nasehat dari staf dan bawahan, melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat. Kepemimpinan demokratik adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis dan terarah.

2.3.5 Model-Model Kepemimpinan

Tanggung jawab pemimpin adalah memberikan jawaban secara arif, efektif dan produktif atas berbagai permasalahan dan tantangan yang dihadapi, yang dilakukan bersama dengan orang-orang yang dipimpinnya. Untuk itu, setiap pemimpin perlu memenuhi kompetensi dan kualifikasi tertentu (Sutikno, 2014).

Beberapa model kepemimpinan tersebut, berikut ini :

a. Model Watak Kepemimpinan

Model watak kepemimpinan merupakan satu diantara beberapa model kepemimpinan yang kita kenal. Pada umumnya studi-studi kepemimpinan pada tahap awal mencoba meneliti tentang watak individu yang melekat pada diri para pemimpin seperti : kecerdasan, kejujuran, kematangan, ketegasan, kecakapan, kesupelan dalam bergaul, status sosial ekonomi mereka dan lain-lain.

b. Model Transaksional

Inti kepemimpinan transaksional adalah menekankan transaksi di antara pemimpin dan bawahan. Dalam hal ini kepemimpinan transaksional

memungkinkan pemimpin memotivasi dan mempengaruhi bawahan dengan cara mempertukarkan *reward* dengan kinerja tertentu. Artinya, dalam sebuah transaksi, bawahan dijanjikan untuk diberikan *reward* bila ia mampu menyelesaikan tugasnya sesuai dengan kesepakatan yang telah dibuat bersama.

c. Model Kepemimpinan Situasional

Studi-studi tentang kepemimpinan situasional mencoba mengidentifikasi karakteristik situasi atau keadaan sebagai faktor penentu utama yang membuat seorang pemimpin berhasil melaksanakan tugas-tugas organisasi secara efektif dan efisien. Model ini menyatakan bahwa faktor situasi lebih menentukan keberhasilan seorang pemimpin dibandingkan dengan waktu pribadinya.

d. Model Pemimpin yang Efektif

Model kepemimpinan yang selanjutnya adalah model kepemimpinan yang efektif. Model kajian kepemimpinan ini memberikan informasi tentang tipe-tipe tingkah laku pemimpin yang efektif. Tingkah laku pemimpin dapat dikategorikan menjadi dua dimensi, yaitu struktur kelembagaan dan konsiderasi. Dimensi struktur kelembagaan menggambarkan sampai sejauh mana para pemimpin mendefinisikan dan menyusun interaksi kelompok dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, serta sampai sejauh mana para pemimpin mengorganisasikan kegiatan-kegiatan kelompok mereka. Dimensi konsiderasi menggambarkan sampai sejauh mana tingkat hubungan kerja antara pemimpin dan bawahannya, dan sampai sejauh

mana pemimpin memperhatikan kebutuhan sosial dan emosi bagi bawahan.

e. Model Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin untuk mencetuskan ide atau gagasan suatu visi selanjutnya melalui dialog yang kritis dengan unsur pemimpin lainnya merumuskan masa depan organisasi yang dicita-citakan yang harus dicapai melalui komitmen semua anggota organisasi melalui proses sosialisasi transformasi, implementasi gagasan-gagasan ideal oleh pemimpin organisasi.

f. Kontigensi Model

Model kepemimpinan kontigensi memfokuskan perhatian yang lebih luas pada aspek-aspek yang berkaitan antara kondisi atau variabel situasional dengan watak atau tingkah laku dan kriteria kinerja pemimpin.

g. Kepemimpinan Transformational

Kepemimpinan transformational sebagai sebuah proses dimana para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Karakteristik utama kepemimpinan transformasional ini diantaranya memiliki kemampuan untuk bertindak sebagai agen perubahan bagi organisasi, sehingga dapat menciptakan strategi-strategi baru dalam mengembangkan praktik-praktik organisasi yang lebih relevan.

h. Model Kepemimpinan Spiritual

Kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang berbasis pada etika

religius atau kepemimpinan atas nama Tuhan. Atau kepemimpinan yang terilhami oleh perilaku etis Tuhan dalam memimpin makhluk-makhlukNya.

2.3.6 Indikator Kepemimpinan

Menurut Chapman dalam (Sunyoto, 2013), indikator kepemimpinan meliputi :

1. Cara berkomunikasi

Setiap pemimpin harus mempunyai kemampuan berkomunikasi yang baik dan lancar dan harus mampu memberikan informasi yang jelas. Karena dengan komunikasi yang baik dan lancar, baik itu untuk jangka pendek maupun jangka panjang, tentunya akan memudahkan bagi bawahannya guna menangkap apa yang dikehendaki oleh seorang pemimpin.

2. Pemberian motivasi

Baik secara finansial atau nonfinansial seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan untuk memberikan dorongan-dorongan atau memberi motivasi kepada bawahannya serta mempunyai kemampuan komunikasi yang baik dan lancar.

3. Kemampuan memimpin

Tidak semua orang atau pemimpin mampu memimpin, karena yang berkenaan dengan bakat seseorang untuk mempunyai kemampuan memimpin adalah berbeda-beda.

4. Pengambilan keputusan

Seorang pemimpin harus mampu mengambil keputusan berdasarkan fakta

dan peraturan yang berlaku diperusahaan serta keputusan yang diambil tersebut mampu memberikan motivasi bagi karyawan untuk bekerja lebih baik bahkan mampu memberikan kontribusi bagi peningkatan produktivitas kerja.

5. Kekuasaan yang positif

Seorang pemimpin yang menjalankan perusahaan walaupun dengan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda tentu saja harus memberikan rasa aman bagi karyawan atau bawahannya.

