

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA BERPIKIR, DAN PERUMUSAN HIPOTESIS**

#### **A. Deskripsi Teoritis**

##### **1. Kinerja Guru**

Dalam pengertian sederhana, guru adalah orang yang memberikan ilmu kepada anak didik. Menurut Veithzal Rivai, “guru adalah salah satu unsur manusia dalam proses pendidikan”<sup>8</sup>. Dalam proses pendidikan di sekolah, guru memiliki peran, yaitu sebagai pengajar dan pendidik. Sebagai pengajar guru bertugas memberikan bahan pelajaran kepada anak didik, sedangkan sebagai pendidik guru bertugas membimbing dan membina anak didik agar menjadi manusia susila yang cakap, aktif, kreatif, mandiri dan inovatif. Guru merupakan sentral serta sumber kegiatan belajar mengajar. Selain itu, guru juga merupakan komponen yang berpengaruh dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi profesional yang dimiliki oleh seorang guru sangat menentukan mutu pendidikan. Hal ini diperkuat oleh Oemar Hamalik dalam bukunya Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi juga berpendapat bahwa “guru merupakan suatu jabatan profesional yang memiliki peran dan kompetensi profesional”<sup>9</sup>. Definisi di samping diartikan bahwa jabatan guru merupakan suatu

---

<sup>8</sup> Veithzal Rivai dan Sylviana Murni, *Education Management* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2009), hal.896

<sup>9</sup> Oemar Hamalik, *Pengembangan Sumber Daya Manusia; Manajemen Pelatihan dan Ketenagakerjaan Pendekatan Terpadu*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2005), hal.6

profesi dengan persyaratan khusus yaitu harus memiliki peran dan kompetensi yang profesional.

Menurut Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional pada pasal 39 ayat 2 dan 3 N0.20/2003 yakni;

pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan bimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi. Pendidik yang mengajar pada satuan pendidikan dasar dan menengah disebut guru sedangkan yang mengajar pada satuan pendidikan tinggi disebut dosen.

Undang-Undang tersebut menegaskan bahwa guru sebagai tenaga profesional bertugas untuk merencanakan, melaksanakan dan menilai pembelajaran serta melakukan pengabdian kepada masyarakat.

Berdasarkan beberapa sumber diatas dapat disimpulkan bahwa seorang guru bukan hanya sekedar pemberi ilmu pengetahuan kepada murid-muridnya saja. Akan tetapi, guru juga sebagai tenaga profesional yang dapat menjadikan murid-muridnya mampu merencanakan, menganalisis, dan menyimpulkan masalah yang dihadapi. Dengan demikian seorang guru hendaknya dapat memiliki kinerja yang baik agar dapat mencetak anak didik yang berkualitas.

Guru sebagai tenaga pendidik yang profesional seharusnya memiliki kinerja yang baik. Dalam berbagai literatur, pengertian kinerja sangat beragam. Akan tetapi, dari berbagai pengertian mengenai kinerja, dapat dikategorikan dalam dua garis besar seperti yang dikemukakan oleh Sudarmanto yaitu: (1) Kinerja merujuk pengertian sebagai hasil, (2) Kinerja merujuk pengertian sebagai perilaku<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Sudarmanto, *kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009) hal. 8

Terkait dalam konteks hasil, menyatakan bahwa kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi (dihasilkan atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu. Sedangkan kinerja terkait sebagai perilaku, bahwa kinerja merupakan seperangkat perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi atau unit organisasi tempat orang bekerja.

Pengertian kinerja sebagai hasil juga dikemukakan oleh August W. Smith yang di kutip oleh Rusman, bahwa kinerja adalah *performance is output derives from processes, human or otherwise*, yaitu kinerja adalah hasil dari suatu proses yang dilakukan oleh manusia<sup>11</sup>.

Berbeda dengan W. Smith, kinerja menurut Kamars M Dacheladalah “kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance* yang berarti kemauan dan kemampuan melakukan suatu pekerjaan”<sup>12</sup>. Hal ini, sependapat dengan Jhon Whitmore definisi kinerja yaitu, “upaya menetapkan standar-standar yang melampaui apa yang diminta atau diharapkan orang lain”<sup>13</sup>. Dari kedua teori tersebut menerangkan bahwa kinerja adalah kemampuan seseorang atau upaya yang dilakukan seseorang untuk menetapkan standar –standar tertentu untuk dapat melakukan suatu pekerjaannya.

Kinerja guru dapat diartikan sebagai sebuah prestasi yang dicapai oleh seorang guru tersebut, baik dari kemampuan dalam mengajar, ataupun usaha yang dilakukan guru dalam mencapai suatu keberhasilan. Prestasi guru tersebut dapat

---

<sup>11</sup> Rusman, *Manajemen Kurikulum* (Jakarta: Raja Wali Pers. 2009), hal. 318

<sup>12</sup> Kamars M. Dachel, *Model Pengelollan, Pemetaan dan Penelitian Kurikulum Untuk Abad 21* (Jakarta: Gramedia, Media Sarana Indonesia)

<sup>13</sup> Jhon Whimore, *Seni Mengarahkan untuk Mendongkrak Kerja* (Jakarta: Gramedia, 1997), hal. 105

dilihat dari bagaimana guru tersebut menjalankan tugasnya dengan rasa tanggung jawab. Hal ini merupakan bukti profesional guru bagi sebuah profesi.

Seperti yang diungkapkan oleh Mangkunegara yang dikutip Suyoto bahwa, "hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya"<sup>14</sup>. Teori tersebut menjelaskan bahwa hasil kerja baik secara kuantitas dan kualitas dapat dicapai seorang guru apabila guru tersebut menjalankan tugasnya dengan penuh tanggung jawab terhadap pekerjaannya.

Tugas guru secara profesional bukan hanya mengajar dan melatih di kelas. Tugas profesional guru menurut Burnham yang dikutip oleh Soeprijanto melingkupi "(1) tanggung jawab pembelajaran, (2) tanggung jawab sekolah dan tanggung jawab manajemen"<sup>15</sup>. Tanggung jawab pembelajaran diantaranya perencanaan, persiapan, teknik pembelajaran, manajemen kelas, lingkungan kelas, pengetahuan tentang kurikulum, dan penilaian terhadap siswa. Tanggung jawab sekolah mencakup kontribusi kepemimpinan, tujuan sekolah, efektivitas operasi sekolah dan bimbingan konseling, sedangkan tanggung jawab manajemen berupa pembuatan kebijakan, pelaporan, kepemimpinan profesional dan sumber-sumber manajemen lainnya.

