

UPAYA MENINGKATKAN KINERJA GURU MELALUI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

Farid Firmansyah

Abstrak: Kinerja guru merupakan bagian yang tak terpisahkan dari sebuah sistem mulai dari input, proses dan output, dalam upaya pencapaian tujuan suatu lembaga pendidikan. Oleh karena itu, upaya peningkatan kinerja guru dari segi profesionalisme sebagai tenaga pendidik mutlak diperlukan. Sebagai jawaban untuk menghargai kinerja dan profesionalisme guru, pemerintah mengesahkan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen yang—antara lain--mengatur hal-hal yang berkaitan dengan profesionalisme guru. Tulisan berikut mencoba untuk memberikan sumbangsih dalam rangka membentuk kepemimpinan kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru.

Kata kunci : kinerja guru, kepemimpinan, kepala sekolah, profesionalisme

Pendahuluan

Sorotan terhadap kinerja guru banyak dikritisi oleh kalangan masyarakat, mulai dari kompetensi hingga fungsi dan tugas yang diembannya. Kinerja guru merupakan bagian yang tak terpisahkan dari sebuah sistem mulai dari input, proses dan output, dalam upaya mencapai tujuan suatu lembaga pendidikan, baik negeri maupun swasta. Konteks pendidikan berbeda dengan organisasi lain karena sifatnya yang *intangibile*, pendidikan mengharapkan hasil/produk bukan semata-mata keluaran secara kuantitatif, akan tetapi *outcome* atau hasil yaitu lulusan yang bermanfaat di lingkungannya sesuai proses yang dilakukan.¹

¹Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership ; Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta : Bumi Aksara, 2005), hlm. 2.

Profesi guru merupakan profesi yang sangat mulia. Guru yang profesional, menurut Soedijarto, adalah guru yang memiliki kemampuan profesional, yaitu kemampuan untuk dapat: (1) merencanakan program belajar mengajar; (2) melaksanakan dan memimpin kegiatan belajar mengajar; (3) menilai kemajuan kegiatan belajar mengajar; (4) menafsirkan dan memanfaatkan hasil penilaian kemajuan belajar dan informasi lainnya bagi penyempurnaan perencanaan pelaksanaan kegiatan belajar mengajar.²

Oleh karena itu, upaya peningkatan kinerja guru dari segi profesionalisme sebagai tenaga pendidik mutlak diperlukan. Menyikapi pentingnya kinerja guru, pemerintah telah mengesahkan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen³. Undang-undang tersebut, antara lain, mengatur hal-hal yang berkaitan dengan profesionalitas guru.

Hadirnya Undang-Undang Guru dan Dosen tentunya memiliki alasan yang kuat, sebab keberadaan guru yang berkualitas dan berdedikasi tinggi merupakan langkah penting untuk meningkatkan sumber daya manusia. Lebih-lebih guru merupakan unsur determinatif dalam organisasi pendidikan. Cepatnya pembaharuan inovasi dalam pendidikan tentunya diharapkan dapat memotivasi guru untuk lebih

² Sukidin, et.al. *Manajemen Penelitian Tindakan Kelas* (Insan Cendekia, 2002), hlm.1.

³Dalam pasal 14 ayat 1 Undang-Undang Guru dan Dosen, dalam melaksanakan tugas profesinya, guru berhak; (a) memperoleh penghasilan diatas kebutuhan hidup minimum dan jaminan kesejahteraan sosial; (b) mendapatkan promosi dan penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja; (c) memperoleh perlindungan dalam melaksanakan tugas dan hak atas kekayaan intelektual; (d) memperoleh kesempatan untuk meningkatkan kompetensi; (e) memperoleh dan memanfaatkan sarana dan prasarana pembelajaran untuk menunjang kelancaran tugas keprofesionalnnya; (f) memiliki kebebasan dalam memberikan penilaian dan ikut menentukan kelulusan, penghargaan, dan/atau sanksi kepada peserta didik sesuai dengan kaidah pendidikan, kode etik guru, dan peraturan perundang-undangan; (g) memperoleh rasa aman dan jaminan keselamatan dalam melaksanakan tugas; (h) memiliki kebebasan untuk berserikat dalam organisasi profesi; (i) memiliki kesempatan untuk berperan dalam penentuan kebijakan pendidikan; (j) memperoleh kesempatan untuk mengembangkan dan meningkatkan kualifikasi akademik dan kompetensi; dan/atau (k) memperoleh pelatihan dan pengembangan profesi dalam bidangnya.

