

## KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH DAN IMPLIKASINYA BAGI KINERJA GURU

**Ulil Multazam**

Dosen STAI Luqman al Hakim

### **Abstrak**

*Tulisan ini bertujuan untuk mendeskripsikan urgensi kepemimpinan transformasional dan implikasinya bagi peningkatan kinerja guru. Model kepemimpinan transformasional merupakan model yang relatif baru dalam studi-studi kepemimpinan. Model ini dianggap sebagai model yang terbaik dalam menjelaskan karakteristik pemimpin. Konsep kepemimpinan transformasional mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan watak, gaya dan kontingensi. Esensi kepemimpinan transformasional adalah sharing of power. Dalam konsep ini, seorang pemimpin transformasional melibatkan bawahan secara bersama-sama untuk melakukan perubahan, atau sering disebut wujud pemberdayaan. Melalui kepemimpinan transformasional ada suatu keterikatan yang positif antara atasan dan bawahan. Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, sehingga bawahan menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya. Dengan pengakuan bawahan ini maka dimungkinkan akan memberikan implikasi bagi kinerja guru yang ada di sekolah yang di pimpinnya.*

*Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Guru*

### **A. Latar-Belakang**

Kepemimpinan adalah hal yang menjadi topik penting dalam setiap penelitian yang diarahkan untuk mengkaji sebuah organisasi. Di dalam sebuah organisasi karakter seorang pemimpin dan gaya yang diterapkan dalam kepemimpinannya memberi pengaruh yang sangat besar terhadap jalannya organisasi dan kelangsungan hidup organisasi tersebut. Situasi global yang kompetitif ini, mengharuskan organisasi mempunyai kemampuan bertahan dan menang. Strategi yang bagus saja tidaklah memadai, saat ini keberadaan seorang pemimpin yang handal dibutuhkan oleh sekolah untuk mendukung strategi. Pemimpin yang handal bukan saja harus piawai dalam menyusun strategi, tetapi juga dapat menjalankan strategi dengan efektif. Karena pemimpinlah yang akan melahirkan strategi dan sekaligus berupaya keras agar dapat mewujudkan strategi itu. Seorang pemimpin yang dinilai berhasil adalah pemimpin yang tanggap akan keadaan, situasi, hingga adanya perubahan terhadap

organisasi yang dipimpinnya sehingga dapat memaksimalkan segala sumber daya yang terdapat di dalamnya dan menghasilkan kinerja organisasi yang baik. Sampai saat ini banyak sekali konsep tentang kepemimpinan yang diungkapkan oleh beberapa ahli. Kepemimpinan dideskripsikan dalam beberapa istilah berdasarkan dengan ciri dan tindakan yang dilakukan mulai dari kepemimpinan kharismatik, kepemimpinan transaksional, hingga istilah terkini yang banyak dikemukakan adalah kepemimpinan transformasional, yang kini banyak diterapkan oleh beberapa pemimpin organisasi termasuk organisasi lembaga pendidikan dalam mengelola lembaganya.

Model kepemimpinan transformasional merupakan model yang relatif baru dalam studi-studi kepemimpinan. Model ini dianggap sebagai model yang terbaik dalam menjelaskan karakteristik pemimpin. Konsep kepemimpinan transformasional mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan watak, gaya dan kontingensi. Esensi kepemimpinan transformasional adalah sharing of power. Dalam konsep ini, seorang pemimpin transformasional melibatkan bawahan secara bersamasama untuk melakukan perubahan, atau sering disebut wujud pemberdayaan. Melalui kepemimpinan transformasional ada suatu keterikatan yang positif antara atasan dan bawahan. Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan. Keberadaan para pemimpin transformasional mempunyai efek transformasi baik pada tingkat organisasi maupun pada tingkat individu. Kepemimpinan transformasional memiliki kemampuan untuk membawa perubahan-perubahan yang sangat besar terhadap individu-individu maupun organisasi dengan jalan: memperbaiki kembali (*reinvent*) karakter diri individu-individu dalam organisasi ataupun perbaikan organisasi, memulai proses penciptaan inovasi, meninjau kembali struktur, proses dan nilai-nilai organisasi agar lebih baik dan lebih relevan, dengan cara-cara yang menarik dan menantang bagi semua pihak yang terlibat, dan mencoba untuk merealisasikan tujuan-tujuan organisasi yang selama ini

dianggap tidak mungkin dilaksanakan. Pemimpin seperti ini dapat memahami pentingnya perubahan-perubahan yang mendasar dan besar dalam kehidupan dan pekerjaan mereka dalam mencapai hasil-hasil yang diinginkannya.

Literatur organisasi dan manajemen menggambarkan kepemimpinan dan pegawai sebagai bagian integral dari organisasi. Kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting yang menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi. Agar menjadi pemimpin yang efektif, seorang pimpinan harus dapat mempengaruhi seluruh guru yang dipimpinnya melalui cara-cara yang positif untuk mencapai tujuan organisasi, karena mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok<sup>1</sup>.