Menurut Robert House dalam (Arifin, 2012), yang menyatakan terdapat empat dimensi dan indikator dalam kepemimpinan :

a. Direktif terdiri dari :

- Karyawan tahu apa yang diharapkan pemimpin dari kinerja mereka.
- Pengarahan khusus dari pemimpin.

b. Supportive terdiri dari :

- Mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif.
- Memperhatikan kesejahteraan karyawan.

c. Partipatif terdiri dari :

- Memberikan kebebasan berpendapat.
- Mempertimbangkan saran

d. Kepemimpinan berorientasi pada prestasi terdiri dari :

- Menetapkan tujuan.
- Memperlihatkan kepercayaan bahwa karyawan dapat mencapai standar yang tinggi.

Menurut (Istianto, 2011) adapun model kepemimpinan terdiri dari empat indikator, yaitu :

a. Kepribadian (*Personality*)

Personality: memandang guru sebagai mitra kerja, disiplin, partisipasi, percaya diri, persatuan dan kebersamaan, maksudnya kepribadian dari pemimpin, salah satu subdimensinya yang terpenting adalah sifat keterbukaan dari seorang pemimpin.

b. Kemampuan (*Ability*)

Ability maksudnya kemampuan dari seorang pemimpin dalam memimpin, seperti komunikasi, motivasi, dorongan, hadir dalam mengambil keputusan, menciptakan hubungan kerja yang sehat.

c. Kesanggupan/komitmen (*Capability*)

Capability maksudnya komitmen yang kuat dari seorang pemimpin dalam keteladanan, memperhatikan keinginan dan kebutuhan guru, memberikan dukungan dalam belajar, pengawasan, meningkatkan pengetahuan dan keahlian.

d. Toleransi (*Tolerance*)

Tolerance maksudnya sikap toleransi seorang pemimpin terhadap masyarakat maupun sumber daya manusia yang menjadi bawahannya seperti memahami keterbatasan guru, meningkatkan kualitas kinerja guru memberikan sanksi dan penghargaan.

2.4 Kepala Sekolah

2.4.1 Pengertian Kepala Sekolah

Kepala sekolah tersusun dari dua kata yaitu kepala dan sekolah. Kepala dapat diartikan sebagai ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau lembaga. Sekolah merupakan sebuah lembaga tempat bernaungnya peserta didik untuk memperoleh pendidikan formal. Secara sederhana, kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin sekolah tempat diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan peserta didik yang menerima pelajaran. Maksud memimpin tersebut adalah *Leadership*, yaitu kemampuan untuk menggerakkan sumber daya, baik internal maupun eksternal, dalam rangka mencapai tujuan sekolah dengan lebih optimal (Somad, 2014).

Kepala sekolah merupakan personel sekolah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan sekolah, mempunyai wewenang dan tanggung jawab untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolah yang dipimpinnya dengan dasar pancasila yang bertujuan untuk (Daryanto, 2010) :

- a. Meningkatkan ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa,
- b. Meningkatkan kecerdasan dan keterampilan,
- c. Mempertinggi budi pekerti,
- d. Memperkuat kepribadian, dan
- e. Mempertebal semangat kebangsaan dan cinta tanah air.

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa kepala sekolah merupakan orang yang memiliki tanggung jawab yang sangat besar untuk memimpin suatu sekolah dimana dalam sekolah tersebut diselenggarakannya proses belajar mengajar dan orang yang bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada.

2.4.2 Tugas dan Fungsi Kepala Sekolah

Memahami tugas dan fungsi kepala sekolah, menuntut kita untuk merunut perkembangan tugas dan fungsi kepala sekolah yang dikemukakan para pakar maupun Depdiknas. Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 1990 Pasal 12 ayat 1 disebutkan bahwa kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga pendidik dan kependidikan, dan penyalahgunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Tugas dan fungsi kepala sekolah dalam paradigma baru manajemen pendidikan berkembang menjadi edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, dan memotivator, dan bahkan dalam perkembangan ke depannya peran kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya juga dapat ditempatkan sebagai figure dan mediator (Mulyasa, 2009).

Selain itu (Wahjosumidjo, 2011) mengemukakan tugas-tugas yang harus dilaksanakan kepala sekolah, antara lain :

1. Kepala sekolah berperilaku sebagai saluran komunikasi di lingkungan sekolah yang dipimpinnya.
2. Kepala sekolah bertindak dan bertanggung jawab atas segala tindakan yang dilakukan oleh bawahan.

3. Dengan waktu dan sumber terbatas, seorang kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan.
4. Kepala sekolah harus berpikir secara analitik dan konseptual.
5. Kepala sekolah adalah seorang mediator atau juru penengah.
6. Kepala sekolah adalah seorang politisi.
7. Kepala sekolah adalah seorang diplomat.
8. Kepala sekolah harus mampu mengambil keputusan-keputusan sulit.

2.4.3 Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan mempengaruhi anggota organisasi sekolah (SDM Pendidikan) untuk melakukan aktivitas dalam mencapai tujuan pendidikan sekolah (Suharsaputra, 2016). Kepala sekolah adalah pemimpin yang menjalankan perannya dalam memimpin sekolah sebagai lembaga pendidikan.

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap (Mulyasa, 2009).

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan pemimpin dalam tataran institusi organisasi sekolah yang akan menentukan bagaimana kinerja organisasi secara keseluruhan, sedangkan guru adalah pemimpin dalam tataran teknis pembelajaran guna menghasilkan *output* pembelajaran/pendidikan yang bermutu (Purwanto, 2009).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa

kepemimpinan kepala sekolah merupakan seorang pemimpin yang memiliki kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memimpin warga sekolah dalam proses pembelajaran yang di dalamnya terjadi interaksi antara guru dan murid.