Upaya Meningkatkan Kinerja Guru

meningkatkan kinerjanya agar lebih profesional sesuai dengan bidangnya masing-masing. Al-Ghazali berkata: “Seorang yang berilmu dan kemudian bekerja dengan ilmunya itu, dialah yang dinamakan orang besar di bawah kolong langit ini. Ia bagai matahari yang mencahayai orang lain, sedangkan ia sendiri pun bercahaya. Ibarat minyak kasturi yang baunya dinikmati orang lain. Ia sendiri pun wangi.”⁴

Penilaian Kinerja Guru

Salah satu hal yang amat menarik pada ajaran Islam ialah penghargaan Islam yang sangat tinggi terhadap guru. Begitu tingginya penghargaan itu sehingga menempatkan kedudukan guru setingkat di bawah kedudukan nabi dan rasul.⁵ Penghargaan ini tentunya diharapkan menjadi modal yang positif bagi seorang guru dalam meningkatkan kinerjanya.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, ‘kinerja’ diartikan sebagai sesuatu yang dicapai atau prestasi yang diperlihatkan atau kemampuan kerja.⁶ Kinerja adalah suatu ukuran yang mencakup keefektifan dan efisiensi dalam pencapaian tujuan dan efisiensi yang merupakan rasio dari keluaran efektif terhadap masukan yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu.⁷ Penilaian terhadap kinerja guru merupakan suatu upaya untuk mengetahui tingkat profesionalitas seorang guru berkaitan dengan input, proses dan output yang dilakukannya atas dasar kriteria tertentu. Setidaknya ada dua tujuan tertentu dalam penilaian kinerja guru : (1) *evaluasi*, biasanya ini berkenaan dengan penentuan gaji, promosi, mutasi, pemberhentian; dan (2) *pengembangan*, biasanya ini berkenaan dengan penilaian, *feed back*, pengembangan karier, perencanaan sumber daya manusia, perbaikan kinerja dan komunikasi.

⁴Abidin Ibnu Rusn, *Pemikiran Al-Ghazali tentang Pendidikan* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1998), hlm. 64.

⁵Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan dalam Perspektif Islam* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), hlm. 76.

⁶Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 1999), hlm. 53.

⁷Robbins, S.P., *Perilaku Organisasi* (Jakarta : Prenhallindo, 1996) , hlm. 24.

Keberhasilan dalam penilaian kinerja tergantung pada; tujuan penilaian, sifat pekerjaan, karakteristik anggota organisasi, dan latar belakang organisasi. Tujuan dasar dari sistem penilaian kinerja adalah pemberian *feed back* mengenai kualitas dan kuantitas pekerjaan dan kemudian mempelajari tindakan perbaikan yang akan dilakukan sesuai dengan kinerja yang dikehendaki. Beberapa komponen penilaian kinerja yang dapat digunakan untuk menilai kinerja guru, yaitu: (1) kualitas kerja (*qualitative of work*); (2) kuantitas kerja (*quantitative of work*); (3) kerjasama (*coorperation*); (4) pengetahuan tentang pekerjaan (*knowledge of the job*); (5) keterampilan (*dependability*); (6) kehadiran dan ketepatan waktu (*attendance and punctuality*); (7) pengetahuan tentang kebijakan dan tujuan organisasi (*knowledge of company policy and objectives*); (8) prakarsa dan pertimbangan (*initiative and judgement*); (9) pengawasan dan kemampuan teknis (*supervisory of technical potential*).⁸