Muktar berpendapat bahwa "kinerja guru menyangkut seluruh aktivitas yang dilakukan seorang guru dalam mengemban amanat dan tanggung jawabnya dalam hal mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, dan memandu siswa untuk

---

<sup>14</sup> Suyoto dan Yuli Triastuti, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 4 No.2, Desember 2007, hal.103

<sup>15</sup> Soeprijanto, *Pengukuran Kinerja Guru Praktek kejuruan* (Jakarta: CV.Tursina, 2010), p.31

mencapai tingkat kedewasaan dan kematangan”<sup>16</sup>. Teori tersebut menunjukkan bahwa kinerja guru dapat diukur dari tanggung jawabnya terhadap bidang kerjanya yang terlihat dari kedisiplinan dalam mendidik, mengajar, mengarahkan dan membimbing anak didiknya.

Berdasarkan penjabaran dari teori-teori di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah suatu kemampuan dan hasil yang dimiliki oleh seorang guru dimana kemampuan dan hasil tersebut dapat dilihat dari seorang guru dalam menjalankan tanggung jawab dan tugasnya sebagai pendidik dan pengajar.

Kinerja seseorang dapat dilihat dari beberapa aspek untuk mengukur apakah kinerja seseorang tersebut tinggi atau rendah. Seperti yang diungkapkan oleh Mitchell yang dikutip oleh Mulyasa menyatakan bahwa kinerja meliputi beberapa aspek, yakni:

(1) *Quality of work* adalah kualitas kerja yang lebih baik dapat menunjukkan tingkat kinerja seseorang, (2) *promptness* atau ketepatan waktu, (3) *initiative* adalah inisiatif seseorang yang terkait dengan daya pikir dan kreativitasnya dalam bentuk gagasan baru atau ide-ide, (4) *capability* adalah kemampuan yang dapat ditunjukkan dengan tingkat kinerja seseorang guru dan dapat dilihat dari keahliannya, (5) *and communication* adalah komunikasi yaitu sebagai sarana utama guru dalam menyampaikan informasi yang telah didapatnya kepada anak didik<sup>17</sup>.

Menurut Robbins bahwa kinerja guru meliputi: ”(1) kualitas kerja, (2) kuantitas kerja, (3) kedalaman pengetahuan, (4) kehadiran, (5) kooperatif, (6) kejujuran, (7) pimpinan dan (8) prakarsa”<sup>18</sup>. Teori di atas menjelaskan terdapat berbagai faktor yang dapat menilai kerja guru diantaranya kualitas dan kuantitas kerja. Maksud dari kualitas kerja adalah dimana guru memberikan kualitas yang

<sup>16</sup> Mukhtar, dkk, *Sekolah Berprestasi* (Jakarta: PT Nimas Multima, 2003), hal.89

<sup>17</sup> Mulyasa *op.cit.*, hal.138

<sup>18</sup> Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi, terjemahan Benyamin Molan* (Jakarta: PT. Indeks, 2006) hal. 150

terbaik dalam mengerjakan tugasnya sebagai guru seperti mulai dari merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi. Sedangkan kuantitas yaitu mencetak generasi yaitu anak didik yang berkualitas baik segi ilmu pengetahuan maupun moral.

Sebagai sebuah organisasi, sekolah memerlukan adanya komunikasi yang baik agar tujuan dari sekolah tersebut dapat terlaksana. Menurut Robert Bacal yang dikutip oleh Martinis Yamin dan Maisah, manajemen kinerja adalah proses komunikasi yang berlangsung terus menerus, yang dilaksanakan kemitraan antara seorang guru dengan siswa<sup>19</sup>. Dengan terjalinnya komunikasi yang baik antar kepala sekolah dengan guru dan guru dengan siswa dalam proses pembelajaran dapat lebih mempercepat pemahaman siswa terhadap materi yang disampaikan oleh guru, dan ini merupakan sistem kinerja yang memberi nilai tambahan bagi sekolah dalam rangka meningkatkan kualitas siswa dalam belajar.

Standar kinerja guru dikembangkan dan diterapkan untuk membantu menghasilkan dan menjalankan aktivitas guru pada kualitas level yang tinggi. Standar kinerja juga membantu guru untuk dapat memonitor aktivitas dan evaluasi kinerjanya. Sekolah memberikan tanggapan dan bantuan agar dapat memastikan guru menerima waktu dan informasi sesuai dengan tugas dan hasil kerjanya.

Beberapa aspek yang dapat dijadikan ukuran dalam mengadakan pengkajian tingkat kinerja seseorang menurut Robert L adalah:

1. Kuantitas Output
2. Kualitas output
3. Jangka waktu
4. Kehadiran di tempat kerja

---

<sup>19</sup> Martinis Yamin dan Maisah, *Standarisasi Kinerja Guru*, (Jakarta: Gaung Persada, 2010) p. 129

## 5. Sikap kooperatif<sup>20</sup>

Kinerja guru dalam proses pembelajaran perlu ditingkatkan sebagai upaya mengembangkan kegiatan yang adamenjadi kegiatan yang lebih baik lagi sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai sesuai target yang diinginkan. Dalam era globalisasi ini guru dituntut untuk memiliki kreativitas, inisiatif dan kualitas serta produktivitas yang tinggi.

Mengatasi permasalahan globalisasi tersebut guru perlu menerapkan budaya kinerja dalam proses pembelajaran dengan cara sebagai berikut:

- a. Meningkatkan mutu pembelajaran sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan para siswa
- b. Menggalakkan penggunaan alat dan media pendidikan dalam proses pembelajaran
- c. Mendorong lahirnya sumber daya manusia yang berkualitas melalui proses pembelajaran yang efektif dan efisien
- d. Menata pendayagunaan proses belajar pembelajaran sehingga pembelajaran berdayaguna dan berhasil guna
- e. Memotivasi peserta didik, menghargai dan mengejar kualitas yang tinggi melalui proses pembelajaran
- f. Meningkatkan proses pembelajaran sesuai dengan kebutuhan globalisasi
- g. Membina peserta didik yang menghargai nilai-nilai unggul dalam proses pembelajaran
- h. Memberi perhatian kepada peserta didik
- i. Mengubah peserta didik untuk berorientasi kepada kekayaan bukan kepada ijazah
- j. Membudayakan bersikap kritis dan terbuka
- k. Membudayakan sikap kerja keras, produktif dan disiplin<sup>21</sup>

Strategi peningkatan kinerja guru dalam meningkatkan mutu pendidikan menurut A. Tabrani Rusyan, dkk dapat dilakukan dengan :” aktif dan kreatif, produktif dan efektif dan efisien”<sup>22</sup>.