2.4.4 Indikator Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kedudukan kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah merupakan tanggung jawab besar bagi siapapun yang menjabatnya. Kepala sekolah merupakan pemimpin yang melakukan manajemen pendidikan di setiap sekolah agar dapat meningkatkan kualitas pendidikan. Sejalan dengan hal itu, kepala sekolah hendaknya memiliki jiwa kepemimpinan yang mampu mengarahkan, memotivasi, dan membangkitkan semangat guru, karyawan, dan siswanya.

Wahjosumidjo dalam (Mulyasa, 2013) menyatakan bahwa “Kepala sekolah sebagai *leader* harus memiliki karakter khusus yaitu kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan professional, serta pengetahuan administrasi”. Pendapat lain mengenai kepala sekolah dikemukakan oleh (Mulyasa, 2013) yaitu, mengenai kemampuan yang harus dimiliki dalam kepemimpinan kepala sekolah adalah sebagai berikut :

Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai leader dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi kepala sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi. Berikut adalah rincian aspek dan indikator *leader* dalam konteks kepemimpinan kepala sekolah :

- 1) Kepribadian : jujur, percaya diri, tanggung jawab, berani mengambil resiko dan keputusan, berjiwa besar, emosi yang stabil dan teladan.

- 2) Pengetahuan : memahami kondisi tenaga kependidikan, memahami kondisi dan karakteristik peserta didik, menyusun program pengembangan tenaga kependidikan, menerima masukan, saran dan kritikan dari berbagai pihak untuk meningkatkan kemampuannya.
- 3) Pemahaman terhadap visi dan misi sekolah : mengembangkan visi sekolah, mengembangkan misi sekolah, dan melaksanakan program untuk mewujudkan visi dan misi sekolah ke dalam tindakan.
- 4) Kemampuan mengambil keputusan : mengambil keputusan bersama tenaga kependidikan di sekolah, mengambil keputusan untuk kepentingan internal sekolah dan mengambil keputusan untuk kepentingan eksternal sekolah.
- 5) Kemampuan berkomunikasi : berkomunikasi secara lisan dengan tenaga kependidikan di sekolah, menuangkan gagasan dalam bentuk tulisan, berkomunikasi secara langsung dengan peserta didik dan berkomunikasi secara lisan dengan orang tua dan masyarakat sekitar.

2.5 Kinerja Guru

2.5.1 Pengertian Kinerja Guru

Istilah kinerja guru menunjuk pada prestasi kerja yang dicapai oleh seorang guru dalam organisasi pendidikan. Kinerja ditunjuk dengan hasil kinerja yang diberikan oleh guru, baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawabnya sebagai guru. Hal ini ditegaskan oleh (Widoyoko, 2012) bahwa kinerja bukan merupakan karakteristik seseorang, seperti bakat atau kemampuan, tetapi merupakan perwujudan dari bakat atau kemampuan itu sendiri.

Pengertian tersebut menekankan kemampuan seorang guru dalam melakukan tugasnya sebagai pengajar.

Kinerja guru adalah kemampuan dan usaha guru untuk melaksanakan tugas pembelajaran sebaik-baiknya, dalam perencanaan program pengajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan evaluasi hasil pembelajaran, kinerja guru yang dicapai harus berdasarkan standar kemampuan profesional selama melaksanakan kewajiban sebagai guru di sekolah dan kinerja seseorang dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dengan keahliannya (Rachmawati, 2013).

Menurut (Suwarni, 2011) kinerja guru merupakan hasil yang dicapai guru dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka penulis dapat menarik kesimpulan bahwa kinerja guru adalah hasil kerja dalam mencapai suatu tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Oleh sebab itu, maka kepemimpinan kepala sekolah diharapkan dapat meningkatkan kinerja guru.

2.5.2 Standarisasi Kinerja Guru

Penjamin mutu merupakan kata kunci yang menjadi fenomena dalam dunia pendidikan, hal ini terjadi seiring dengan terbitnya Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional serta Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.

Kemudian Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas, 2003 pasal 35 ayat 1) mengemukakan bahwa standar nasional pendidikan terdiri atas

standar isi, proses, kompetensi lulusan, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian pendidikan yang harus ditingkatkan secara berencana dan berkala. Memahami hal tersebut sangat jelas bahwa guru yang bertugas sebagai pengelola pembelajaran dituntut untuk memiliki standar kompetensi dan professional. Hal ini mengingat betapa pentingnya peran guru dalam menata isi, sumber belajar, mengelola proses pembelajaran, dan melakukan penilaian yang dapat memfasilitasi terciptanya sumber daya manusia yang memenuhi standar nasional dan standar tuntutan era global.

Implementasi dari beberapa payung hukum tersebut dilakukan oleh pemerintah, antara lain dengan terbitnya Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Kepala Sekolah. Salah satu isi dari PerMendiknas tersebut adalah kompetensi manajerial, kepemimpinan merupakan standar kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah. Disamping itu pelaksanaan Otonomi Daerah mengharuskan kepala sekolah untuk mampu menyesuaikan dengan situasi dan kondisi peraturan yang berlaku di daerah masing-masing.

Oleh karena itu bahwa dalam mengajar guru harus memandukan aspek pedagogis, psikologis, dan didaktis secara bersamaan (Mulyasa, 2013). Pedagogis berkaitan dengan lingkungan pendidikan yang menuju kesuksesan dan kedewasaan siswa. Psikologis berkaitan dengan tingkat kemampuan siswa yang berbeda-beda, dan didaktis berhubungan dengan prosedur pembelajaran. Kompetensi guru merupakan perpaduan antara kemampuan personal, keilmuan,

teknologi, sosial, dan spiritual yang secara kaffah membentuk kompetensi standar profesi guru.