Guru merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, melakukan bimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian masyarakat terutama bagi dosen di perguruan tinggi. Dan hal ini tidak dapat disangkal karena dunia lembaga pendidikan formal adalah kehidupan guru. Sebagian besar waktunya disekolah, sedangkan sisanya dirumah dan masyarakat<sup>2</sup>. Berkaitan dengan pernyataan Djamarah tersebut, jelaslah bahwa guru profesional tidak hanya dituntut untuk menguasai bidang ilmu, bahan ajar, metode pembelajaran, memotivasi peserta didik, memiliki keterampilan yang tinggi dan wawasan yang luas terhadap dunia pendidikan, tetapi juga harus memiliki pemahaman yang mendalam tentang hakikat manusia, dan masyarakat.

## **B. Pengertian Kepemimpinan Transformasional**

---

<sup>1</sup> Dunn, M.W., Dastoor, B. and Sims, R.L. 2012. Transformational Leadership and Organizational Commitment: A Cross-Cultural Perspective, *Journal of Multidisciplinary Research*, Vol 4, No 1, pp. 45-59.

<sup>2</sup> Djamarah, Syaiful Bahri (2006). *Guru dan Anak Didik Dalam Interaksi Edukatif Suatu Pendekatan Teoretis Psikologis*. Jakarta: Rineka hal. 22

Henry Pratt Faiechild dalam Kartono<sup>3</sup> mendefinisikan pemimpin dalam pengertian ialah seorang yang dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir atau mengontrol usaha/upaya orang lain atau melalui prestise, kekuasaan dan posisi. Dalam pengertian yang terbatas, pemimpin ialah seorang yang membimbing, memimpin dengan bantuan kualitas-kualitas persuasifnya dan akseptansi/penerimaan secara sukarela oleh para pengikutnya. Kartono mendefinisikan pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khususnya kecakapan dan kelebihan disatu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, demi pencapaian satu atau beberapa tujuan.

Pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan bawahan dalam mengerjakan sebagian pekerjaannya untuk mencapai tujuan organisasi, sedangkan kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Jika seorang pemimpin kurang kreatif dan tidak dinamis maka lembaga yang dipimpinnya pun akan melemah. Umumnya hal ini juga menentukan bagaimana kepala sekolah itu memimpin pekerja dan pekerjaannya. Kegiatan dan dinamika yang terjadi dalam perusahaan sebagian besar ditentukan oleh cara pemimpin memimpin perusahaan. Efektivitas para bawahan sebagian besar ditentukan oleh efektivitas kepemimpinan seorang pemimpin, sehingga kepemimpinan adalah seni seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>4</sup> Prof. Kimball Young (dalam Kartono, 1994:50) mendefinisikan kepemimpinan adalah bentuk dominasi didasari kemauan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu, berdasarkan akseptasi atau penerimaan oleh kelompoknya dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi khusus<sup>5</sup>. Menurut Bass dalam Mutamimah mendefinisikan kepemimpinan transformasional terjadi jika pemimpin memperluas dan membangkitkan minat pegawainya, membangkitkan kesadaran dan penerimaan tujuan dan misi kelompok<sup>6</sup>.

---

<sup>3</sup> Kartono, Kartini. 1994. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada hal 33

<sup>4</sup> Hasibuan, Malayu S.P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara. Hal. 42

<sup>5</sup> Kartono, Kartini. 1994. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada. Hal 44

<sup>6</sup> Mutamimah. 2001. *Globalisasi dan kepemimpinan transformasional*. Jurnal ekonomi dan bisnis. Semarang: FE Universitas Islam Sultan Agung. Hal 3

Sedangkan menurut O'Leary kepemimpinan transformasional berusaha membawa tiap-tiap individu dan tim bekerja melampaui *status-quo*<sup>7</sup>. Pemimpin transformasional adalah seorang yang memiliki kekuatan untuk mendatangkan perubahan di dalam diri para anggota tim dan di dalam organisasi secara keseluruhan. Menurutnya kepemimpinan transformasional dapat digunakan bila diperlukan untuk meningkatkan kinerja. Robbins mendefinisikan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Mereka menaruh perhatian terhadap kebutuhan pengembangan diri para pengikutnya; mengubah kesadaran para pengikut atas isu-isu yang ada dengan cara membantu orang lain memandang masalah lama dengan cara yang baru; serta mampu menyenangkan hati dan menginspirasi para pengikutnya untuk bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama<sup>8</sup>.

Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu gaya kepemimpinan yang lebih pada menekankan pada pemberian inspirasi kepada pengikut untuk dapat merubah dirinya sehingga dapat bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama.