Beberapa hal penting dalam penilaian kinerja secara umum, adalah: (1) memberikan kesempatan kepada pegawai untuk melakukan tindakan perbaikan, melalui *feedback* yang diberikan perusahaan; (2) penyesuaian gaji, yang dapat digunakan sebagai informasi untuk memberikan pelatihan yang layak kepada pegawai, sehingga dapat memotivasi mereka; (3) sebagai dasar dalam pengambilan keputusan untuk penempatan yang dilakukan sesuai dengan keahliannya; (4) sebagai acuan untuk membuat program pelatihan dan pengembangan yang lebih efektif; (5) sebagai dasar pertimbangan dalam perencanaan karier dan menyelaraskannya dengan kepentingan organisasi; (6) sebagai dasar dalam mengidentifikasi kelemahan-kelemahan didalam penempatan personal dan dalam mendesain pekerjaan sehingga dapat dilakukan tindakan perbaikan; (7) dengan dilakukannya penilaian yang obyektif, dapat memberikan kesempatan dan perlakuan yang adil kepada semua pegawai; (8) dapat membantu pegawai didalam mengatasi masalah internal maupun eksternal; dan (9) sebagai *feedback*

⁸Sri Hartati Andriana, *Pengaruh Pendidikan, Pelatihan dan Iklim Kerja Organisasi Terhadap Kinerja Pamong Belajar Sanggar Kegiatan Belajar di Bali* (Tesis, Universitas Wijaya Putra, 2006), hlm. 40.

Upaya Meningkatkan Kinerja Guru

pada pelaksanaan fungsi manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia secara keseluruhan.⁹

Faktor-faktor Peningkat dan Penurun Kinerja Guru

Beberapa hal penting berikut akan dapat meningkatkan kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya; (1) sikap kooperatif dan suka membantu; (2) kooperatif dan persuasif orang tua murid; (3) fasilitas yang memadai; (4) minat murid terhadap pelajaran sekolah; (5) murid yang sopan; (6) supervisi membantu; (7) sekolah terorganisir dengan baik; dan (8) kebijakan yang terformulasi dengan baik dari sekolah.¹⁰

Di sisi lain terdapat juga faktor-faktor yang dapat menurunkan kinerja guru, yaitu: (1) kurangnya pembebasan dari kontrak dengan murid sepanjang hari; (2) tugas-tugas administrasi; (3) kurangnya kerja sama dan dorongan dari kepala sekolah; (4) bangunan sekolah kurang memadai; (5) kurangnya kerja sama dengan staf; (6) beban mengajar berlebihan; (7) gaji rendah; dan (8) kurang lengkapnya fasilitas kerja.¹¹

Beberapa faktor ini kerap terjadi di beberapa sekolah di Indonesia, sehingga seringkali dapat menurunkan kinerja guru. Diharapkan faktor-faktor ini secepat mungkin dieleminasi dan dimengerti oleh guru, seperti yang diucapkan Al-Ghazali: “Makhluk yang paling mulia di muka bumi ialah manusia. Sedangkan yang paling mulia penampilannya ialah kalbunya. Guru atau pengajar selalu menyempurnakan, mengagungkan dan mensucikan kalbu itu serta menuntunnya untuk dekat kepada Allah.”¹²

Kepemimpinan Kepala Sekolah

Seorang pemimpin biasanya dihadapkan pada suatu tim yang apatis atau sehubungan dengan pengalaman manajerialnya yang kurang. Keahlian manajerial dengan kepemimpinan merupakan dua peran yang berbeda. Seorang manajer yang baik adalah seorang yang

⁹ Ibid., hlm. 41-42.

¹⁰ Supriati, *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Upah Insentif dan Beban Mengajar terhadap Motivasi Kerja Guru di SD 02 Pasuruan*. (Tesis, Universitas Wijaya Putra, 2003), hlm. 37.

¹¹ Ibid., hlm. 38.

¹² Ibnu Rusn, *Pemikiran Al-Ghazali tentang Pendidikan*, hlm. 63.

mampu menangani kompleksitas organisasi, dia adalah ahli perencana strategik dan operasional yang jujur, mampu mengorganisasikan aktivitas organisasi secara terkoordinasi, dan mampu mengevaluasi secara *reliable* dan *valid*.¹³ Sedangkan seorang pemimpin yang efektif mampu membangun motivasi staf, menentukan arah, menangani perubahan secara benar, dan menjadi katalisator yang mampu mewarnai sikap dan perilaku staf.¹⁴ Sehingga disini dapat dilihat perilaku kepemimpinan--disebut gaya kepemimpinan--dalam mempengaruhi perilaku-perilaku orang lain seperti yang diperlihatkannya.