2.5.3 Mengukur Kinerja Guru

Penilaian kinerja guru merupakan suatu proses yang bertujuan untuk mengetahui atau memahami tingkat kinerja guru satu dengan tingkat kinerja guru yang lainnya atau dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan. Guru sebagai pendidik professional mempunyai tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah. Selain tugas utamanya tersebut, guru juga dimungkinkan memiliki tugas-tugas lain yang relevan dengan fungsi sekolah.

Penilaian kinerja yang terkait dengan pelaksanaan proses pembelajaran bagi guru mata pelajaran atau guru kelas, meliputi kegiatan merencanakan dan melaksanakan pembelajaran, mengevaluasi dan menilai, menganalisis hasil penilaian, dan melaksanakan tindak lanjut hasil penilaian dalam menerapkan 4 (empat) domain kompetensi yang harus dimiliki oleh guru sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru. Pengelolaan pembelajaran tersebut masyarakat guru menguasai kompetensi yang dikelompokkan ke dalam kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan professional sebagaimana dipublikasikan oleh Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP).

2.5.4 Indikator Kinerja Guru

Indikator kinerja guru merupakan aspek-aspek yang akan dihitung untuk

mengetahui hasil kerja guru. Indikator yang dinilai dalam kinerja guru cukup banyak, baik tugas yang berkaitan dengan kegiatan pembelajaran maupun sebagai penunjang kegiatan pembelajaran. Tugas utama seorang guru adalah mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, dan mengevaluasi siswa. Selanjutnya, untuk tugas tambahan guru adalah tugas yang tidak berkaitan langsung dengan kegiatan pembelajaran, seperti menjabat wali kelas, kepala laboratorium, dan kepala sekolah.

Untuk keperluan analisis tugas guru sebagai pengajar, maka kompetensi kinerja profesi keguruan dalam penampilan aktual dalam proses belajar mengajar, minimal memiliki empat kemampuan (Mudlofir, 2012) yakni :

- 1) merencanakan proses belajar mengajar yang meliputi :
 - a. perencanaan tujuan,
 - b. perencanaan isi bahan pelajaran,
 - c. perencanaan metode dan teknik, dan
 - d. perencanaan cara penilaian.
- 2) melaksanakan dan memimpin/mengelola proses belajar mengajar meliputi :
 - a. pengetahuan teori tentang belajar mengajar,
 - b. pengetahuan tentang pelajar,
 - c. prinsip-prinsip mengajar,
 - d. penggunaan alat bantu pengajaran,
 - e. penggunaan metode mengajar,
 - f. menilai hasil belajar siswa, dan

- g. memilih dan menggunakan strategi atau pendekatan mengajar.
- 3) menilai kemajuan proses belajar mengajar secara :
- a. iluminatif observatif, dan
 - b. struktural objektif.
- 4) menguasai bahan pelajaran yang meliputi :
- a. keterampilan membuka dan menutup pelajaran,
 - b. keterampilan menjelaskan,
 - c. keterampilan bertanya,
 - d. keterampilan memberi penguatan,
 - e. keterampilan menggunakan media pembelajaran,
 - f. keterampilan membimbing diskusi kelompok kecil,
 - g. keterampilan mengelola kelas,
 - h. keterampilan mengadakan variasi, dan
 - i. keterampilan mengajar perorangan dan kelompok kecil.

Mengenai indikator kinerja guru (Mulyasa, 2013) juga mengemukakan bahwa :

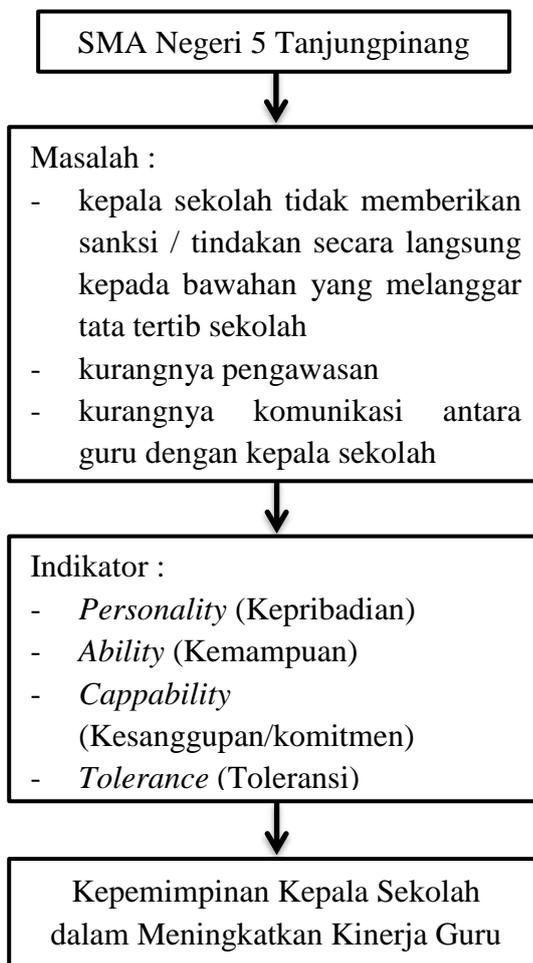
Sistem PKG merupakan serangkaian program penilaian kinerja yang dirancang untuk mengidentifikasi kompetensi guru, terutama berkaitan dengan kompetensi profesional dan kompetensi pedagogik yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian pembelajaran melalui pengukuran penguasaan kompetensi yang ditunjukkan dalam unjuk kerjanya, baik langsung maupun tidak langsung.

Berdasarkan uraian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa indikator

kinerja guru merupakan indikator dari hasil kerja guru yang terdiri dari perencanaan, pelaksanaan, evaluasi pembelajaran. Indikator perencanaan pada intinya ialah pembuatan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP). Selanjutnya, untuk indikator pelaksanaan pembelajaran meliputi kegiatan membuka pelajaran, proses pembelajaran, dan menutup pembelajaran. Indikator terakhir ialah evaluasi, yaitu menilai kemajuan proses belajar mengajar. Apabila guru telah memenuhi indikator tersebut, dapat dinyatakan bahwa guru telah memiliki kinerja yang baik.