### **Sifat-sifat kepemimpinan**

Ordway Tead dalam Kartono mengemukakan kemampuan dan sifat pemimpin sebagai berikut<sup>9</sup>:

1. Energi jasmani dan mental, yaitu pemimpin mempunyai daya tahan, keuletan, kekuatan atau tenaga yang istimewa. Demikian juga didukung dengan semangat juang, motivasi kerja, disiplin, dan kesabaran.
2. Kesadaran akan tujuan dan arah, yaitu pemimpin memiliki keyakinan yang teguh akan kebenaran dan kegunaan dari semua perilaku yang dikerjakan pemimpin tahu persis kemana arah yang akan ditujunya dan memberi manfaat bagi dirinya dan kelompok.
3. Antusiasme, yaitu pekerjaan yang dilakukan dan tujuan yang akan dicapai membangkitkan, optimisme, dan semangat besar pada pribadi pemimpin maupun anggota kelompok.

---

<sup>7</sup> O'Leary, Elizabeth. 2001. *Kepemimpinan*. Edisi Pertama. Yogyakarta : Andi. Hal 21

<sup>8</sup> Robbins 2008. *Perilaku Organisasi*. Buku 2. Edisi 12. Alih Bahasa: Diana angelica, dkk. Jakarta: Salemba empat. Hal 90

<sup>9</sup> Kartono, Kartini. 1994. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada. Hal 38

4. Keramahan dan kecintaan, yaitu kasih sayang dan dedikasi pemimpin bisa menjadi tenaga penggerak yang positif untuk melakukan perbuatan-perbuatan yang menyenangkan bagi semua pihak. Sedangkan keramahan juga memberikan pengaruh pemimpin dalam mencapai tujuan.
5. Integritas, yaitu dengan segala ketulusan hati dan kejujuran, pemimpin memberikan ketauladanan, agar dia patuhi dan diikuti oleh anggota kelompoknya.
6. Penguasaan teknis, yaitu pemimpin harus memiliki satu atau beberapa kemahiran teknis tertentu, agar ia mempunyai kewibawaan dan kekuasaan untuk memimpin kelompoknya.
7. Ketegasan dalam mengambil keputusan, yaitu mengambil keputusan secara tepat, tegas, dan cepat sebagai hasil dari kearifan dan pengalamannya.
8. Kecerdasan, yaitu kemampuan pemimpin untuk melihat dan mematuhi dengan baik, mengerti sebab dan akibat kejadian, menemukan hal-hal yang krusial, dan cepat menemukan cara-cara penyelesaiannya dalam waktu yang singkat.
9. Keterampilan mengajar, yaitu pemimpin harus mampu menuntun, mendidik, mengarahkan, mendorong, dan menggerakkan anak buahnya atau anggotanya untuk berbuat sesuatu.
10. Kepercayaan, yaitu bahwa para anggota pasti dipimpin dengan baik, dipengaruhi secara positif dan diarahkan pada sasaran-sasaran yang benar.

#### **Fungsi-fungsi kepemimpinan**

Menurut Hasibuan fungsi-fungsi kepemimpinan adalah<sup>10</sup>:

1. Pengambilan keputusan dan merealisasikan keputusan itu.
2. Pendelegasian wewenang dan pembagian kerja kepada para bawahan.
3. Meningkatkan daya guna dan hasil guna semua unsur manajemen (6M).
4. Memotivasi bawahan, supaya bekerja efektif dan bersemangat.
5. Mengembangkan imajinasi, kreatifitas dan loyalitas bawahan.
6. Pemrakarsa, penggiatan dan pengendalian rencana.
7. Mengkoordinasi dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan bawahan.
8. Penilaian prestasi dan pemberian teguran atau penghargaan kepada bawahan.
9. Pengembangan bawahan melalui pendidikan atau pelatihan.

---

<sup>10</sup> Hasibuan, Malayu S.P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara. Ha 199

10. Melaksanakan pengawasan melekat (waskat) dan tindakan-tindakan perbaikan jika perlu.
11. Memelihara aktivitas-aktivitas perusahaan sesuai dengan izinnya.
12. Mempertanggungjawabkan semua tindakannya kepada pemilik, karyawan dan pemerintah.
13. Membina dan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan.
14. Pemberian kompensasi, ketenangan dan keselamatan bagi karyawan. dan lain sebagainya.

### **Faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan transformasional**

Bass (dalam Mutamimah) menjelaskan bahwa seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui empat komponen yang terdiri dari<sup>11</sup> :

#### ***Charismatic Leadership*** (Kharismatik/ pengaruh terhadap individu)

Pemimpin tersebut mempunyai power dan pengaruh. Pemimpin membangkitkan dan menyenangkan pegawainya dengan meyakinkan bahwa mereka mampu menyelesaikan sesuatu yang lebih besar dengan usaha ekstra.

#### ***Inspirational Motivation*** (Motivasi inspiratif)

Pemimpin transformasional selalu memotivasi dan merangsang bawahannya dengan menyiapkan pekerjaan yang berarti dan menantang, antusiasme dan optimisme ditunjukkan. Pemimpin selalu mengkomunikasikan visi, misi dan harapan-harapan dengan tujuan agar bawahan mempunyai komitmen yang tinggi untuk mencapai tujuan.