<sup>20</sup> Robert L. Mathis dan Jhon H. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Salemba Empat, 2002) p. 78

<sup>21</sup> Tabrani Rusyan, et. al, *Upaya Meningkatkan Budaya Kerja Guru sekolah Dasar* (Jakarta: Inti Media Cipta Nusantara, 2001) hal. 12

<sup>22</sup> *Ibid.*, hal. 17

Guru yang memiliki budaya kerja baik akan aktif dan kreatif dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yaitu memiliki komposisi dan gagasan-gagasan baru yang belum atau tidak ada dalam proses kinerja. Guru yang aktif dan kreatif dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan sasaran yang hendak dicapai. Yakni memasukkan semua elemen sehingga terjadi keserasian dan keseluruhan kerja demi mempermudah pencapaian tujuan. Proses kinerja merupakan suatu upaya mengorganisasikan suasana kegiatan kerja yang lebih baik. Upaya ini dilakukan meliputi:

- a) Merencanakan program, prosedur, dan sumber belajar
- b) Mempersiapkan alat bantu
- c) Memonitor kegiatan, mengevaluasi dan meramalkan kesulitan yang mungkin dihadapi dalam proses kinerja.<sup>23</sup>

Menurut Tabrani faktor-faktor yang mendukung terjadinya aktivitas dan kreativitas adalah sebagai berikut:

- a. Terjadinya waktu yang longgar
- b. Adanya dorongan, baik dalam diri maupun dari luar diri
- c. Adanya sarana penunjang
- d. Lingkungan yang merangsang baik di rumah, kantor maupun di masyarakat<sup>24</sup>

Berdasarkan pendapat di atas, maka faktor yang mendukung terjadinya aktivitas dan kreativitas guru adalah adanya waktu luang, adanya dorongan yang berasal dari dalam maupun luar diri dari guru tersebut, sarana dan prasarana yang tersedia dan lingkungan yang dapat merangsang kreativitas guru baik dari lingkungan rumah, kantor maupun masyarakat.

---

<sup>23</sup>*Ibid*, hal. 150

<sup>24</sup>*Ibid*, hal. 154



Lebih lanjut dikemukakan oleh Soenardi yang menyatakan bahwa “Pegawai negeri sipil kinerjanya diukur berdasarkan kecakapan, keterampilan, pengalaman, kesungguhan kesehatan jasmani dan rohani, efektivitas dan efisiensi kerja, dan hasil kerja”<sup>25</sup>.

Berdasarkan pendapat di atas, berikut akan dijelaskan tentang kriteria-kriteria tersebut sebagai berikut:

1. Kecakapan, merupakan kemampuan dan keahlian seseorang dalam melakukan pekerjaan dan mengetahui seluk beluk pekerjaan serta hal-hal yang berkaitan dengan bidang pekerjaannya. Seorang guru dikatakan cakap apa bila ia mampu menguasai materi pelajaran yang akan dijabarkan, metode belajar, pengelolaan kelas serta segala hal yang berkaitan dengan tugas-tugasnya.
2. Keterampilan merupakan suatu kemampuan seseorang dalam melakukan sesuatu dengan teliti, cermat, dan baik. Keterampilan merupakan aspek psikomotorik, yakni kemampuan mempraktekan segala sesuatu yang dikuasainya. Keterampilan seorang guru akan terlihat pada saat pelaksanaan kegiatan belajar mengajar di kelas.
3. Pengalaman, merupakan sesuatu yang pernah dialami pada masa lalu. Dengan adanya pengalaman seseorang dapat mempelajari sesuatu dan dapat menjadikannya bahan evaluasi sehingga dikemudian hari pekerjaannya menjadi lebih baik.

---

<sup>25</sup>Soenardi Dwidjisoestastro, dkk, *Administrasi Kepegawaian, modul* (Jakarta: Karunika Ut, 1997), hh. 18-20

4. Kesungguhan, merupakan kemampuan seseorang untuk bekerja dengan baik dan penuh dengan rasa tanggung jawab. Seorang guru yang memiliki sikap kesungguhan akan mampu mengembangkan bakat dan minatnya yang akan tampak dari tatanan kerja dan hasil kerja yang diperolehnya, sehingga antusias terhadap tugas dan tanggung jawabnya besar.
5. Kesehatan jasmani dan rohani, merupakan faktor penting dalam mendukung prestasi kerja seseorang. Seorang guru yang cakap, terampil akan dapat bekerja dengan baik apabila didukung oleh fisik dan psikis yang prima sehingga dalam melaksanakan tugasnya dapat berjalan dengan lancar.
6. Efektivitas kerja, lebih menitik beratkan kepada keberhasilan kerja guru dalam melaksanakan tugas sesuai dengan program kerjanya.
7. Efisiensi kerja, merupakan optimalisasi kerja guru yang dinyatakan dalam pencapaian persiapan mengajar, pelaksanaan kegiatan belajar mengajar, serta pemanfaatan waktu yang tersedia. Upaya-upaya seorang guru di sekolah dapat ditinjau dari peran keterlibatan guru dalam pengelolaan kelas di sekolahnya.
8. Hasil kerja, merupakan sesuatu yang didapat yang proses belajar mengajar dalam hal ini adalah kualitas orang yang diajarkan. Peningkatan prestasi belajar siswa merupakan salah satu wujud dari keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas sebagai pengajar.

Berdasarkan teori-teori yang telah dikemukakan diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah hasil yang dicapai dari seorang guru, hasil tersebut dapat dinilai dari tanggung jawab seorang guru dalam melaksanakan

tugasnyadengan dukungan dari beberapa indikator yaitu efektifitas pekerjaan, efisiensi pekerjaan, ketepatan waktu dalam bekerja dan komusikasi guru.

## 2. **Kepemimpinan Transformasioanal Kepala sekolah**

Kepemimpinan merupakan aspek penting yang sangat menentukan berhasil tidaknya suatu organisasi, yakni menyangkut perilaku seorang pemimpin dalam rangkamempengaruhi para pegawai, sehingga dapat mewujudkan tujuan organisasi. Seperti yang diungkapkan Keith David yang dikutip oleh Tjutju bahwa “kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dengan rasa bersemangat demi tercapainya tujuan yang telah ditentukan”<sup>26</sup>. Sejalan dengan itu George R Terry yang dikutip Tjutju menyebutkan bahwa “*leadership is activity of influencing people to strive willingly for mutual objectives*”<sup>27</sup>. Hal ini berarti pemimpin adalah seseorang yang dengan cara apapun mampu mempengaruhi orang lain untuk berbuat sesuatu sesuai dengan kehendak orang itu sehingga tujuan yang telah di tentukan tercapai.