2.6 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan keseluruhan proses dalam penelitian. Penulis mengambil penelitian di SMA Negeri 5 Tanjungpinang dengan mengambil data dan mengetahui bagaimana Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMA Negeri 5 Tanjungpinang, dengan adanya beberapa permasalahan yang peneliti dapatkan dari hasil observasi. Kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan mempengaruhi anggota organisasi sekolah (SDM Pendidikan) untuk melakukan aktivitas dalam mencapai tujuan pendidikan sekolah (Suharsaputra, 2016). Penelitian ini mengacu pada beberapa indikator kepemimpinan yakni, 1) *Personality* (Kepribadian), 2) *Ability* (Kemampuan), 3) *Cappability* (Kesanggupan/komitmen) dan 4) *Tolerance* (Toleransi). Oleh karena itu, dari keempat indikator kepemimpinan tersebut, maka dapat dirumuskan kerangka pemikiran dengan menggunakan bagan pada :

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Sumber : konsep yang disesuaikan untuk penelitian (2019)

2.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai tentang “Analisis Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMA Negeri 5 Tanjungpinang”, berdasarkan eksplorasi peneliti, terdapat beberapa hasil penelitian yang mempunyai relevansi dengan penelitian ini, di antaranya :

2.7.1 Penelitian Dalam Negeri

1. Penelitian pertama dari (Ishaq, Yusrizal, 2016) dengan jurnalnya yang berjudul “*Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja*

Guru pada SMA Negeri 4 Wira Bangsa Meulaboh dan SMA Negeri 3 Meulaboh". Penelitian ini secara umum bertujuan untuk mengetahui kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pada SMA Negeri 4 Wira Bangsa dan SMA Negeri 3 Meulaboh, Aceh Barat. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif, teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Kesimpulan dari penelitian ini adalah kepemimpinan kepala sekolah SMA Negeri 4 Wira Bangsa bergaya otokratis, sedangkan kepala sekolah SMA Negeri 3 Meulaboh bergaya demokratis.

2. Penelitian kedua dari (Asy'ari, 2017) dengan jurnalnya yang berjudul *"Analisis Kepemimpinan Kepala Sekolah Sebagai Upaya Membangun Kinerja Guru SD Adiwiyata Sekolah Alam Insan Mulia Surabaya"*. Tujuan penelitian ini menganalisis gaya kepemimpinan Kepala Sekolah pada kinerja guru SD Adiwiyata Sekolah Alam Insan Mulia Surabaya (SAIMS). Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif deskriptif, dengan jumlah 16 responden. Data diperoleh melalui kuisioner atau angket dengan pertanyaan yang relevan.
3. Penelitian ketiga dari (Hardono, Haryono, 2017) dengan jurnal yang berjudul *"Kepemimpinan Kepala Sekolah, Supervisi Akademik, dan Motivasi Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Guru"*. Tujuan penelitian ini untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, supervise akademik terhadap motivasi kerja dan kinerja baik secara persial maupun simultan.

2.7.2 Penelitian Luar Negeri

1. Penelitian keempat dari (Huang, 2011) dengan jurnal internasional yang berjudul *"The relationship between headmasters' leadership behavior and teachers commitment in primary schools in the district of sarikei, Sarawak"*. (*"Hubungan antara perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan komitmen guru di sekolah dasar di Kabupaten sarikei, Sarawak "*). Untuk mengidentifikasi apakah ada ada hubungan antara perilaku kepemimpinan dan komitmen guru di sekolah dan juga terhadap kelompok-kelompok kerja di sekolah. Apa yang mengilhami studi ini adalah fakta bahwa ada temuan-temuan yang bertentangan di masa lalu studi dan juga studi pada subjek mempengaruhi guru SD di Sarawak adalah mengherankan langka.
2. Penelitian kelima dari (Marks & Printy, 2003) dengan jurnal internasional yang berjudul *"Principal Leadership and School Performance: An Integration of Transformational and Instructional Leadership"*. (*"Kepemimpinan utama dan kinerja sekolah: sebuah integrasi dari kepemimpinan transformasional dan instruksional "*). Berfokus pada sekolah kepemimpinan hubungan antara kepala sekolah dan guru, studi ini meneliti potensi kerjasama mereka aktif di sekitar instruksional hal untuk meningkatkan kualitas mengajar dan mahasiswa kinerja. Analisis didasarkan pada dua konsepsi kepemimpinan, transformasi dan pengajaran.

3. Penelitian keenam dari (Widiyanti & Raharjo, 2018) dengan jurnal internasional yang berjudul *"The Influence of Principal Leadership, School Culture through Motivation on Junior High School Teacher Performance"*. (*"Pengaruh kepemimpinan utama, budaya sekolah melalui motivasi pada kinerja Guru SMP "*). Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan dan menganalisis pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, melalui kerja motivasi guru SMP, SMA di Semarang. Penelitian digunakan Penelitian kuantitatif korelasi dengan *facto mantan-posting* desain. Menganalisis data koleksi digunakan kuesioner sementara teknik analisis digunakan validitas dan kehandalan.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Adapun metode penelitian yang digunakan di dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. (Sugiyono, 2012) menyatakan bahwa penelitian kualitatif cenderung sebagai penelitian deskriptif, yaitu menggambarkan suatu kondisi realitas sebagaimana adanya. Menurut (Sugiarto, 2015) penelitian kualitatif adalah jenis penelitian yang temuan-temuannya tidak diperoleh melalui prosedur statistik atau bentuk hitungan lainnya dan bertujuan mengungkapkan gejala secara holistic-kontekstual melalui pengumpulan data dari latar alami dengan memanfaatkan diri peneliti sebagai instrument kunci. Penelitian kualitatif bersifat deskriptif dan cenderung menggunakan analisis dengan pendekatan induktif. Proses dan makna berdasarkan perspektif subyek lebih ditonjolkan dalam penelitian kualitatif. Oleh karenanya penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian yang dilakukan dalam upaya untuk mengamati dan menganalisa bagaimana kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru yang dilakukan melalui observasi dan wawancara.