#### ***Intellectual Stimulation*** (Stimulasi intelektual)

Pemimpin selalu menstimuli bawahannya secara intelektual, sehingga mereka menjadi inovatif dan kreatif dalam menyelesaikan masalah dengan cara-cara yang baru. Selain itu, pemimpin mengajarkan dengan melihat kesulitan sebagai masalah yang harus diselesaikan dan memberikan penyelesaian masalah secara rasional.

#### ***Individualized Consideration*** (Konsiderasi individual)

Pemimpin memberikan perhatian kepada karyawan secara individual, seperti : kebutuhan karyawan untuk berprestasi, memberikan gaji, memberi nasehat kepada karyawan sehingga karyawan dapat tumbuh dan berkembang.

---

<sup>11</sup> Mutamimah. 2001. *Globalisasi dan kepemimpinan transformasional*. Jurnal ekonomi dan bisnis. Semarang: FE Universitas Islam Sultan Agung. Hal 3

Pendapat Bass (dalam Mutamimah) tersebut didukung oleh pendapat Yulk<sup>12</sup> dan O'Leary<sup>13</sup> yang menyatakan bahwa *Charismatic Leadership, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation* dan *Individualized Consideration* mempunyai pengaruh terhadap kepemimpinan transformasional.

Indikator kepemimpinan transformasional

### **Pengertian Kepala Sekolah**

Di dalam lingkungan organisasi, kepemimpinan terjadi melalui dua bentuk, yaitu; kepemimpinan formal (*formal leadership*) dan kepemimpinan informal (*informal leadership*). Kepemimpinan formal terjadi apabila dilingkungan organisasi tersebut diisi oleh orang-orang yang ditunjuk atau dipilih melalui proses seleksi. Sedangkan kepemimpinan informal terjadi dimana kedudukan pemimpin dalam suatu organisasi diisi oleh orang-orang yang muncul dan berpengaruh terhadap orang lain karena kecakapan khusus atau berbagai sumber yang dimilikinya dirasakan mampu memecahkan persoalan organisasi serta memenuhi kebutuhan dari anggota organisasi yang bersangkutan.

Berdasarkan rumusan Schermerhorn tersebut, pengertian orang-orang yang ditunjuk atau dipilih melalui proses, berarti bahwa untuk mengisi jabatan kepemimpinan formal harus dilaksanakan melalui proses yang didasarkan atas kriteria-kriteria tertentu yang menjadi bahan pertimbangan, seperti; latar belakang pengalaman atau pendidikan, pangkat, usia, dan integritas atau harga diri.

Kepala sekolah adalah jabatan resmi yang tidak dapat diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan. Siapapun yang akan diangkat menjadi kepala sekolah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan-persyaratan tertentu, seperti; latar belakang pengalaman atau pendidikan, pangkat, usia, dan integritas.

Oleh sebab itu, kepala sekolah pada hakikatnya adalah pejabat formal, sebab pengangkatannya melalui suatu proses dan prosedur yang didasarkan atas peraturan yang berlaku. Secara sistem, jabatan kepala sekolah sebagai pejabat atau pemimpin

---

<sup>12</sup> Yulk, A.G. 1998. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Penerbit Prenhallindo. Hal 297

<sup>13</sup> O'Leary, Elizabeth. 2001. *Kepemimpinan*. Edisi Pertama. Yogyakarta : Andi. Hal 22

formal dapat diuraikan melalui berbagai pendekatan; pengangkatan, pembinaan, tanggung jawab<sup>14</sup>.

#### 1. Pengangkatan

Sebagai pejabat formal pengangkatan seorang kepala sekolah harus didasarkan atas prosedur dan peraturan-peraturan yang berlaku. Prosedur dan Peraturan-peraturan tersebut dirancang dan ditentukan oleh suatu unit yang bertanggung jawab dalam bidang sumber daya manusia. Dalam hal ini perlu adanya kerjasama dengan unit-unit yang berkaitan dengan pengelolaan dan penyelenggaraan sekolah.

Prosedur pengangkatan memberikan petunjuk tentang sumber darimana calon kepala sekolah dicalonkan;

- a. Siapa yang harus mencalonkan mulai dari tingkat sekolah, kabupaten, provinsi sampai pada tingkat pusat.
- b. Instansi-instansi terkait mana saja yang terkait dalam proses pencalonan tersebut.

#### 2. Pembinaan

Selama menduduki jabatan kepala sekolah, dalam rangka pembinaan kepada kepala sekolah selaku pejabat formal yaitu:

- a. Diberikan gaji serta penghasilan dan pendapatan lain sesuai dengan ketentuan yang berlaku
- b. Memperoleh kedudukan dalam jenjang kepangkatan tertentu
- c. Memperoleh hak kenaikan gaji atau kenaikan pangkat
- d. Memperoleh kesempatan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi
- e. Memperoleh kesempatan untuk pengembangan diri
- f. Memperoleh penghargaan yang lain dan fasilitas.