Hal ini juga sependapat apa yang diungkapkan oleh Ordway Tead dalam buku *The Art of Leadership* yang dikutip oleh Kartini yakni, “kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan”<sup>28</sup>. Dari beberapa teori diatas dapat digaris bawahi bahwa kepemimpinan adalah usaha seseorang untuk mempengaruhi baik individu

---

<sup>26</sup>Tjutju Fatimah, *Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kompensasi penghasilan dengan Kinerja Guru Perempuan di SMK Negeri Jakarta Timur*, Jurnal Fokus ekonomi vol. VI, Maret 2008, hal.74

<sup>27</sup> *Ibid.*, p.74

<sup>28</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2010), hal.57

maupun kelompok dengan berbagai macam cara agar tujuan dari suatu organisasi dapat tercapai.

Definisi selanjutnya mengenai kepemimpinan hampir sama dengan pendapat para tokoh di atas yakni menurut Gibson yang dikutip oleh Tjutju mengemukakan kepemimpinan merupakan usaha untuk mempengaruhi orang lain secara orang-perorang lewat proses komunikasi untuk mencapai suatu atau beberapa tujuan<sup>29</sup>. Hal serupa juga dikatakan oleh Rauch dan Behling yang dikutip oleh Sujanto yaitu *Leadership is "the process of influencing the activities of an organized group toward goal achievement"*<sup>30</sup>. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan kelompok yang terorganisasi terhadap pencapaian tujuan. Sedangkan Owens yang dikutip oleh Danim mengatakan "kepemimpinan merupakan interaksi antara satu pihak sebagai yang memimpin dengan pihak lain yang dipimpin"<sup>31</sup>. Kepemimpinan hanya dalam proses realisasi seseorang dengan orang lain. Tidak ada pengikut, tidak ada pemimpin, dengan demikian pemimpin yang efektif harus mengetahui bagaimana membangkitkan inspirasi, motivasi, dan bekerja sama dengan bawahannya.

Dari berbagai pendapat di atas mengenai kepemimpinan, terdapat beberapa yang berbeda, terutama pada penekanan peran antara pemimpin dan bawahannya, dan lebih banyak yang sama. Namun, hal itu memiliki satu kesamaan yakni mengarahkan bagaimana suatu organisasi dapat mencapai tujuan bersama.

Pada setiap pemimpin memiliki ciri atau gaya yang berbeda-beda yang merupakan warna kepemimpinan yang ditampilkan, karena manusia sebagai

---

<sup>29</sup> Tjutju Fatimah, *Loc. cit.*, hal.74

<sup>30</sup> Bedjo Sujanto, *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah* (Jakarta: Sagung Seto, 2009), hal.68

<sup>31</sup> Surdawan Danim, *op. cit.*, hal.41

anggota organisasi dalam melakukan proses pekerjaannya akan sangat dipengaruhi oleh kepribadian yang berbeda-beda seperti sifat, sikap, nilai-nilai, keinginan dan minat. Menurut Edwar gaya kepemimpinan adalah pola perilaku konsisten yang diterapkan pemimpin dengan melalui orang lain, yaitu pola perilaku yang diperlihatkan pemimpin pada saat mempengaruhi orang lain, seperti dipersepsikan orang lain<sup>32</sup>. Kepemimpinan memiliki berbagai gayayang berbeda-beda salah satunya adalah gaya kepemimpinan transformasional.

Ide teori tentang kepemimpinan transformasional atau *transformational leadership theory* diawali oleh James McGeorge Burns dalam bukunya yang berjudul *Leadership*. Istilah kepemimpinan transformasional dibangun dari dua kata, yaitu kepemimpinan (*leadership*) dan transformasional (*transformational*). menurut Danim istilah transformasional berinduk dari kata *to transform*, yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda. Misalnya, mentransformasikan visi menjadi realita, panas menjadi energi, potensi menjadi aktual, motivasi berprestasi menjadi prestasi riil<sup>33</sup>.

Menurut Burns yang dikutip Danim istilah kepemimpinan transformasional adalah “a process in which leader and followers raise one another to higher levels of morality and motivation”<sup>34</sup>. Artinya Suatu proses yaitu pemimpin dan pengikutnya saling merangsang diri satu sama lain untuk menciptakan level yang tinggi dari moralitas dan motivasi yang dikaitkan dengan tugas pokok dan fungsi mereka. Gaya kepemimpinan semacam ini akan mampu membawa kesadaran para

---

<sup>32</sup>Edwar M.Noor, *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Karyawan*, Jurnal Aplikasi manajemen , Vol.1 No.2, Agustus 2003, hh.325-338

<sup>33</sup> Sudarwan Danin, *op.cit.*, hal. 54

<sup>34</sup> Sudarwan Danim, *op.cit.*, hal. 58

*followers* dengan muncul ide-ide produktif, hubungan yang bersinergi, kebertanggungjawaban, kepedulian edukasional, cita-cita bersama dan nilai-nilai moral. Kepemimpinan transformasional ini, mengarah dalam organisasi yang sedang menghadapi tuntutan perubahan. Seperti yang dialami dunia pendidikan, yakni dari sistem sentralistik beralih ke sistem desentralisasi yang berupa manajemen berbasis sekolah. Dari hasil penelitian tentang baik dalam bisnis, industri, pemerintahan, militer maupun institusi pendidikan dan organisasi *non profit* menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional jauh lebih efektif dibandingkan kepemimpinan transaksional<sup>35</sup>. Oleh karena itu, dalam organisasi di sekolah kepemimpinan transformasional perlu diterapkan kepala sekolah untuk menghadapi perubahan-perubahan tersebut.

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin yang transformasional, harus bisa mengelola organisasi yang dipimpinnya melalui pengoptimalan sumber daya yang ada, seperti yang diungkapkan oleh Danim bahwa:

kemampuan seseorang pemimpin bekerja dengan dan atau melalui orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka menciptakan tujuan yang bermakna sesuai dengan target capai yang telah ditetapkan<sup>36</sup>.

Sumber daya yang dimaksud dapat berupa SDM (guru), fasilitas, dana, faktor-faktor eksternal ke organisasian. Hal ini sejalan dengan apa yang diungkapkan oleh Leithwood dkk yang dikutip Danim bahwa: “*Transformasional leadership is seen to be sensitive to organization building, developing shared vision,*

---

<sup>35</sup>Nahiyah Jaidi Faraz, *Profil Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Menengah Atas Berdasarkan Asesmen Guru*. ([http://staff.uny.ac.id/sites/default/files/penelitian/Dr.%20Nahiyah%20Jaidi,%20M.Pd./Artikel\\_Profil%20Kepemimpinan%20Transformasional%20Kepala%20Sekolah%20Menengah%20Atas.pdf](http://staff.uny.ac.id/sites/default/files/penelitian/Dr.%20Nahiyah%20Jaidi,%20M.Pd./Artikel_Profil%20Kepemimpinan%20Transformasional%20Kepala%20Sekolah%20Menengah%20Atas.pdf)). Di akses tanggal 8 Maret 2013

<sup>36</sup>Sudarwan Danim, *op. cit.*, hal. .59

*distributing leadership and building school culture necessary to current restructuring efforts in schools*”<sup>37</sup>. Kutipan ini menggariskan bahwa, kepemimpinan transformasional menggiring SDM yang dipimpin kearah tumbuhnya sensitivitas pembinaan dan pengembangan organisasi, pengembangan visi secara bersama, pendistribusian kewenangan kepemimpinan, dan membangun kultur organisasi sekolah yang menjadi keharusan dalam skema restrukturisasi itu.

Selain itu, kepala sekolah juga harus sadar akan perkembangan organisasi yang dipimpinnya dan kinerja guru-guru sehingga ia berupaya mengembangkan segi kepemimpinannya melalui motivator bagi guru-guru. Seperti ungkapan Bass yang dikutip Dadang dkk bahwa, ”pemimpin transformasional adalah pemimpin yang mampu meningkatkan motivasi dan komitmen bawahan terhadap kelompok tanpa menghiraukan akibat negatifnya”<sup>38</sup>. Sependapat dengan hal tersebut, House et.al yang dikutip oleh Dadang, menyatakan bahwa “pemimpin yang transformasional memotivasi bawahan mereka untuk berkinerja diatas dan melebihi panggilan tugasnya”<sup>39</sup>.Selanjutnya, Menurut Bass yang dikutip Yukl, “ pemimpin transformasional mengubah dan memotivasi para pengikutnya dengan (1) membuat mereka lebih menyadari pentingnya hasil tugas; (2) membujuk mereka untuk meningkatkan kepentingan tim mereka dibandingkan dengan kepentingan pribadi dan (3) mengaktifkan kebutuhan mereka yang lebih tinggi”<sup>40</sup>.

Terkait hubungannya dengan tingkat kebutuhan Maslow, maka pemimpin transformasional perlu meningkatkan kebutuhan bawahan dari tingkat yang paling

---

<sup>37</sup> Sudarwan Danim, *op. cit.*, hal.54

<sup>38</sup> Dadang Suhardan, *op.cit.*, hal.153

<sup>39</sup> Dadang Suhardan., *log.cit*

<sup>40</sup> Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi, Terjemahan Budi Suriyanto* (Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia, 2005), hal.305

dasar ke tingkat yang paling tinggi yakni aktualisasi diri. Dimana, Keller yang dikutip oleh Purwanto mengungkapkan bahwa “untuk memenuhi kebutuhan bawahan yang lebih tinggi, seperti harga diri dan aktualisasi diri hanya dimungkinkan terpenuhi melalui praktek kepemimpinan transformasional”<sup>41</sup>. Teori ini didukung oleh Burn yang dikutip oleh Purwanto yaitu “pemimpin transformasional memotivasi bawahannya dengan cara meningkatkan kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi”<sup>42</sup>. Yang dimaksud dengan kebutuhan yang lebih tinggi adalah kebutuhan akan harga diri dan aktualisasi diri pada bawahannya, dalam hal ini adalah guru. Jadi, pemimpin transformasional (kepala sekolah) adalah pemimpin yang dapat memotivasi bawahannya (guru) untuk meningkatkan kepentingan bersama dari pada kepentingan pribadi, memberikan kebutuhan yang diinginkan dan memotivasi pentingnya hasil tugas.

Selanjutnya menurut Yukl yang dikutip oleh Dadang salah satu esensi kepemimpinan transformasional adalah “dengan membangun komitmen bawahan terhadap nilai-nilai baru, mengembangkan keterampilan dan kepercayaan mereka, menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreativitas”<sup>43</sup>. Sependapat dengan Bass, Leithwood dan Jantzi yang dikutip Danim mengungkapkan bahwa “hadirnya kepemimpinan transformasional sangat potensial dalam membangun komitmen tingkat tinggi pada diri guru untuk merespon kompleksitas dan ketidakpastian yang bersifat alami dari agenda

---

<sup>41</sup> Budi Purwanto, *Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan*, Jurnal Sosiohumanika, Vol.14 No. 1, Januari 2001, hal. 248

<sup>42</sup> *Ibid.*, hal.249

<sup>43</sup> Dadang suhardan, *op.cit.*, hal.151



reformasi sekolah”<sup>44</sup>. Untuk menumbuhkan komitmen paraanggota, Podsakoff et.al yang dikutip oleh Probosari mengemukakan” menumbuhkan komitmen para anggota dapat dilakukan dengan menerapkan kepemimpinan transformasional khususnya dengan perilaku-perilaku yang mengartikulasikan visi, menyediakan suatu model yang tepat, memupuk penerimaan tujuan kelompok, dan dukungan individual”<sup>45</sup>.

Beberapa teori diatas disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang dapat membangun komitmen bagi para anggotanya agar, tujuan dalam organisasi dapat tercapai.

Kepemimpinan transformasional bukan hanya memotivasi dan membangun komitmen anggotanya tetapi, kepemimpinan transformasional juga memiliki karakteristik yaitu karisma. Seperti yang diungkapkan Bass yang dikutip oleh Yukl bahwa “karisma merupakan komponen yang diperlukan dari kepemimpinan transformasional”<sup>46</sup>. Greenberg yang dikutip Hanif, juga mengemukakan C, menyatakan:

*the dynamic of transformational ledership involve strong personal identification whit the leader, joining in a shered vision of the future, or going beyond the self-interest exchange of rewards for compliance*<sup>47</sup>.

Kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang karismatik dan memiliki peran sentral dan strategis dalam membawa organisasinya mencapai tujuan, kepemimpinan transformasional juga mempunyai kemampuan untuk

---

<sup>44</sup> Sudarwan Danim, *op.cit.*, hal.53

<sup>45</sup> Nanik Probosari, *Transformasional Leadership*, Jurnal Ilmiah Pendidikan dan Pembelajaran, Vol.4 No. 2, Agustus 2006, hal.157

<sup>46</sup> Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Terjemahan Budi Supriyanto (Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia, 2005), hal.305

<sup>47</sup> Yadi Haryadi,dkk, “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, kepemimpinan Transaksional, dan Komitmen Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan”, Jurnal Aplikasi Manajemen, Vol.2 No.2, Agustus 2004, hh. 295-305

menyamakan visi masa depan dengan karyawannya, serta mempertinggi karyawannya pada tingkat yang lebih tinggi dari yang mereka butuhkan. Dan menurut Bass yang dikutip oleh Yukl, bahwa “karisma berarti menyediakan visi dan misi, menumbuhkan kebanggaan dan mendapatkan rasa hormat dan kepercayaan dari bawahannya”<sup>48</sup>. Dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah yang memiliki karakteristik karisma ialah kepala sekolah yang memiliki visi, dapat menumbuh kembangkan potensi guru, dan mendapat kepercayaan dari guru.

Berhubungan dengan kepemimpinan transformasional, Leithwood dkk, seperti yang dikutip oleh Danim mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki ciri dominan yaitu:

1. Memiliki sensitivitas terhadap pengembangan organisasi
2. Mengembangkan visi bersama antar komunitas organisasi
3. Mendistribusikan peran kepemimpinan
4. Mengembangkan kultur sekolah
5. Melakukan usaha-usaha restrukturisasi di sekolah<sup>49</sup>.

Sedangkan menurut Bass yang telah dikutip oleh Robin ada empat ciri kepemimpinan transformasional yakni inspiratif, memiliki rangsangan intelektual, pertimbangan yang diindividualkan<sup>50</sup>. Keempat ciri kepemimpinan yang dimaksud dijelaskan sebagai berikut:

1. Karismatik, yaitu memberikan visi dan misi organisasi dengan jelas, menanamkan kebanggaan, memperoleh respek, dukungan dan kepercayaan dari bawahan atau rekan kerjanya

---

<sup>48</sup>Gary Yukl, *op.cit.*, hal. 159

<sup>49</sup>Sudarwan Danim, *op.cit.*, hal.53

<sup>50</sup>Sudarwan Danin, *op.cit.*, hal. 57

2. Inspiratif, yaitu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan lambang-lambang untuk memfokuskan upaya mengungkapkan maksud-maksud yang penting dengan cara sederhana
3. Memiliki rasa intelektual, yaitu menggalakkan perilaku yang cerdas, membangun organisasi belajar, rasionalitas, dan memberikan pemecahan masalah yang teliti
4. Pertimbangan yang diindividualkan, yaitu memberikan perhatian pribadi, memperlakukan setiap karyawan secara individual, melatih dan menasehati.

Menurut Bass kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses mempengaruhi secara transformasional. Pada setiap tahap transformasional, keberhasilan seorang pemimpin akan tergantung kepada sikap, nilai, dan keterampilannya. Menurut Yukl, pemimpin transformasional yang efektif mempunyai atribut-atribut sebagai berikut:

1. Mereka melihat diri mereka sendiri sebagai agen perubahan
2. Mereka adalah pengambil resiko yang berhati-hati
3. Mereka yakin pada orang-orang dan sangat peka terhadap kebutuhan – kebutuhan mereka
4. Mereka fleksibel dan terbuka terhadap pelajaran dan pengalaman
5. Mereka memiliki ketrampilan kognitif
6. Mereka memiliki keyakinan pada pemikiran yang disiplin dan kebutuhan akan analisis masalah yang hati-hati, dan
7. Mereka adalah orang-orang yang mempunyai visi yang mempercayai intuisi mereka<sup>51</sup>

Menurut beberapa teori di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah adalah proses untuk merubah dan

---

<sup>51</sup>Sudarwan Danin, *op.cit.*, hal.55

mentransformasikan seseorang agar mau berubah dan meningkatkan dirinya ke taraf yang lebih baik.

Tinggi rendahnya kinerja guru dapat disebabkan oleh beberapa faktor salah satunya adalah kepemimpinan kepala sekolah atau dengan kata lain kinerja guru tidak lepas dari pengaruh kepemimpinan kepala sekolah<sup>52</sup>. Organisasi apa pun jenisnya, termasuk organisasi sekolah, biasanya memiliki seorang pemimpin yang mempunyai kekuasaan tertinggi dalam penyelenggaraan kegiatan organisasi. Menurut Sudarwan Danim yang dikutip oleh Mulyasa mengemukakan, “kegagalan dan keberhasilan suatu organisasi banyak ditentukan oleh pemimpinnya, karena pemimpin merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh oleh organisasi menuju tujuan yang akan dicapai”<sup>53</sup>. Dalam organisasi sekolah kekuasaan atau wewenang tertinggi dipegang oleh kepala sekolah. Untuk mencapai tujuan sekolahnya kepala sekolah dituntut untuk dapat mengelola semua sumber daya yang ada secara efektif dan efisien. Sumberdaya yang dimaksud adalah sumberdaya manusia (guru), fasilitas, dana, dan faktor-faktor eksternal dari keorganisasian.

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin harus berusaha menciptakan kultur sekolah yang positif, Danim berpendapat bahwa “kultur sekolah yang positif diasosiasikan dengan motivasi dan prestasi siswa yang tinggi, meningkatkan kolaborasi antar guru, mengubah sikap guru terhadap pekerjaannya ke depan

---

<sup>52</sup> Eko Djatmiko, “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Sarana Prasarana Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri Kota Semarang”, *Jurnal Ekonomi* Vol.1 No.2, Desember 2006, hh. 19-30

<sup>53</sup> Sudarwan Danim dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), hal.51

menjadi positif”<sup>54</sup>. Keadaan pembelajaran di ruang belajar apakah itu atraktif atau monoton, kondusif atau distoratif, menyenangkan atau membosankan tergantung dari sikap positif yang dimiliki guru-guru terhadap tugasnya. Dengan prestasi siswa yang tinggi, menunjukkan bahwa kinerja guru di sekolah tersebut adalah baik. Sedangkan, ”sikap positif guru di ruang belajar tidak berdiri sendiri, melainkan antara lain disumbang oleh gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah”<sup>55</sup>.

Pendapat Danim di atas ditunjang oleh beberapa pakar, seperti Ogawa dan Bossert, di mana mereka mengemukakan bahwa “*school culture does not operate in a vacuum and crucial to its creation and maintenance are the leadership practices of the school principal*”<sup>56</sup> kultur sekolah tidak beroperasi pada konteks yang kosong dan yang krusial untuk mengkreasi dan memeliharanya adalah praktik-praktik kepemimpinan kepala sekolah. Dari beberapa uraian yang telah dipaparkan dapat disimpulkan bahwa kultur sekolah yang positif merupakan hasil dari kinerja guru yang baik di dalam sekolah tersebut. Di mana kinerja tersebut ditunjukkan dari rasa tanggung jawab dan komunikasi terhadap seluruh warga sekolah. Akan tetapi semua itu tidak akan maksimal apabila kinerja guru tidak didukung dengan kontribusi dari kepemimpinan transformasional kepala sekolah. Sehingga bisa dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah berhubungan dengan kinerja guru.

---

<sup>54</sup> Sudarwan Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar, Kepemimpinan Transformasioanl dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hal.55

<sup>55</sup> *Ibid.*, hal.55

<sup>56</sup> *Ibid.*, hal. 55

Permasalahan yang sering terjadi di sekolah seperti, banyak siswa yang memiliki prestasi rendah, ketidakdisiplinan siswa dan guru, kurangnya kemampuan guru dalam pengelolaan pembelajaran, belum memadainya penguasaan ilmu pelajaran dari sebagian guru dan lambannya staf pengajar dan tata usaha dalam melayani siswa. Masalah-masalah ini merupakan cerminan dari ketidakmampuan kepala sekolah memberdayakan komunitasnya untuk berkinerja tinggi. Kepala sekolah seharusnya mampu mengelola semua sumber daya yang ada secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan sekolah. Adanya perubahan paradigma baru pendidikan, diperlukan perubahan paradigma kepemimpinan kepala sekolah yang profesional. Di mana menurut Danim, salah satu inti aktivitas kepemimpinan adalah melakukan transformasional<sup>57</sup>.

Hal ini berarti untuk menjawab berbagai permasalahan di sekolah, pola kepemimpinan transformasional merupakan salah satu alternatif bagi kepala sekolah untuk memimpin dan mengembangkan sekolah yang berkualitas. Danim berpendapat bahwa “kepemimpinan transformasional memiliki penekanan dalam hal pernyataan visi dan misi yang jelas, penggunaan komunikasi secara efektif, pemberian rangsangan intelektual, serta perhatian pribadi terhadap permasalahan individu anggota organisasinya”<sup>58</sup>.

Menurut Bass yang dikutip oleh Johanes Basuki, “kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, memotivasi kerja, pola kerja dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja

---

<sup>57</sup> *Ibid.*, hal. 48

<sup>58</sup> *Ibid.*, hal. 48

untuk mencapai tujuan organisasi”<sup>59</sup>. Pernyataan ini didukung oleh pendapat Bruns yang dikutip oleh Yadi bahwa “model kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi para karyawannya untuk melakukan tanggung jawab mereka lebih dari yang mereka harapkan”<sup>60</sup>. Suyanto yang dikutip oleh Suhardan dkk, juga berpendapat bahwa “pemimpin yang transformasional memotifasi bawahan mereka untuk berkinerja diatas dan melebihi panggilan tugasnya”<sup>61</sup>. Dari beberapa teori di atas menunjukkan bahwa pemimpin transformasional bukan hanya mampu memiliki visi yang jelas, menggunakan komunikasi secara efektif terhadap guru dan staf di lingkungan sekolah, perhatian terhadap permasalahan individu para anggota dan dapat mengubah pola kerja tetapi pemimpin transformasional juga dapat memotifasi para *follower* untuk bekerja melebihi tanggung jawab pekerjaannya.

Menurut Epitropika yang dikutip oleh Komarian dkk, mengemukakan enam hal mengapa kepemimpinan transformasional penting bagi suatu organisasi, yakni:

1. Secara signifikan meningkatkan kinerja organisasi
2. Secara positif dihubungkan dengan orientasi pemasaran jangka panjang dan kepuasan pelanggan
3. Membangkitkan komitmen yang lebih tinggi para anggota terhadap organisasi
4. Meningkatkan kepercayaan pekerja dalam manajemen dan perilaku keseharian organisasi
5. Meningkatkan kepuasan pekerja melalui pekerjaan dan pemimpin
6. Mengurangi stress para pekerja dan meningkatkan kesejahteraan”<sup>62</sup>

---

<sup>59</sup>Johanes Basuki, *Paradigma Baru Kepemimpinan Aparatur Negara*, Jurnal Ilmu Administrasi, Vol. 4 No. 1 Juni 2008, hal.19

<sup>60</sup> Yadi Haryadi, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional dan Komitmen Kerja terhadap Kinerja Karyawan*, Jurnal Aplikasi Manajem vol. 2 No.2, Agustus 2004

<sup>61</sup> Dadang Suhardan et al, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabet, 2009), hal.151

<sup>62</sup> Aan Komarian dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Efektif* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005), hal.157

Selanjutnya, berdasarkan penelitian Wilderom dan Van den Berg yang dikutip oleh Patar mengenai hubungan mengenai kepemimpinan dan budaya organisasi dengan kinerja melaporkan bahwa “kepemimpinan transformasional berhubungan signifikan, baik dengan budaya organisasi maupun dengan kinerja organisasi”<sup>63</sup>. Para peneliti lain yang dilakukan oleh Kerry, McCormick dan Connors yang di kutip Danim, berdasarkan hasil penelitian mereka menunjukkan “perilaku kepemimpinan transformasional pada aspek kepedulian individual (*individual concern*) secara positif dan signifikan berpengaruh langsung atau tidak langsung terhadap *teacher outcomes* dan kultur belajar sekolah pada tingkat guru<sup>64</sup>. Dalam hal ini yang dimaksud dengan *teacher outcomes* adalah hasil-hasil yang dicapai oleh guru (kinerja guru).

Selain itu, Komariah dan Triatna juga mengungkapkan bahwa:

Kepemimpinan transformasional tidak saja didasarkan pada kebutuhan akan penghargaan diri, tetapi menumbuhkan kesadaran pada pemimpin untuk berbuat yang terbaik sesuai dengan kajian perkembangan manajemen dan kepemimpinan yang memandang manusia, kinerja dan pertumbuhan organisasi adalah sisi yang saling berpengaruh<sup>65</sup>.

Menurut Marshall Sashkin dan Molly mengungkapkan “*all these concerns led us to look for some other aspects leadership that might explain how transformational leaders obtain exceptional performance outcomes*”<sup>66</sup>. Pernyataan ini menunjukkan bahwa ada hubungan antara kepemimpinan transformasional

---

<sup>63</sup>Patar Simatupang dan Haedar Akib, “Potret Efektifitas Organisasi Publik”, Jurnal Usahawan, No. 1, Januari 2007

<sup>64</sup>Sudarwan Danim, “Menjadi Komunitas Pembelajar, Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran” (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hal.69

<sup>65</sup>Aan Komariah, *op.cit.*, hal.77

<sup>66</sup> Marshall Sashkin dan Molly G. Sashkin, *Leadership That Matters*, (America: Barret kohler Publishers, inc.2003), p.50



dengan kinerja, yaitu kepemimpinan transformasional menghasilkan kinerja yang luas biasa.

Berbagai definisi yang telah diuraikan di atas, dapat kita pahami bahwa adanya hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan peningkatan kinerja guru. apabila kepemimpinan transformasional kepala sekolah baik maka semakin baik pula kinerja guru pada sekolah tersebut.

## **B. Penelitian Terdahulu**

Penelitian yang terkait dengan kepemimpinan transformasional dengan kinerja guru memang bukan hal yang baru dalam dunia pendidikan. Berikut beberapa penelitian yang membahas tentang kepemimpinan transformasional dengan kinerja guru.

1. Model Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah SMK Negeri (Sitti Hartinah, Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, Vol.17 No. 1, Januari 2011 hal 12-28).

Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa pemodelan kepemimpinan kepala sekolah berada pada kondisi sesuai (*good fit*) dengan data empiris. pemodelan mampu menjelaskan hubungan struktural yang dibangun pada empat faktor yaitu: 1) faktor dimensi kompetensi kepala sekolah terhadap kepemimpinan transformasional kepala sekolah sebesar 24,5 % dan pengaruhnya signifikan. 2) faktor variable iklim organisasi sekolah terhadap kepemimpinan transformasional kepala sekolah. Variabel

tersebut berkontribusi sebesar 29,4% dan pengaruhnya signifikan. 3) Faktor variabel etos kerja memberikan kontribusi sebesar 28,1%.

Kompetensi kepala sekolah merupakan modal cukup penting apabila sering diasah, digunakan secara optimal, sehingga dapat semakin apresiatif dan mampu menjabarkan dimensi kompetensi dalam mengelola sekolah dengan manajemen berbasis sekolah. Penciptaan iklim organisasi yang kondusif dapat berdampak pada peningkatan kinerja secara optimal dalam mewujudkan tujuan sekolah. Kultur yang sehat berkorelasi tinggi dengan motivasi kinerja guru, produktivitas dan kepuasan kerja kepala sekolah, guru, staf administrasi maupun siswa, di lihat dari sisi dan upaya peningkatan kerja. Mereka berkeyakinan bahwa sistem balas jasa memiliki dampak sangat besar terhadap motivasi dan etos kerja setiap karyawan termasuk guru. Lebih lanjut dijelaskan bahwa mutu pendidikan di sekolah akan dapat menjadi motivator kuat bagi kinerja seseorang jika dikelola secara efektif.

## 2. Pengaruh Kepemimpinan Kepala sekolah dan Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Guru Ekonomi pada SMA Swasta di Jakarta.

Hasil pengujian hipotesis menghasilkan kesimpulan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan kepala Sekolah dan motivasi kerja guru dengan kinerja guru ekonomi. Pengujian variabel X1 diperoleh  $t_{hitung} = 3,421$  dan  $t_{kritis} = 2,052$ . Hal ini menunjukkan variabel X1 berpengaruh terhadap variabel Y. Pengujian Variabel X2 di peroleh  $t_{hitung} = 4,259$  dan  $t_{kritis} = 2,052$ . Hal ini menunjukkan variabel X2 berpengaruh

terhadap variabel Y. Uji determinasi menghasilkan  $R^2 = 0,711$  hal ini menunjukkan bahwa 71.1% variabel Y dipengaruhi oleh variabel X1 dan X2.

### **C. Kerangka Berpikir**

Guru merupakan ujung tombak dalam proses pendidikan dan pembelajaran. Guru berfungsi untuk mengoptimalkan potensi dasar anak. Melalui kinerjanya dalam kegiatan pembelajaran, guru dapat menciptakan anak didik yang berkualitas.

Guru sebagai tenaga profesional bertanggung jawab untuk melaksanakan proses pembelajaran, untuk itu guru dituntut untuk melakukan kinerja terbaiknya dalam meningkatkan mutu pendidikan. Meskipun telah banyak pelatihan dan seminar pendidikan untuk meningkatkan kinerja guru tapi masih ada guru yang memiliki kinerja yang kurang baik. Hal ini dikarenakan masalah-masalah yang dihadapi guru baik dari luar faktor maupun dalam diri guru tersebut seperti supervisi, tunjangan, sarana prasarana dan kepemimpinan kepala sekolah.

Berhasil atau tidaknya suatu pembelajaran di sekolah bukan hanya tergantung pada tingkat kompetensi yang dimiliki guru saja, tetapi kinerja kepemimpinan kepala sekolah juga turut mempengaruhi terhadap peningkatan prestasi peserta didik melalui kemampuan kepala sekolah dalam mendorong peningkatan kinerja guru.

Diera desentralisasi sekarang yang biasanya disebut sebagai manajemen berbasis sekolah ini dibutuhkan kepala sekolah yang dapat memotivasi, memberikan

perhatian, membina dan membimbing untuk bekerja lebih baik guna tercapainya peningkatan kinerja guru seperti kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan motivasi, komitmen serta memiliki karisma hal ini sangat efektif untuk peningkatan kinerja guru.

Kepemimpinan transformasional dari kepala sekolah yang tidak baik dapat menurunkan kinerja guru. Tidak baiknya dalam pelaksanaan kepemimpinan transformasional dari kepala sekolah ini disebabkan kurangnya pemahaman kepala sekolah terhadap teknik kepemimpinan transformasional yang dilakukan. Hal ini dapat mempengaruhi pelaksanaan kepemimpinan transformasional oleh kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru dalam bekerja. Sebaliknya, kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang baik dapat meningkatkan kinerja guru sehingga tujuan dari pendidikan untuk mencetak lulusan yang berkualitas dapat tercapai.

#### **D. Perumusan Hipotesis**

Berdasarkan definisi dan keterangan teori diatas yang telah dipaparkan maka rumusan hipotesis yang diajukan adalah “Terdapat hubungan kepemimpinan transformasional kepalasekolah dengan kinerja guru”. Mengandung makna semakin baik kepemimpinan transformasional yang diterapkan kepala sekolah maka semakin tinggi kinerja guru. Sebaliknya, semakin buruk kepemimpinan transformasional yang diterapkan kepala sekolah maka semakin rendah kinerja guru.