3.2 Jenis Data

Adapun jenis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder, yakni :

1. Data Primer

Dikatakan oleh (Hatta, 2013) bahwa data primer adalah data

yang diperoleh atau dikumpulkan oleh peneliti secara langsung dilapangan sesuai yang dibutuhkannya. Sementara (Supomo, 2013) menyatakan ada dua metode yang dapat digunakan untuk mengumpulkan data primer, yaitu melalui metode survey dan metode observasi.

2. Data Sekunder

Dikatakan oleh (Hatta, 2013) bahwa data sekunder merupakan data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh penelitian dari sumber-sumber yang telah ada. Data ini biasanya diperoleh dari perpustakaan atau laporan-laporan penelitian terdahulu. Lebih lanjut (Supomo, 2013) menjelaskan yang mana data sekunder pada umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip berupa dokumenter baik yang dipublikasikan ataupun tidak dipublikasikan.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Dalam suatu penelitian pasti terdapat prosedur pengumpulan data yang disesuaikan dengan sifat penelitian yang kita lakukan. Adapun prosedur pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang memaparkan kutipan-kutipan data yang penulis dapatkan dari SMA Negeri 5 Tanjungpinang Kepulauan Riau sebagai lokasi penelitian.

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian ini adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan

mendapatkan data yang memenuhi standar data yang diterapkan (Sugiyono, 2014).

3.3.1 Observasi

Observasi merupakan proses aktivitas yang mempengaruhi ekspresi pribadi, pengalaman, pengetahuan, perasaan, nilai-nilai, harapan dan tujuan observasi. Menurut (Rumengan, 2010) observasi dilakukan oleh peneliti secara langsung dilokasi penelitian dengan menggunakan indera penglihatan yang berarti tidak mengajukan pertanyaan-pertanyaan. Adapun alat yang digunakan oleh peneliti dalam proses observasi ini alat pengumpulan data berupa ceklist.

3.3.2 Wawancara

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari respondennya sedikit atau kecil (Sugiyono, 2014).

Wawancara dalam penelitian kualitatif terdiri dari tiga bentuk, yaitu wawancara terstruktur, wawancara semi terstruktur, dan wawancara tidak terstruktur, menurut (Herdiansyah, 2010) berikut penjelasannya :

a. Wawancara Terstruktur

Wawancara bentuk ini sangat terkesan seperti interogasi karena sangat kaku dan pertukaran informasi antara penelitian dengan subyek yang diteliti sangat minim. Proses wawancara harus sesuai dengan pedoman wawancara yang telah di persiapkan.

b. Wawancara Semi-Terstruktur

Berbeda dengan wawancara terstruktur, wawancara semi-terstruktur lebih tepat jika dilakukan pada penelitian kualitatif pada penelitian lainnya.

c. Wawancara tidak Terstruktur

Wawancara yang bebas dimana penelitian tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah disusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan data.

Dari beberapa wawancara diatas, penelitian menggunakan wawancara semi-terstruktur karena penulisan berpedoman pada pedoman wawancara yang telah dibuat dan dijabarkan sehingga penulis mengakses dan memperoleh informasi yang pasti mengenai kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMA Negeri 5 Tanjungpinang.

3.3.3 Dokumentasi

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu, menurut (Sugiyono, 2010). Dokumentasi bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental seseorang. Setelah dilakukan wawancara, maka peneliti mendokumentasikan hasil wawancara untuk selanjutnya dilakukan analisis data menggunakan teknik analisis data kualitatif. Teknik ini digunakan untuk memperoleh data tentang struktur organisasi, daftar dan beberapa contoh dokumen dan catatan prosedur kegiatan serta laporan yang ada di SMA Negeri 5 Tanjungpinang.

3.3.4 Studi Kepustakaan

Teknik pengumpulan data dengan studi kepustakaan adalah melakukan penelaahan terhadap berbagai kepustakaan dan dokumen yang relevan dengan penelitian.

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Populasi adalah objek atau subjek yang mempunyai kualitas yang karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2011). Populasi adalah sekelompok orang, kejadian, sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu (Rumengan, 2010). Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai di SMA Negeri 5 Tanjungpinang berjumlah 37 orang.

3.4.2 Sampel

Sampel merupakan bagian kecil dari anggota populasi yang diambil menurut prosedur tertentu sehingga dapat mewakili populasinya. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik sampling *non-probability sampling*, adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang / kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel.

Teknik sampel ini meliputi, *sampling sistematis, sampling kuota, sampling insidental, sampling purposive, sampling jenuh, dan snowball sampling*. Dari beberapa teknik sampling *non-probability sampling*, peneliti menggunakan teknik sampel *snowball sampling*. *Snowball sampling* adalah penentuan sampel yang mula-mula jumlahnya kecil, kemudian membesar. Hal ini dilakukan karena dari

jumlah sumber data yang sedikit tersebut belum mampu memberikan data yang memuaskan, maka peneliti akan mencari orang lain lagi yang dapat digunakan sebagai sumber data. Dengan demikian jumlah sampel sumber data akan semakin membesar, seperti bola salju yang menggelinding, lama-lama menjadi besar. Dari penjelasan diatas, yang menjadi sampel dalam penelitian ini berjumlah 5 orang yang terdiri dari kepala sekolah, waka kesiswaan, 2 orang guru dan staf/tata usaha. Alasan memilih 5 orang ini adalah mereka yang mengetahui atau memahami bagaimana kepemimpinan kepala sekolah dan juga kualitas kinerja guru di SMA Negeri 5 dan mempunyai waktu untuk dimintai informasi.