Untuk kepentingan tersebut, kepala sekolah sebagai pemimpin di organisasinya harus mampu memobilisasi sumber daya sekolah terutama guru, dalam kaitannya sebagai perencana dan pengevaluasi program sekolah, mengembangkan kurikulum dan pembelajaran, penyediaan sarana dan prasarana, pengelolaan administrasi dan pelayanan siswa, hubungan sekolah dengan masyarakat sekitar dan tentunya dalam penciptaan iklim sekolah yang kondusif.

Hasil tinjauan terhadap penulis-penulis lain mengungkapkan bahwa para penulis manajemen umumnya sepakat bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.¹⁵ Kepemimpinan adalah suatu pemberian petunjuk dan pengaruh kepada anggota kelompok atau organisasi dalam melaksanakan tugas-tugasnya.¹⁶ Sehingga kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tangguh agar mampu mengambil keputusan dan prakarsa untuk meningkatkan mutu sekolah.¹⁷ Ada suatu ungkapan yang menyatakan

¹³ Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership*, hlm. 74.

¹⁴ Ibid.

¹⁵ Paul Hersey dan Ken Blanchard, *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, terj. Agus Dharma (Jakarta: Erlangga, 1995), hlm. 99.

¹⁶ Moekijat, *Dasar-Dasar Motivasi* (Bandung: Pioneer Jaya, 2001).

¹⁷ E. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), hlm. 182.

bahwa kepala sekolahlah yang dapat menentukan “merah-hijaunya” sekolah, dalam kaitan untuk bisa memajukan atau meningkatkan prestasi sekolah itu pun kepala sekolah jugalah sosok panutan yang bisa berada pada posisi sentral. Kecenderungan berpikir kita mengatakan, kalau kepala sekolahnya baik sekolah akan menjadi baik.¹⁸

Sifat dan Peranan Pemimpin dalam Organisasi

Kemampuan pemimpin memerlukan sejumlah sifat yang baik dan tepat. Tetapi untuk memiliki sifat-sifat yang sedemikian itu tidaklah cukup untuk mendapatkan predikat “pemimpin”. Karena sifat-sifat tersebut harus diterapkan dan ditujukan lebih dahulu dalam praktik kepemimpinan pada waktu dan situasi yang tepat pula. Menurut George R. Terry, ada sepuluh sifat pemimpin yang unggul, yaitu:¹⁹

1. Kekuatan; kekuatan badaniah dan rohaniah merupakan syarat pokok bagi pemimpin yang harus bekerja lama dan berat pada waktu-waktu yang lama serta tidak teratur, dan di tengah-tengah situasi-situasi yang sering tidak menentu.
2. Stabilitas emosi; pemimpin yang baik itu memiliki emosi yang stabil. Artinya dia tidak mudah marah, tersinggung perasaan, dan tidak meledak-ledak secara emosional.
3. Pengetahuan tentang relasi insani; salah satu tugas pokok pemimpin ialah memajukan dan mengembangkan semua bakat serta potensi anak buah untuk bisa bersama-sama maju dan mencapai kesejahteraan.
4. Kejujuran; pemimpin yang baik itu harus memiliki kejujuran yang tinggi yaitu jujur pada diri sendiri dan pada orang lain (terutama bawahan).
5. Objektif; pertimbangan pemimpin itu harus berdasarkan hati nurani yang bersih, supaya objektif (tidak subjektif, berdasar prasangka sendiri).
6. Dorongan pribadi; keinginan dan kesediaan untuk menjadi pemimpin itu harus muncul dari dalam hati sanubari sendiri. Dukungan dari luar akan memperkuat hasrat sendiri untuk

¹⁸Nursisto, *Peningkatan Prestasi Sekolah Menengah* (Insan Cendekia, 2002), hlm. 10.

¹⁹Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), hlm. 47-50.

memberikan pelayanan dan pengabdian diri kepada kepentingan orang banyak.

7. Keterampilan berkomunikasi; pemimpin diharapkan mahir menulis dan berbicara; mudah menangkap maksud orang lain; cepat menangkap esensi pernyataan orang luar dan mudah memahami maksud para anggotanya.
8. Kemampuan mengajar, pemimpin yang baik itu diharapkan juga menjadi guru yang baik.
9. Keterampilan sosial, pemimpin juga diharapkan memiliki kemampuan untuk “mengelola” manusia, agar mereka dapat mengembangkan bakat dan potensinya.
10. Kecakapan teknis dan kecakapan manajerial, pemimpin harus superior dalam satu atau beberapa kemahiran teknis tertentu. Juga memiliki kemahiran manajerial untuk membuat rencana, mengelola, menganalisis keadaan, membuat keputusan, mengarahkan, mengontrol dan memperbaiki situasi yang tidak mapan.

Guna menciptakan kegairahan kerja guru dan karyawan, dibutuhkan kepemimpinan seorang yang mempunyai jiwa besar, kepemimpinan seorang kepala sekolah yang berperan sebagai pemimpin. Dari sepuluh sifat pemimpin yang unggul tersebut, ada juga beberapa sifat kepala sekolah dalam peranannya sebagai pemimpin, yaitu:

1. Lebih banyak mengarahkan daripada menyuruh dan memaksa;
2. Bekerja sama dalam menjalankan tugas dan bukan berdasar pada SK atau sebagai penguasa;
3. Menanamkan kepercayaan kepada guru dan semua karyawan, bukan menakuti-nakuti;
4. Menunjukkan bagaimana cara melakukan sesuatu dan bukan menunjukkan bahwa ia tahu sesuatu;
5. Menciptakan suasana harmonis, bukan suasana yang menjemukan;
6. Bersifat memperbaiki kesalahan dan bukan menyalahkan kesalahan orang lain;
7. Bekerja keras dengan penuh kesungguhan dan bukan ogah-ogahan;
8. Mampu mengarahkan orang lain tanpa merasa diperintah; serta

Upaya Meningkatkan Kinerja Guru

9. Berupaya untuk mencapai tujuan sekolah.²⁰

Jabatan kepala sekolah memainkan peranan yang sangat penting, tidak hanya secara internal bagi organisasinya akan tetapi juga dalam menghadapi berbagai pihak diluar organisasi. Dimana peranan tersebut terbagi menjadi tiga bentuk yang bersifat interpersonal, informasional, dan dalam kancah pengambilan keputusan.²¹

Peranan yang Bersifat Interpersonal

Peranan dengan sifat ini merupakan bentuk keterampilan insani, keterampilan dalam berinteraksi dengan *stake holders* di dalam dan di luar organisasi; yang terwujud dalam tiga bentuk: *Pertama*, selaku simbol keberadaan organisasi; peranan tersebut dimainkan dalam kegiatan yang sifatnya legal dan seremonial. *Kedua*, bertanggung jawab untuk memberikan motivasi dan arahan pada bawahan. *Ketiga*, sebagai penghubung, yang harus memiliki kemampuan menciptakan jaringan yang luas dengan berbagai pihak yang memiliki informasi yang dibutuhkan organisasi.

Peranan yang Bersifat Informasional

Informasi merupakan asset yang memiliki sifat kritikal, dan peranan ini terbagi dalam tiga bentuk: *Pertama*, sebagai pemantau arus informasi yang terjadi dalam luar organisasi bahkan informasi yang tidak ditujukan kepadanya tetapi kepada orang lain dalam organisasi. *Kedua*, sebagai disseminator informasi, tuntutan peran ini adalah pemahaman yang mendalam tentang makna informasi yang diterimanya, dan pengetahuan tentang berbagai fungsi yang harus diselenggarakan. *Ketiga*, sebagai juru-bicara organisasi, peran ini memerlukan kemampuan menyalurkan informasi secara tepat kepada berbagai pihak di luar organisasi, terutama jika menyangkut informasi tentang rencana, kebijaksanaan, tindakan, dan hasil yang telah dicapai organisasi.

²⁰Nursisto, *Peningkatan Prestasi Sekolah Menengah*, hlm. 13.

²¹Sondang P. Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja* (Jakarta: Asdi Mahasatya, 2002), hlm. 66-69.

Peran Pengambilan Keputusan

Dari kedua peran diatas, kemungkinan akan banyak orang mengambil peran yang ketiga ini. Peranan ini mengambil empat bentuk: *Pertama*, selaku entrepreneur, pemimpin diharapkan mampu mengkaji terus-menerus situasi yang dihadapi oleh organisasi, untuk mencari dan menemukan peluang yang dapat dimanfaatkan; meskipun kajian itu sering menuntut terjadinya perubahan dalam organisasi. *Kedua*, peredam gangguan, peranan ini merupakan kesediaan memikul tanggung jawab untuk mengambil tindakan korektif apabila organisasi menghadapi gangguan serius. *Ketiga*, pembagi sumber dana dan daya, hal ini berkaitan dengan manajemen dengan wewenang atau kekuasaan. *Keempat*, perunding bagi organisasi.

Kesemuanya itu memiliki keterlibatan bahwa seseorang yang mendapat kepercayaan sebagai pemimpin dituntut untuk memiliki kemampuan menggunakan analisa SWOT atau dengan memiliki kemampuan mengenali faktor-faktor yang berpengaruh akan keberhasilan organisasi, mengenali rintangan yang menghadang, peluang yang datangnya tiba-tiba, dan gangguan yang datangnya tidak dapat diperkirakan. Kemampuan itu nantinya diharapkan dapat memainkan peranannya selaku pemimpin yang baik.

Fungsi dan Asas Kepemimpinan

Kepemimpinan yang baik memiliki keterampilan teknis tinggi dan sifat-sifat kepribadian yang unggul dan dapat dibedakan dari sifat-sifat inferior. Keberhasilan pemimpin dapat diukur melalui *attributes x result*. Selain itu juga dapat diukur dengan melihat dampak kesejahteraan jasmani maupun rohani kepada anak buahnya, disamping semua prestasi yang telah dicapainya. Agar pemimpin dapat berhasil, setidaknya harus tahu fungsi dan asas kepemimpinan. Secara ringkas fungsi kepemimpinan meliputi; memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervisi/pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju, sesuai dengan ketentuan dan perencanaan.²²

²² Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, hlm. 93.

Sedangkan asas-asas kepemimpinannya adalah: (1) *Kemanusiaan*, mengutamakan sifat-sifat kemanusiaan, yaitu pembimbingan manusia oleh manusia untuk mengembangkan potensi dan kemampuan setiap individu demi tujuan-tujuan *human*; (2) *Efisien*, efisiensi teknis maupun sosial berkaitan dengan terbatasnya sumber-sumber, materi dan jumlah manusia atas prinsip penghematan, nilai-nilai ekonomis, serta asas-asas manajemen modern; (3) *Kesejahteraan* dan *kebahagiaan* yang lebih merata, menuju pada taraf kehidupan yang lebih tinggi.²³

Tipe dan Gaya Kepemimpinan

Memang tidak seorangpun pemimpin yang sempurna namun berupaya menuju ke arah itu adalah suatu usaha yang baik dan patut dilakukan oleh seorang pemimpin. Seorang pemimpin dibandingkan dengan pemimpin lainnya tentulah berbeda dalam sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadiannya. Sesuai dengan gayanya ataupun caranya pimpinan organisasi, tipe pemimpin menurut G.R. Terry dapat dibagi menjadi enam, yaitu:

1. Tipe Pribadi, pemimpin tipe ini kepemimpinannya didasarkan pada kontak pribadi secara langsung dengan bawahannya. Tipe ini sifatnya umum dan sangat efektif serta relatif sederhana pelaksanaannya.
2. Tipe Non Pribadi, pimpinan dengan tipe ini memberikan cermin kurang ada kontak pribadi pimpinan yang bersangkutan dengan bawahan-bawahannya, hanya dengan melalui sarana atau media tertentu.
3. Tipe Otoriter, pimpinan tipe ini menganggap kepemimpinannya merupakan hak pribadinya dan berpendapat bahwa ia dapat menentukan apa saja dalam organisasi, tanpa adanya konsultasi dengan bawahan-bawahan yang melaksanakannya.
4. Tipe Demokrasi, pemimpin tipe ini menitik-beratkan pada partisipasi kelompok dengan memanfaatkan pandangan-pandangan atau pendapat-pendapat kelompok. Kegagalan kepemimpinan dari pemimpin itu adalah kegagalan anggota kelompok yang tidak cakap dan kurang bekerjasama.

²³ Ibid., hlm. 94.

5. Tipe Partneralistis, tipe ini sangat memikirkan keinginan dan kesejahteraan anak buah, terlalu melindungi dan membimbing. Karena itu agak bersifat sentimental, meskipun tujuannya baik, sehingga kepercayaan diri dari kebebasan kelompok tidak berkembang.
6. Tipe Indigenous, pimpinan tipe ini timbul dalam organisasi-organisasi kemasyarakatan yang bersifat informasi seperti perkumpulan sepak bola, sekolah dan sebagainya, dimana interaksi antar orang seorang dalam organisasi tersebut ditentukan oleh keaslian sifat dan pembawaan pimpinan.²⁴

Masing-masing tipe diatas tentunya tidak bersifat eksklusif, artinya pemimpin dapat menerapkan tipe-tipe tertentu sesuai dengan situasi dan kondisi tertentu.

Gaya kepemimpinan seseorang adalah pola perilaku yang diperlihatkan seseorang pada waktu berupaya mempengaruhi aktivitas orang lain. Tiap-tiap dimensi gaya kepemimpinan (baik perilaku tugas maupun pola perilaku tenggang rasa) dalam aplikasinya dapat dibedakan atas derajat yang rendah sampai dengan derajat yang tinggi oleh karena perbedaan derajat pola perilaku tugas dan pola perilaku tenggang rasa. Ada empat gaya kepemimpinan dengan karakteristik yang berbeda satu sama lainnya.

1. Gaya Kepemimpinan *Laissez Faire*.

Gaya kepemimpinan *laissez faire* sedikit sekali perhatiannya baik dalam upaya peningkatan kesejahteraan bawahan, pimpinan bersikap acuh tak acuh terhadap tugas dan tanggung jawab. Semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahan sendiri. Dia tidak mempunyai kewibawaan dan tidak bisa mengontrol anak buahnya. Tidak mampu melaksanakan koordinasi kerja dan tidak berdaya sama sekali menciptakan suasana kerja yang kooperatif.²⁵

Bawahannya dibiarkan bekerja sesuai dengan kemampuannya sendiri-sendiri tanpa diberikan petunjuk, tanpa ada pembagian tugas yang jelas, tanpa diawasi dan koordinasi. Hal ini menyebabkan bawahan mengalami kebingungan dalam melaksanakan pekerjaannya

²⁴Supriati, *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah*, hlm. 16-17.

²⁵Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, hlm. 84-85.

Upaya Meningkatkan Kinerja Guru

yang berakibat menurunnya kinerja. Gaya kepemimpinan ini ditandai dengan pola perilaku tugas rendah dan pola perilaku tenggang rasa rendah.

2. Gaya Kepemimpinan *Partisipatif*

Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif benar-benar memperhatikan kesejahteraan bawahan dan berupaya untuk menyeimbangkan potensi mereka agar dapat mencapai pertumbuhan secara maksimal baik pribadi maupun jabatan. Gaya kepemimpinan ini lebih banyak melakukan pendelegasian kekuasaan dan mengarahkan kepada bawahan untuk mengorganisir sendiri pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya.

Dalam hal ini pemimpin lebih banyak berperan sebagai pembimbing dari sebagai atasan. Sehingga terjalin hubungan yang harmonis antara atasan dengan bawahan. Akibat dari hubungan ini timbul iklim organisasi yang sehat dan menyenangkan sehingga meningkatkan kinerja bawahan. Gaya kepemimpinan ini ditandai dengan pola perilaku tugas rendah dan pola perilaku tenggang rasa tinggi.

3. Gaya Kepemimpinan *Demokratis*

Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan demokratis besar sekali perhatiannya dalam upaya peningkatan kesejahteraan bawahan. Kepemimpinan demokratis menghargai semua potensi individu, mau mendengarkan nasehat dan sugesti bawahan. Juga bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing, mampu memanfaatkan kapasitas tiap anggota seefektif mungkin pada saat-saat dan kondisi yang tepat. Gejala-gejala kepemimpinan demokratis adalah: (1) Organisasi dengan segenap bagian-bagiannya berjalan lancar sekalipun pemimpin tersebut tidak ada di kantor; (2) Otoritas sepenuhnya didelegasikan ke bawah, masing-masing orang menyadari tugas serta kewajibannya sehingga mereka merasa senang, puas hati, dan aman menyandang setiap tugas kewajibannya; (3) Diutamakan tujuan-tujuan kesejahteraan pada umumnya, dan kelancaran kerja sama dari setiap warga kelompok; (4) Dengan begitu pemimpin demokratis berfungsi sebagai *katalisator*

untuk mempercepat dinamisme dan kerja sama, demi pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang paling cocok dengan jiwa kelompok dan situasinya.²⁶

Dalam hal ini pemimpin berperan aktif dalam menentukan tugas dan tanggung jawab masing-masing bawahan, dan tetap melakukan pengawasan. Setiap keputusan yang diambil merupakan hasil musyawarah. Gaya kepemimpinan ini ditandai dengan pola perilaku tugas tinggi dan pola perilaku tenggang rasa tinggi.

4. Gaya Kepemimpinan *Otokratis*

Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan otokratis, segala perilakunya bersifat direktif, *legitimate power*, dan perhatian sepenuhnya dipusatkan pada tercapainya tujuan secara maksimal dengan sedikit sekali memperhatikan kebutuhan bawahan. Sikap dan prinsip-prinsipnya sangat konservatif/kuno dan kaku. Dengan keras dia mempertahankan prinsip-prinsip *business*, efektivitas, efisiensi dan hal-hal yang *zakeilik*.²⁷

Hubungan antara pimpinan dan bawahan semata-mata hubungan kerja, disertai dengan berbagai aturan yang serba mengikat dan ketat. Gaya kepemimpinan otokratis berakibat menurunnya kinerja bawahan. Gaya kepemimpinan ini ditandai dengan pola perilaku tugas tinggi dan pola perilaku tenggang rasa rendah.

Penutup

Dari hasil beberapa penelitian ada sejumlah faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru, mulai dari prestasi, pengakuan tanggung jawab, gaji, kemungkinan untuk tumbuh, kedudukan, hubungan pribadi dengan bawahan, hubungan pribadi dengan atasan, hubungan pribadi antar kawan sejawat kehidupan pribadi, dan keamanan kerja serta pekerjaan itu sendiri. Tentunya itu dapat terwujud bilamana pimpinan—dalam hal ini kepala sekolah—mampu mewujudkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru. Bentuk kepemimpinan atau menjadi pemimpin senantiasa penuh tantangan dan kejutan, meskipun beberapa pemimpin seakan-akan dapat mengelola tanpa susah payah.

²⁶ Ibid., hlm. 86-87.

²⁷ Ibid., hlm. 84.

Upaya Meningkatkan Kinerja Guru

Kepemimpinan bukan sesuatu yang mudah, pekerjaan pemimpin bukanlah memecahkan persoalan seorang diri, dan pemimpin itu tidak menghadapi tantangan seorang diri, melainkan mengilhami mereka yang dipimpinya untuk memecahkan persoalan.

Dan tentunya bagi seorang guru, amalkan ilmumu, jangan berlainan kata dengan perbuatanmu.

“Mengapa kamu suruh orang lain (mengerjakan) kebaktian, sedangkan kamu melupakan (kewajiban) mu sendiri ...”.²⁸; “Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tiada kamu kerjakan.”²⁹ Dan seperti yang diucapkan al-Ghazali: “Hendaklah guru mengamalkan ilmunya, jangan perkataannya membohongi perbuatannya...perumpamaan guru yang membimbing murid adalah bagaikan ukiran dengan tanah liat, atau bayangan dengan tongkat. Bagaimana mungkin tanah liat dapat terukir sendiri tanpa ada alat untuk mengukirnya, bagaimana mungkin bayangan akan lurus kalau tongkatnya bengkok.”³⁰ *Wa Allâh a’lam bi al-shawâb.**

²⁸ QS. al-Baqarah : 44

²⁹ QS. al-Shâf : 3.

³⁰ Ibnu Rusn, *Pemikiran Al-Ghazali tentang Pendidikan*, hlm. 76.