---

<sup>14</sup> Wahjosumidjo. (2008). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Rajawali Pers. Hal 85-86

- g. Dapat diberi teguran/peringatan oleh atasannya karena sikap, perbuatan atau perilakunya yang dirasakan dapat mengganggu tugas dan tanggung jawab sebagai kepala sekolah
- h. Dapat dimutasikan atau diberhentikan dari jabatan kepala sekolah karena hal-hal tertentu.

### 3. Tanggung jawab

Sebagai seorang pejabat formal, kepala sekolah mempunyai tugas tanggung jawab terhadap bawahan. Seorang kepala sekolah mempunyai atasan, yaitu atasan langsung dan atasan yang lebih tinggi. Karena kedudukannya yang terikat kepada atasan/sebagai kepala bawahan, maka seorang kepala sekolah:

- a. Wajib berkonsultasi atau memberikan laporan mengenai pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawabnya
- b. Wajib selalu memelihara hubungan yang bersifat hirarki antara kepala sekolah atasan.
- c. Wajib memelihara hubungan kerja sama yang baik dengan para kepala sekolah yang lain;
- d. Wajib memelihara hubungan kerja sama yang sebaik-baiknya dengan lingkungan baik dengan instansi terkait maupun tokoh-tokoh masyarakat.

Tidak kalah pentingnya adalah seorang kepala sekolah berkewajiban menciptakan hubungan yang sebaik-baiknya dengan para guru, staf, dan siswa, sebab esensi kepemimpinan adalah kepengikutan.

### **C. Pengertian Kinerja Guru**

Dalam perkembangannya kata kinerja sebagai suatu konsep lebih dikenal sebagai istilah *performance*, merujuk pada kemampuan yang ditampilkan oleh pekerja dalam menjalankan tugasnya. Pendapat lain menjelaskan bahwa kinerja merupakan suatu kemampuan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang sesuai dengan hasil yang diinginkan. Selama ini kata kinerja sebagai konsep

banyak digunakan orang dengan cara yang sangat longgar sehingga memunculkan banyak pengertian yang tidak selalu sama pemahamannya.

Kinerja dalam dunia pendidikan dipergunakan untuk memberi gambaran tentang kondisi dan taraf perkembangan suatu lembaga pendidikan. Ini memunculkan istilah seperti kinerja sekolah, kinerja kepala sekolah dan kinerja guru. Kinerja sekolah berkaitan dengan segala sumber daya sekolah yang dimobilisasi untuk mencapai taraf perkembangan yang dipatok oleh suatu lembaga pendidikan itu sendiri. Kinerja kepala sekolah berhubungan dengan kemampuan kepala sekolah untuk mengelola sekolah ke arah pencapaian tujuan lembaga pendidikan yang menjadi tanggungjawabnya. Kinerja guru dikhususkan kepada upaya-upaya memfasilitasi pencapaian proses dan hasil pembelajaran melalui interaksi berkualitas yang didalamnya guru dan murid terlibat secara aktif membangun atmosfer dan semangat belajar.

Depdiknas<sup>15</sup> mendefinisikan kinerja guru adalah kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya. Dalam UU RI No. 20 tahun 2003 Pasal 39 ayat 1, menjelaskan bahwa tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi pengelolaan, pengembangan, pengawasan dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. Pasal 32 ayat 2 pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, serta melakukan penelitian dan pendidikan kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.

Oleh karena itu, kinerja guru sangat berkaitan dengan efektivitas guru dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Yakni memahami bahwa mengajar itu untuk mengubah perilaku dari tidak tahu menjadi tahu, dari tidak mengerti menjadi mengerti, dan dari tidak bisa menjadi bisa. Bahkan juga harus menjadi inspirator dan tauladan bagi anak didiknya.

---

<sup>15</sup> Depdiknas, *Konsep dan Strategi Menuju Desentralisasi dan Otonomi di Bidang Pendidikan*, Jakarta: Unit Fasilitas Desentralisasi Pendidikan Departemen Pendidikan Nasional, hlm. 23

Menurut Widyastono<sup>16</sup>, dalam jurnal pendidikan dan kebudayaan berpendapat bahwa:

terdapat 4 (empat) gugus yang erat kaitannya dengan kinerja guru, yaitu: (1) kemampuan merencanakan kegiatan belajar mengajar, (2) melaksanakan kegiatan belajar mengajar, (3) melaksanakan hubungan antarpribadi, dan (4) mengadakan penelitian. Untuk point ke 4 dalam hal mengadakan penelitian ini masih cenderung diterapkan untuk perguruan tinggi.

Dengan demikian dapat disimpulkan, istilah kinerja guru dalam mengajar adalah prestasi kerja (unjuk kerja) yang ditunjukkan oleh guru baik secara kualitas maupun kuantitas yang ditampilkan selama kegiatan belajar mengajar (KBM) berlangsung dengan indikatornya meliputi kemampuan merencanakan, kemampuan mengadakan hubungan antarpribadi dan kemampuan melaksanakan penilaian hasil KBM.

b. Faktor-Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja

Faktor-faktor yang menjadi penentu pencapaian kinerja seseorang dalam organisasi adalah faktor individu (*internal*) dan faktor lingkungan (*eksternal*)<sup>17</sup>.

1. Faktor individu (*internal*) secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jamani). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik maka individu tersebut memiliki konsentrasi yang baik. Konsentrasi yang baik merupakan modal utama individu untuk mampu mengelola dan mendaya gunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.
2. Faktor lingkungan (*eksternal*) faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim

---

<sup>16</sup> Widyastono, Herry, *Kinerja Guru Dasar, Study Kolerasi antara Bakat Skolastik, Kreativitas, dan Motivasi Berprestasi dengan Kinerja Guru Sekolah Dasar dalam Mengajar Ilmu Pengetahuan Alam*, Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, 1999

<sup>17</sup> Mangkunegara, Prabu, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Bandung, Refika Adtama, 2005

kerja, respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Sukarno<sup>18</sup>, mengemukakan bahwa indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan dengan memperhitungkan indikator masukan (*input*), kelauran (*output*), hasil (*outcome*), manfaat (*benefit*), dan dampak (*impact*).

Menurut Sulistyorini<sup>19</sup>, mengatakan bahwa untuk menilai kualitas kinerja dapat ditinjau dari beberapa indikator yang meliputi: unjuk kerja, penguasaan materi pelajaran, penguasaan profesional keguruan dan pendidikan, penyesuaian diri, dan kepribadian untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.

Secara umum Rosyada<sup>20</sup>, menjelaskan bahwa seorang guru harus memenuhi 2 kategori, yaitu memiliki capability dan loyalty, yakni guru itu harus memiliki kemampuan dalam bidang ilmu yang diajarkannya, memiliki kemampuan teoritik tentang mengajar yang baik, dari mulai perencanaan, implementasi sampai evaluasi, dan memiliki loyalitas keguruan, yakni loyal terhadap tugas-tugas keguruan yang tidak semata di dalam kelas, tetapi juga sebelum dan sesudah di kelas.

Menurut Usman<sup>21</sup> mengukur keefektifan kinerja guru melalui dua hal.

- 1) Berdasar perspektif profesional yaitu mengukur keefektifan kinerja dilihat dari seberapa jauh guru tersebut memahami profesionalisme sebagai tanggung jawab moral dan intelektual, meliputi: (1) penguasaan keterampilan mengajar berdasarkan konsep dan teori ilmu pendidikan, (2) keahlian dibidang tertentu sebagai spesialisasinya, (3) tingkat pendidikan yang mendasar, (4) kepekaan terhadap tuntutan dan perubahan yang terjadi di masyarakat, dan (5) selalu mengikuti perkembangan dan dinamika sosial.

---

<sup>18</sup> Edi Sukarno, *Pengendalian Manajemen*, Jakarta, Gramedia Pustaka Utama, 2002

<sup>19</sup> Sulistyorini, "Hubungan Antar Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi dengan Kinerja", *Jurnal Ilmu Pendidika*, 2001, Hlm. 62-70

<sup>20</sup> Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis*, Prenada Media, Jakarta 2004

<sup>21</sup> Muhammad Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung, 2002, Hlm. 17

- 2) Berdasarkan perspektif orientasi pribadi (*self oriented*) yaitu mengukur keefektifan guru melalui seberapa besar orientasi personalnya dalam proses kinerja, meliputi (1) public figur yang selalu berkecimpung dengan perkembangan masyarakat, (2) ilmuwan yang selalu aktif dalam proses penggalian ilmu pengetahuan, (3) orang tua siswa yang membantu proses pendewasaan, (4) cermin keteladanan.

Sulistiyorini<sup>22</sup>, mengatakan bahwa untuk menilai kualitas kinerja dapat ditinjau dari beberapa indikator yang meliputi: unjuk kerja, penguasaan materi pelajaran, penguasaan professional keguruan dan pendidikan, penyesuaian diri, dan kepribadian untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.

Hunt<sup>23</sup>, menyatakan bahwa guru yang baik itu harus memenuhi 7 kriteria berikut:

- 1) Sifat; guru yang baik harus memiliki sifat-sifat antusias, stimulatif, mendorong siswa untuk maju, hangat, berorientasi pada tugas dan pekerja keras, toleran, sopan dan bijaksana, dapat dipercaya, fleksibel dan mudah menyesuaikan diri, demokratis, penuh harapan bagi siswa, tidak semata mencari reputasi pribadi, mampu mengatasi stereotype siswa, bertanggung jawab pada kegiatan belajar siswa, mampu menyampaikan perasaannya, dan memiliki pendengaran yang baik.
- 2) Pengetahuan; guru yang baik juga memiliki pengetahuan yang memadai dalam mata pelajaran yang diampunya, dan terus mengikuti kemajuan dalam bidang ilmunya itu.
- 3) Apa yang disampaikan; guru yang baik juga mampu memberikan jaminan bahwa materi yang disampaikannya mencakup semua unit bahasan yang diharapkan siswa secara maksimal.
- 4) Bagaimana mengajar; guru yang baik mampu menjelaskan berbagai informasi secara jelas dan terang, memberikan layanan yang variatif, menciptakan dan

---

<sup>22</sup> Sulistiyorini, "Hubungan Antar Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi dengan Kinerja", *Jurnal Ilmu Pendidika*, 2001, Hlm. 62-70

<sup>23</sup> Gilbert H. Hunt, *Effective Teaching Preparation and Implementation*, C. Thomas Publisher, Illionist, 1990

memelihara momentum, menggunakan kelompok kecil secara efektif, mendorong semua siswa untuk berpartisipasi, memonitor dan bahkan sering mendatangi siswa, mampu mengambil berbagai keuntungan dari kejadian-kejadian yang tidak diharapkan, memonitor tempat duduk siswa, senantiasa melakukan formatif tes dan pos tes, melibatkan siswa dalam tutorial atau pengajaran sebaya, menggunakan kelompok besar untuk pengajaran instruksional, menghindari kesukaran yang kompleks dengan menyederhanakan sajian informasi, menggunakan beberapa bahan tradisional, menunjukkan pada siswa tentang pentingnya bahan-bahan yang mereka pelajari, menunjukkan proses berfikir yang penting untuk belajar, berpartisipasi dan mampu memberikan perbaikan terhadap kesalahan konsepsi yang dilakukan siswa.

- 5) Harapan; guru yang baik mampu memberikan harapan pada siswa, mampu membuat siswa akuntabel, dan mendorong partisipasi orang tua dalam memajukan akademik siswanya.
- 6) Reaksi guru terhadap siswa; guru yang baik biasa menerima berbagai masukan, risiko dan tantangan, selalu memberikan dukungan pada siswanya, konsisten dalam kesepakatan-kesepakatan dengan siswa, bijaksana terhadap kritik siswa, menyesuaikan diri dengan kemajuan-kemajuan siswa, pengajaran yang memperhatikan individu, mampu memberikan jaminan atas kesetaraan partisipasi siswa, mampu menyediakan waktu yang pantas untuk siswanya bertanya, cepat dalam memberikan *feed back* bagi siswa dalam membantu mereka belajar, peduli dan sensitif terhadap perbedaan-perbedaan latar belakang sosial ekonomi dan kultur siswa, dan menyesuaikannya pada kebijakan-kebijakan menghadapi berbagai perbedaan.
- 7) Manajemen; guru yang baik juga harus mampu menunjukkan keahlian dalam perencanaan, memiliki kemampuan mengorganisasi kelas sejak hari perama dia bertugas, cepat memulai kelas, melewati masa transisi dengan baik, memiliki kemampuan dalam mengatasi dua atau lebih aktifitas kelas dalam satu waktu yang sama, mampu memelihara waktu bekerja serta menggunakannya

secara efisien dan konsisten, dapat meminimalisasi gangguan, dapat menerima suasana kelas yang ribut dengan kegiatan pembelajaran, memiliki teknik untuk mengontrol kelas, memberi hukuman dengan bentuk yang paling ringan, dapat memberi suasana tenang dalam belajar, dan tetap dapat menjaga siswa untuk tetap belajar menuju sukses.

Merujuk pada teori di atas, maka untuk menjadi guru yang baik harus memiliki berbagai kriteria yang diperlukan untuk profesi keguruan, yaitu memiliki sifat-sifat antusias, hangat, sopan, mendorong siswa untuk maju, berorientasi pada tugas dan pekerja keras, bisa dipercaya, mudah menyesuaikan diri, penuh harapan bagi siswanya, tidak semata-mata mencari reputasi pribadi, mampu mengatasi *stereotype* siswa, memiliki pengetahuan yang memadai dalam mata pelajaran yang diampunya, guru juga diharapkan mampu menjelaskan berbagai informasi secara jelas dan terang.

Jadi, kinerja guru yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kemampuan seseorang untuk melakukan perbuatan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini tercermin pada kemampuan guru yang berhubungan dengan tugasnya dalam proses belajar mengajar dengan indikator sebagai berikut : (1) merencanakan program belajar mengajar, (2) pelaksanaan proses belajar mengajar, (3) penilaian hasil belajar (4) pelaksanaan tindak lanjut hasil penilaian prestasi belajar.

Moore<sup>24</sup>, membagi perencanaan menjadi 2, yaitu rencana mingguan, dan rencana harian. Rencana mingguan diperlukan sebagai garis besar (*outline*) program pengajaran yang disiapkan dan diserahkan guru pada administrasi sekolah dalam rangka memberikan persiapan apabila guru itu berhalangan hadir, yang menggantikan bisa mempunyai informasi tentang apa yang harus disampaikan pada siswanya.

Sedangkan rencana harian adalah rencana pembelajaran yang disusun untuk setiap kali tatap muka (pembelajaran) yang bersentuhan langsung dengan situasi dan kondisi yang terjadi di kelas.

---

<sup>24</sup> Dalam Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis*, Prenada Media, Jakarta 2004

Pelaksanaan Proses Pembelajaran; dalam pelaksanaan proses pembelajaran erat hubungannya dengan strategi pembelajaran yang akan diterapkan oleh guru ketika berada di dalam kelas, karena dalam belajar, sistem penyampaian dan perintah, tidak semua siswa dapat terlihat dalam proses pembelajaran tersebut, bahkan bisa saja badan mereka di kelas tetapi pikirannya di luar kelas. Untuk itulah guru sebaiknya terus mengubah dan mengembangkan strategi agar mampu membuat siswa semangat belajar dan tidak monoton.

#### **D. Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Kinerja Guru**

Berpijak dari penjelasan di atas, maka untuk menjadikan kinerja guru meningkat kepala sekolah bisa menerapkan pendekatan kepemimpinan transformasional. kepemimpinan transformasional terjadi jika kepala sekolah memiliki kemampuan untuk menginspirasi para gurunya.

Pemimpin membangkitkan dan menyenangkan pegawainya dengan meyakinkan bahwa mereka mampu menyelesaikan sesuatu yang lebih besar dengan usaha ekstra.

Pemimpin transformasional selalu memotivasi dan merangsang bawahannya dengan menyiapkan pekerjaan yang berarti dan menantang, antusiasme dan optimisme ditunjukkan. Pemimpin selalu mengkomunikasikan visi, misi dan harapan-harapan dengan tujuan agar bawahan mempunyai komitmen yang tinggi untuk mencapai tujuan.

Kepala sekolah selalu menstimuli bawahannya secara intelektual, sehingga mereka menjadi inovatif dan kreatif dalam menyelesaikan masalah dengan cara-cara yang baru. Selain itu, pemimpin mengajarkan dengan melihat kesulitan sebagai masalah yang harus diselesaikan dan memberikan penyelesaian masalah secara rasional.

Kepala sekolah memberikan perhatian kepada guru secara individual, seperti : kebutuhan karyawan untuk berprestasi, memberikan gaji, memberi nasehat kepada karyawan sehingga karyawan dapat tumbuh dan berkembang.

#### **E Penutup**

Berdasarkan uraian tersebut di atas dapat di simpulkan bahwa untuk menjadikan kinerja guru meningkat, salah satu solusi yang perlu dilakukan oleh kepala

sekolah adalah dengan menerapkan kepemimpinan transformasional. Hal ini penting untuk dilakukan karena kepemimpinan transformasional sangat sesuai untuk diterapkan pada kondisi sekolah yang dinamis seperti kondisi saat ini dan dianggap efektif untuk diterapkan dalam berbagai kondisi organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis*, Prenada Media, Jakarta 2004
- Depdiknas, *Konsep dan Strategi Menuju Desentralisasi dan Otonomi di Bidang Pendidikan*, Jakarta: Unit Fasilitas Desentralisasi Pendidikan Departemen Pendidikan Nasional, hlm. 23
- Djamarah, Syaiful Bahri (2006). *Guru dan Anak Didik Dalam Interaksi Edukatif Suatu Pendekatan Teoretis Psikologis*. Jakarta: Rineka hal. 22
- Dunn, M.W., Dastoor, B. and Sims, R.L. 2012. Transformational Leadership and Organizational Commitment: A Cross-Cultural Perspective, *Journal of Multidisciplinary Research*, Vol 4, No 1, pp. 45-59.
- Edi Sukarno, *Pengendalian Manajemen*, Jakarta, Gramedia Pustaka Utama, 2002
- Gilbert H. Hunt, *Effective Teaching Preparation and Implementation*, C. Thomas Publisher, Illionist, 1990
- Hasibuan, Malayu S.P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara. Ha 199
- Kartono, Kartini. 1994. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada. Hal 44
- Mangkunegara, Prabu, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Bandung, Refika Adtama, 2005
- Muhammad Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung, 2002, Hlm. 17
- Mutamimah. 2001. *Globalisasi dan kepemimpinan transformasional*. Jurnal ekonomi dan bisnis. Semarang: FE Universitas Islam Sultan Agung. Hal 3
- O'Leary, Elizabeth. 2001. *Kepemimpinan*. Edisi Pertama. Yogyakarta : Andi. Hal 22
- Robbins 2008. *Perilaku Organisasi*. Buku 2. Edisi 12. Alih Bahasa: Diana angelica, dkk. Jakarta: Salemba empat. Hal 90
- Sulistiyorini, "Hubungan Antar Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi dengan Kinerja", *Jurnal Ilmu Pendidika*, 2001, Hlm. 62-70
- Wahjosumidjo. (2008). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Rajawali Pers. Hal 85-86

Widyastono, Herry, *Kinerja Guru Dasar, Study Kolerasi antara Bakat Skolastik, Kreativitas, dan Motivasi Berprestasi dengan Kinerja Guru Sekolah Dasar dalam Mengajar Ilmu Pengetahuan Alam*, Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, 1999

Yukl, A.G. 1998. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Penerbit Prenhallindo. Hal 297