3.5 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah penuntutan *construct* sehingga menjadi variabel yang dapat diukur (Supomo, 2013). Definisi operasional menjelaskan cara tertentu yang digunakan oleh peneliti dalam mengoperasikan-analisisikan *construct*, sehingga memungkinkan bagi peneliti yang lain untuk melakukan replikasi pengukuran dengan cara yang sama atau mengembangkan cara pengukuran *construct* yang lebih baik.

Table 3.1 Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Indikator
Kepemimpinan	kepemimpinan adalah sesuatu yang semestinya melekat pada diri seseorang pemimpin yang berupa sifat-sifat	1. Kepribadian (<i>Personality</i>) <i>Personality</i> : memandang guru sebagai mitra kerja, disiplin, partisipasi, percaya diri, persatuan dan

	<p>tertentu seperti, kepribadian, kemampuan, dan kesanggupan.</p>	<p>kebersamaan, maksudnya kepribadian dari pemimpin, salah satu subdimensinya yang terpenting adalah sifat keterbukaan dari seorang pemimpin.</p> <p>2. Kemampuan (<i>Ability</i>)</p> <p><i>Ability</i> maksudnya kemampuan dari seorang pemimpin dalam memimpin seperti komunikasi, motivasi, dorongan, hadir dalam mengambil keputusan, menciptakan hubungan kerja yang sehat.</p> <p>3. Kesanggupan (<i>Capability</i>)</p> <p><i>Capability</i> maksudnya komitmen yang kuat dari seorang pemimpin dalam keteladanan, memperhatikan keinginan</p>
--	---	--

		<p>dan kebutuhan guru, memberikan dukungan dalam belajar, pengawasan, meningkatkan pengetahuan dan keahlian.</p> <p>4. Toleransi (<i>Tolerance</i>)</p> <p><i>Tolerance</i> maksudnya sikap toleransi seorang pemimpin terhadap masyarakat maupun sumber daya manusia yang menjadi bawahannya seperti memahami keterbatasan guru, meningkatkan kualitas kinerja guru, memberikan sanksi dan penghargaan.</p>
--	--	--

Sumber : Data sekunder yang diolah (2019)

3.6 Teknik Pengolahan Data

Teknik pengolahan data disebut juga teknik analisis data. Melalui teknik pengolahan data maka data mentah yang telah dikumpulkan penulis menjadi berguna. Analisis dapat sangat penting dalam mengolah data yang sudah terkumpul untuk di peroleh arti dan makna yang berguna dalam pemecahan masalah (*problem solving*). Menurut Bogdan dalam (Sugiyono, 2012) menyatakan bahwa analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang di peroleh dari hasil wawancara, pencatatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah dipahami dan semuanya dapat diinformasikan pada orang lain.

(Sugiyono, 2012) Menyatakan bahwa analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang di peroleh dari hasil wawancara, pencatatan lapangan, kategori menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan di pelajari, dan maupun kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

3.7 Teknik Analisis Data

Menurut Susan Stainback analisis data merupakan hal kritis dalam proses penelitian kualitatif. Bogdan menyatakan dalam (Sugiyono, 2012) analisis data adalah mencari dan menyusun data secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan bahan-bahan lain, sehingga dapat dipahami dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. Analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya kedalam unit-unit menyusun

kedalam pola, memilih mana yang penting yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain. Prosedur analisis data menurut Miles dan Huberman dalam (Herdiansyah, 2010) terdiri dari tiga yang berdiri secara bersamaan meliputi :

1. Reduksi data, yaitu merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal yang penting, dicari tema dan polanya dalam penelitian ini yang dilakukan. Pertama peneliti menganalisis data dan dengan reduksi data, dengan demikian data yang telah direduksi oleh peneliti dapat memberikan gambaran yang lebih jelas bagaimana kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMA Negeri 5 Tanjungpinang.
2. Penyajian data, yaitu kumpulan informasi yang tersusun secara sistematis dan memberikan kemungkinan adanya sebuah penarikan simpulan dan pengambilan suatu hasil penelitian. Dari teknik mereduksi data, maka langkah selanjutnya yang dilakukan oleh peneliti yaitu penyajian data, dimana penyajian data ini peneliti melakukan dalam bentuk tabel. Melalui penyajian data ini, maka data terorganisasikan tersusun dalam pola hubungan, sehingga akan lebih mudah dipahami.
3. Penarikan kesimpulan, yaitu sebuah jalinan keterkaitan pada saat sebelum, selama dan sesudah pengumpulan data dan membentuk suatu wawasan umum yang disebut dengan analisis. Dari teknik analisis data yang terakhir, yaitu peneliti menggunakan penarikan kesimpulan yang dilakukan secara terus menerus sepanjang penelitian. Agar dalam

menganalisis data penelitian mendapatkan suatu kesimpulan yang jelas dan mudah dipahami.

3.8 Uji Keabsahan Data

Selain menggunakan teknik analisis data dan reduksi data, penguji juga menguji keabsahan data dengan Triangulasi data. Menurut William Wiersman (Sugiyono, 2012) Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Adapun hal yang dilakukan oleh peneliti dalam menguji keabsahan data sebagai berikut :

1. Membandingkan hasil data pengamatan dengan hasil wawancara.
2. Membandingkan keadaan dan perspektif narasumber.
3. Membandingkan hasil wawancara dengan isi dokumen yang berkaitan (data sekunder).

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, S. (2012). *Leadership Ilmu dan Seni Kepemimpinan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Asy'ari. (2017). Analisis Kepemimpinan Kepala Sekolah Sebagai Upaya Membangun Kinerja Guru SD Adiwiyata Sekolah Alam Insan Mulia Surabaya. *Pendidikan Dan Pembelajaran Sekolah Dasar*, 1, 68–82.
- Daryanto. (2011). *Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran*. Yogyakarta: Gava Media.
- Daryanto. (2010). *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Reneka Cipta.
- Donni Juni, S. dan P. (2011). *Manajemen SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Fahmi, I. (2013). *Manajemen Kepemimpinan*. Bandung: Alfabeta.
- Handoko, T. H. (2014). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFPE.
- Handoko, T. H. (2011). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFPE.
- Hardono, Haryono, A. Y. (2017). Kepemimpinan Kepala Sekolah , Supervisi Akademik , dan Motivasi Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *Journal Educational Management*, 6(1), 26–33.
- Hasibuan. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revi)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. . (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

- Hatta, M. dan. (2013). *Analisis Data Penelitian dengan Statistik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Herdiansyah, H. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Huang, T. M. (2011). The relationship between headmasters' leadership behaviour and teachers commitment in primary schools in the district of Sarikei, Sarawak. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 29, 1725–1732. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.11.418>
- Irianto. (2009). *Manajemen Pendidikan*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Ishaq, Yusrizal, B. (2016). Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada SMA Negeri 4 Wira Bangsa Meulaboh Dan SMA Negeri 3. *Administrasi Pendidikan*, 4(1), 32–45.
- Istianto, B. (2011). *Manajemen Pemerintahan Dalam Perspektif, Pelayanan Publik*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Maharsi, P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Realita di Indonesia Edisi 1*. Semarang: POLINES.
- Marks, H. M., & Printy, S. M. (2003). Principal Leadership and School Performance: An Integration of Transformational and Instructional Leadership. *Educational Administration Quarterly*, 39, 370–397. <https://doi.org/10.1177/0013161X03253412>
- Mudlofir, A. (2012). *Menjadi Pendidik Profesional Konsep, Strategi dan Aplikasinya dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di Indonesia*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Mulyasa, E. (2013). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*. Bandung: Rosdakarya.

- Mulyasa, E. (2013). *Uji Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru*. Bandung: Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2013). *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2009). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Rosdakarya.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional. Standar Kompensasi Kepala Sekolah, Pub. L. No. 13 (2007).
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional. Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru, Pub. L. No. 16 (2007).
- Peraturan Pemerintah. Standar Nasional Pendidikan, Pub. L. No. 19 (2005).
- Purwanto, M. (2009). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: PT. Rosdakarya.
- Rachmawati. (2013). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan Ekonomi IKIP Veteran Semarang, Vol. 01 No.*
- Rumengan, J. (2010). *Metodologi Penelitian dengan SPSS*. Batam: UNIBA PRESS.
- Samsudin. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sisdiknas. Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional, Pub. L. No. Pasal 35 Ayat 1 (2003).
- Solihin, I. (2009). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Somad, D. J. P. dan R. (2014). *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Alfabeta.
- Sondang, S. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Sugiarto, E. (2015). *Menyusun Proposal Penelitian Kualitatif Skripsi dan Tesis*. Yogyakarta: Suaka Media.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Administrasi Dengan Metode R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Manajemen Pendekatan : Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi (mixed methods), Penelitian Tindakan (action research), dan Evaluasi*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Suharsaputra. (2016). *Kepemimpinan Inovasi Pendidikan*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sunyoto, D. (2013). *Teori, Kuesioner, dan Proses Analisis Data Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: CAPS.
- Supomo, I. dan. (2013). *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta: BPFPE.
- Suprayogo, I. (2010). *Kepemimpinan Pengembangan Organisasi Team Building dan Perilaku Inovatif*. Malang: UIN-Maliki Press.
- Sutikno, S. (2014). *Pemimpin dan Kepemimpinan (Cetakan Pe)*. Lombok: Holistica.

- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Sutrisno, E. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Suwarni. (2011). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Ekonomi. *Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran, Vol.18 No.*
- Undang-Undang. Sistem Pendidikan Nasional, Pub. L. No. 20 (2003).
- Wahjosumidjo. (2011). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Widiyanti, E., & Raharjo, T. J. (2018). The Influence of Principal Leadership , School Culture through Motivation on Junior High School Teacher Performance . SMP Negeri 24 Semarang , Indonesia. *Educational Management, 7(1)*, 11–16.
- Widoyoko. (2012). *Teknik Penyusunan Instrumen Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Wijayanto. (2012). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Winardi. (2011). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Renika Cipta.
- Winardi. (2012). *Asas-Asas Manajemen*. Bandung: PT. Alumni.
- Wiratma. (2013). Pengaruh Kepemimpinan, Diklat, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Bandung. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, Dan Kewirusahaan, Vol 7, No.(August 2013126)*.

Yusuf. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Yusuf, I. dan. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.

Zazuli, M. (2015). *Hypno Leadership*. Jakarta: Kompas Gramedia.

RIWAYAT HIDUP (Curriculum Vitae)



Nama : Sa'dahiyati

Tempat/Tgl.Lahir : Midai, 15 Desember 1996

Jenis Kelamin : Perempuan

Agama : Islam

Status : Belum Menikah

No.Hp : +62812-7001-2882

Email : atik.sh78@gmail.com

Alamat : Jl.Ganet, Perumahan Bukit Raya, Gang.Sangiang, No.32

Nama Orang Tua

a. Ayah : Bustamam

b. Ibu : Rosmawati

Riwayat Pendidikan

- SD Negeri 006 Tanjungpinang Timur
- SMP Negeri 7 Tanjungpinang
- SMA Negeri 5 Tanjungpinang
- Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang