

## BAB II

### LANDASAN TEORETIS

#### A. Deskripsi Teori

##### 1. Kinerja Guru

###### a. Pengertian Kinerja Guru

Kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang bersifat konkret, dapat diamati dan dapat diukur.<sup>1</sup> Kata “*performance*” memberikan tiga arti, yaitu : (1) “prestasi” seperti dalam konteks atau kalimat “*high performance car*” atau “mobil yang sangat cepat”, (2) “pertunjukan” seperti dalam konteks atau kalimat “*folk dance performance*” atau “pertunjukan tari-tarian rakyat”, (3) “pelaksanaan tugas” seperti dalam konteks atau kalimat “*in performing his/her duties*”.<sup>2</sup> Dari pengertian di atas kinerja diartikan sebagai prestasi, menunjukkan suatu kegiatan atau perbuatan dan melaksanakan tugas yang telah dibebankan. Sedangkan menurut penulis kinerja adalah hasil kerja atau prestasi yang dicapai oleh seseorang, yang dinilai berdasarkan kualitas dan kuantitasnya, sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya dalam rangka mencapai tujuan bersama.

Beralih pada bahasan selanjutnya, yaitu mengenai guru, menurut Muhibbin Syah, guru dikenal dengan istilah “*teacher*” memiliki arti “*A person whose occupation is teaching others*” yaitu orang yang pekerjaannya mengajar orang lain.<sup>3</sup> Menurut Drs. N.A. Ametembun, bahwa guru adalah semua orang yang berwenang dan bertanggung jawab terhadap pendidikan murid-murid, baik secara individual ataupun klasikal, baik disekolah

---

<sup>1</sup> Mukhtar & Iskandar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*, Jakarta; Gaung Persada Press Group, 2013, hlm. 136

<sup>2</sup> Supardi, *Kinerja Guru*, Jakarta: Rajawali Pers, 2014, hlm. 45

<sup>3</sup> Muhibbin Syah, *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013, hlm. 222

maupun di luar sekolah.<sup>4</sup> Adapun dalam Undang-Undang Guru dan Dosen P Nomor 14 tahun 2005 dijelaskan bahwa yang dimaksud guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan menengah.<sup>5</sup> Sedangkan menurut penulis guru adalah orang yang pekerjaan di sekolah dengan tugas utama mendidik sampai mengevaluasi. Dari pengertian atau definisi "kinerja" dan "guru", maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja guru secara garis besar adalah suatu aktivitas guru yang dilakukan dalam rangka membimbing, mendidik, mengajar dan melakukan transfer *knowledge* kepada anak didik sesuai dengan kemampuan dan keprofesionalan yang dimilikinya.

#### **b. Teori Kinerja**

"Kinerja merupakan fungsi dari interaksi antara *ability* (kemampuan dasar) dengan *motivation* (motivasi) yaitu kinerja (*performance*)  $P = (A \times M)$ ". Teori tersebut menunjukkan bahwa orang yang memiliki kemampuan dasar yang tinggi, tetapi memiliki motivasi yang rendah akan menghasilkan kinerja yang rendah demikian pula halnya apabila orang yang sebenarnya memiliki motivasi yang tinggi, tetapi kemampuan dasar yang rendah maka kinerjanya pun rendah pula. Seseorang dengan kinerja tinggi di samping memiliki kemampuan dasar yang tinggi juga memiliki motivasi yang tinggi. Motivasi dapat diartikan sebagai suatu usaha yang menimbulkan dorongan untuk melakukan suatu tugas.<sup>6</sup> Menurut penulis konsep penting dari teori di atas adalah bahwa untuk mengungkap dan mengukur kinerja guru dapat

---

<sup>4</sup>Syaiful Bahri Djamarah, *Guru dan Anak Didik Dalam Interaksi Edukatif*, Jakarta; PT Rineka Cipta, 2000. hlm. 31-32

<sup>5</sup> Undang-Undang tentang Guru dan Dosen Nomor 14 tahun 2005 BAB 1 Pasal 1

<sup>6</sup> Supardi, *Kinerja Guru*, Jakarta: Rajawali Pers, 2014, hlm. 47-48

dilakukan dengan melihat kemampuan dasar guru atau pelaksanaan kompetensi dasar guru atau motivasinya dalam bekerja.

### c. Indikator Kinerja Guru

Kinerja guru sangat penting untuk diperhatikan dan dievaluasi karena guru mengemban tugas profesional artinya tugas-tugasnya hanya dapat dikerjakan dengan kompetensi khusus yang diperoleh melalui program pendidikan. Untuk mengetahui keberhasilan kinerja yaitu dengan berpedoman pada parameter dan indikator yang ditetapkan yang diukur secara efektif dan efisien. Adapun indikator kinerja guru antara lain: (1) Kemampuan membuat perencanaan dan persiapan mengajar, (2) Penguasaan materi yang akan diajarkan kepada siswa, (3) Penguasaan metode dan strategi mengajar, (4) Pemberian tugas-tugas kepada siswa, (5) Kemampuan mengelola kelas, (6) Kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi.<sup>7</sup>

Menurut penulis indikator di atas menunjukkan bahwa kinerja guru merupakan suatu bentuk kualitas atau patokan yang menunjukkan adanya jumlah dan mutu kerja yang harus dihasilkan guru meliputi, pengetahuan, keterampilan, sistem penempatan dan unit variasi pengalaman, kemampuan praktis, kualifikasi, hasil pekerjaan dan pengembangan.

### d. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi maupun individu. Tempe mengemukakan bahwa: “faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja atau kinerja seseorang antara lain adalah lingkungan, perilaku manajemen, desain jabatan, penilaian kinerja, umpan balik dan administrasi pengupahan”.<sup>8</sup> Menurut Prawirosentono yang menyatakan bahwa kinerja seorang pegawai akan baik, jika pegawai mempunyai keahlian yang tinggi,

---

<sup>7</sup> Abdul Rahmat & Rusmin Husain, *Profesi Keguruan*, cet-4, Gorontalo: Ideas Publishing, 2012, hlm. 88-109

<sup>8</sup> Supardi, *Kinerja Guru*, Jakarta: Rajawali Pers, 2014, hlm. 50

kesediaan untuk bekerja, adanya imbalan/upah yang layak dan mempunyai harapan masa depan.<sup>9</sup> Dengan penjelasan diatas penulis dapat mengartikan bahwa kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh karakteristik individu yang terdiri atas pengetahuan, keterampilan, kemampuan, motivasi, kepercayaan, nilai-nilai, serta sikap.

## 2. Gaya Kepemimpinan Transaksional Kepala Sekolah

### a. Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan di ambil dari kata pemimpin yang dalam bahasa Inggris disebut *leader* dari akar kata *to lead* yang terkandung arti saling erat berhubungan bergerak lebih awal, berjalan di depan, mengambil langkah pertama, berbuat paling dulu, memelopori, mengarahkan pikiran-pendapat-tindakan orang lain, membimbing, menuntun, menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya.<sup>10</sup> Menurut Ary H. Gunawan kepemimpinan adalah gaya atau proses mempengaruhi orang lain atau sekelompok orang untuk mengarahkan usaha bersama, guna mencapai suatu sasaran/tujuan yang telah ditetapkan.<sup>11</sup> Secara operasional, kepemimpinan berfungsi sebagai tindakan yang dilakukan oleh pemimpin dalam upaya menggerakkan bawahan agar mau berbuat sesuatu guna menyukseskan program-program kerja yang telah dirumuskan sebelumnya.<sup>12</sup> Sedangkan menurut penulis kepemimpinan (*leadership*) adalah proses kegiatan seseorang yang memiliki seni atau kemampuan untuk mempengaruhi, mengkoordinasi, menggerakkan individu-individu tanpa dipaksa dari pihak manapun agar dapat bekerja sama secara teratur dalam

---

<sup>9</sup> Budi Suhardiman, *Studi Pengembangan Kepala Sekolah Konsep dan Aplikasi*, Jakarta: Rineka Cipta, 2012, hlm. 34

<sup>10</sup> Nur Efendi, *Islamic Educational Leadership Memahami Integrasi Konsep Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Parama Publishing, 2015, hlm. 2

<sup>11</sup> Sobry Sutikno, *Manajemen Pendidikan Langkah Praktis Mewujudkan Lembaga Pendidikan yang Unggul (Tinjauan Umum dan Islami)*, Lombok: Holistica, 2012, hlm. 111-112

<sup>12</sup> Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2013, hlm. 236

upaya mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan atau dirumuskan.

Sedangkan kepala sekolah menurut Sudarwan Danim adalah guru yang mendapatkan tugas tambahan sebagai kepala sekolah.<sup>13</sup>Sementara, menurut Daryanto, kepala sekolah adalah pemimpin pada suatu lembaga satuan pendidikan. Kepala sekolah ialah pemimpin yang proses kehadirannya dapat dipilih secara langsung, ditetapkan oleh yayasan, atau ditetapkan oleh pemerintah.<sup>14</sup>Adapun menurut penulis kepala sekolah adalah jabatan fungsional yang diberikan oleh lembaga yang menaungi sekolah, bisa yayasan, Kementerian Pendidikan Nasional, Kementerian Agama, atau yang lainnya, baik melalui mekanisme pemilihan, penunjukan, maupun yang lainnya kepada seseorang. Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan yang dimiliki oleh kepala sekolah untuk memberikan pengaruh kepada orang lain melalui interaksi individu dan kelompok sebagai wujud kerja sama dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

#### **b. Fungsi dan Tugas Kepala Sekolah**

Sebagai seorang pemimpin, fungsi dan tugas kepala sekolah sangat kompleks demi terwujudnya sekolah yang berkualitas. E. Mulyasa mengemukakan bahwa fungsi dan tugas kepala sekolah adalah sebagai pendidik (*educator*), manajer, administrator, supervisor, *leader*, inovator, motivator.<sup>15</sup> Menurut penulis tugas dan peran kepala sekolah yang begitu kompleks tersebut tidak lain bertujuan agar sekolah yang dipimpinnya mengalami peningkatan

---

<sup>13</sup> Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, Bandung: Pustaka Setia, 2010, cet ke-2, hlm. 145

<sup>14</sup> Daryanto, *Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran*, Yogyakarta: Gawa Media, 2011, cet-1, hlm. 136

<sup>15</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005, hlm. 98-120

terus menerus, sehingga bisa memuaskan konsumen dan memberikan kebanggaan kepada masyarakat, bangsa dan Negara. Tugas dan peran itu harus dilakukan kepala sekolah, sehingga cita-cita mencerdaskan kehidupan bangsa bisa terwujud dengan baik, meski tantangan selalu datang tanpa henti.

**c. Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru**

Upaya-upaya yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru yaitu (a) pembinaan disiplin tenaga kependidikan, (b) pemberian motivasi, (c) penghargaan (*rewards*), (d) persepsi.<sup>16</sup> Selanjutnya melalui pemberdayaan, dalam sistem MPMBS (Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah) dimaksudkan untuk memperbaiki kinerja guru agar dapat mencapai tujuan secara optimal, efektif, dan efisien. MPMBS sebagai proses pemberdayaan merupakan cara untuk membangkitkan kemauan dan potensi peserta didik agar memiliki kemampuan mengontrol diri dan lingkungannya untuk dimanfaatkan bagi kepentingan meningkatkan kreativitasnya dan prestasi belajar peserta didik. Ada delapan langkah pemberdayaan antara lain (1) menyusun kelompok guru sebagai penerima awal atas rencana program pemberdayaan, (2) mengidentifikasi dan membangun kelompok peserta didik di sekolah, (3) memilih dan melatih guru dan tokoh masyarakat yang terlibat secara langsung dalam implementasi MPMBS, (4) membentuk dewan sekolah, yang terdiri dari unsur sekolah, unsur masyarakat di bawah pengawasan pemerintah daerah, (5) menyelenggarakan pertemuan-pertemuan para anggota dewan sekolah, (6) mendukung aktivitas kelompok yang tengah berjalan, (7) mengembangkan hubungan

---

<sup>16</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005, hlm. 141

yang harmonis antara sekolah dan masyarakat, (8) menyelenggarakan lokakarya untuk evaluasi.<sup>17</sup>

Menurut penulis pemberdayaan merupakan cara yang sangat praktis dan produktif untuk mendapatkan hasil yang terbaik dari kepala sekolah sebagai manajer sekolah, para guru, dan para staf sekolah. Proses yang ditempuh untuk mendapatkan hasil yang terbaik dan produktif adalah dengan membagi tanggung jawab secara proporsional kepada para guru. Satu prinsip terpenting dalam pemberdayaan ini adalah melibatkan guru dalam proses pengambilan keputusan dan tanggung jawab. Melalui proses pemberdayaan diharapkan para guru memiliki kepercayaan diri (*self-reliance*) dalam meningkatkan produktivitas kerja sehingga mutu pendidikan di sekolah bisa dicapai dengan baik.

#### **d. Macam-Macam Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kerja karyawan atau guru. Gaya kepemimpinan yang digunakan kepala sekolah dalam berhadapan dengan bawahan yaitu gaya yang berorientasi pada tugas dan gaya yang berorientasi pada karyawan atau guru. Dalam suatu organisasi, kepemimpinan yang diperagakan dapat dibagi menjadi tiga kategori, yaitu otoriter, demokratis, dan *laissez-faire*.<sup>18</sup>

##### **1) Tipe Pemimpin Otoriter**

Pemimpin semacam ini mengawasi bawahannya secara ketat, bahkan untuk hal-hal yang kecil. Pemimpin jenis ini akan mengintervensi dalam setiap pengambilan keputusan yang dilakukan bawahannya. Kepemimpinan seperti ini adalah bawahan menjadi terlalu bergantung pada pemimpin atau menjadi pribadi yang sangat memberontak. Menurut penulis kepemimpinan otoriter ini, seorang

---

<sup>17</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002, hlm. 33

<sup>18</sup> Rusdiana A., *Manajemen Konflik*, Bandung: Pustaka Setia, 2015, hlm. 236-237

pemimpin lebih bersifat ingin berkuasa, dan akibatnya suasana sekolah selalu tegang. Pemimpin sama sekali tidak memberi kebebasan kepada bawahan untuk turut ambil bagian dalam memutuskan suatu persoalan, dan keputusan hanya dibuat sendiri oleh pemimpin.

## 2) Tipe Pemimpin Demokratis

Pemimpin yang demokratis memberikan iklim yang kondusif untuk perkembangan yang lebih baik bagi organisasi. Pemimpin jenis ini terbuka dan mau berkomunikasi dua arah dengan bawahan. Pemimpin ini cenderung mengembangkan hubungan yang dekat secara emosional kepada bawahannya, bukan hubungan yang hanya bersifat profesional yang cenderung kaku. Pemimpin yang demokratis menyadari bahwa fungsinya dalam organisasi adalah sebagai fasilitator, bukan diktator dalam membawakan organisasi menuju target yang dicita-citakan. Menurut penulis tipe kepemimpinan ini yang diharapkan dalam sebuah sekolah. Mengingat bahwa dalam tipe kepemimpinan ini, seorang pemimpin selalu mengikutsertakan seluruh bawahan dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin akan menghargai pendapat dan kreativitas para guru dan karyawan yang ada di lingkungan sekolah.

## 3) Tipe Pemimpin *Laissez-Faire*

Pemimpin yang menerapkan kepemimpinan *laissez-faire* memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat apa saja yang diinginkan tanpa mempertimbangan keinginan itu membawa kemajuan terhadap organisasi atau tidak. Akibatnya kepemimpinan seperti ini akan tidak tahu batasan-batasan perbuatan yang seharusnya dilakukan atau yang seharusnya tidak dilakukan

untuk kebaikan organisasi karena pemimpin semacam ini tidak memiliki ketegasan. Menurut penulis tipe kepemimpinan ini seolah-olah tidak muncul, karena pemimpin memberikan kebebasan yang penuh kepada para anggotanya dalam melaksanakan tugasnya, dan bawahan dalam hal ini mempunyai peluang besar untuk membuat keputusan.

Dari uraian di atas menurut penulis gaya kepemimpinan merupakan usaha atau cara seseorang pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi dengan memperhatikan unsur-unsur falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap karyawan. Sehingga gaya kepemimpinan yang paling efektif adalah gaya kepemimpinan yang dapat mendorong atau memotivasi bawahannya, menumbuhkan sikap positif bawahan pada pekerjaan dan organisasi.

#### **e. Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional**

Menurut MacFregor Burns gaya kepemimpinan dibagi menjadi dua yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional. Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja dengan dan atau melalui orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan. Sumber daya manusia seperti pimpinan, staf, bawahan, tenaga ahli, guru, dosen, peneliti, dan lain-lain. Kepemimpinan transformasional menggiring SDM yang dipimpin ke arah tumbuhnya sentivitas pembinaan dan pengembangan organisasi, pengembangan visi secara bersama, pendistribusian kewenangan kepemimpinan, dan membangun kultur organisasi sekolah yang menjadi keharusan dalam skema restrukturisasi sekolah.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah Dari Unit Birokrasi Ke Lembaga Akademik*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2012, hlm. 219

Beralih pada pengertian kepemimpinan transaksional Menurut Bush & Cake, kepemimpinan transaksional adalah Kepemimpinan yang menekankan pada tugas yang diemban bawahan. Pemimpin adalah seseorang yang mendesain pekerjaan beserta mekanismenya, dan staf adalah seseorang yang melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuan dan keahlian. Kepemimpinan transaksional juga dipandang sebagai *contingent reinforcement* atau dorongan kontingen dalam bentuk *reward* dan *punishment* yang telah disepakati bersama dalam kontrak kerja, yaitu manakala para staf menunjukkan keberhasilan ataupun kemajuan dalam mencapai sasaran target yang diharapkan, mereka mendapatkan *contingent* negatif atau aversif dapat dikenakan berupa hukuman yang telah disepakati.<sup>20</sup> Teori ini sering juga disebut sebagai teori-teori manajemen (*management theories*). Teori transaksional (*transactional theory of leadership*) berfokus pada peran pengawasan, organisasi, dan kinerja kelompok. Dasar teori-teori kepemimpinan ini pada sistem ganjaran dan hukuman. Teori-teori manajerial pun sering digunakan dalam bisnis; ketika karyawan sukses, mereka dihargai; dan ketika mereka gagal, mereka ditegur atau dihukum. Karena itu teori transaksional dipandang identik dengan teori manajemen.<sup>21</sup>

Dari penjelasan diatas menurut penulis kepemimpinan transaksional dan transformasional memiliki perbedaan esensial dalam kontruksi perilaku kepemimpinan tetapi sifatnya saling melengkapi dan tidak saling meniadakan. Seberapa besar kombinasinya tergantung dari situasi masing-masing.

---

<sup>20</sup> Supardi, *Sekolah Efektif Konsep Dasar dan Praktiknya*, Jakarta: PT Rajawali Pers, 2015, hlm. 57-58

<sup>21</sup> Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan Kepemimpinan Jenius (IQ + EQ), Etika, Perilaku Motivasional, dan Mitos*, Bandung: Alfabeta, 2012, hlm. 9

**f. Indikator Gaya Kepemimpinan Transaksional**

Gaya kepemimpinan transaksional yaitu bentuk kepemimpinan yang berusaha memotivasi bawahannya melalui pemberian imbalan atas apa yang mereka lakukan, menurut Bass mempunyai karakteristik sebagai berikut:<sup>22</sup>

- a. Imbalan Kontingen (*contingent reward*) kontrak atas pertukaran *reward* atas usaha, menjanjikan *reward* atas kinerja baik, mengenal penyelesaian.
- b. Manajemen eksepsi aktif (*management by exception active*). Mengamati dan mencari deviasi dari aturan dan standar, melakukan tindakan korektif.
- c. Manajemen eksepsi pasif (*management by exception passive*). Campur tangan hanya dilakukan apabila standar tidak dicapai.
- d. *Laissez-faire*, Melepaskan tanggung jawab, menghindari membuat keputusan.

Dengan penjelasan di atas penulis dapat memberi kesimpulan bahwa kepemimpinan transaksional yaitu pemimpin harus mengetahui apa yang diinginkan bawahan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila kerjanya sesuai dengan harapan serta menukar usaha-usaha yang dilakukan bawahan dengan imbalan dan pemimpin juga harus responsif terhadap kepentingan pribadi bawahan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan bawahan.

**g. Faktor-faktor pembentuk gaya kepemimpinan transaksional**

Faktor-faktor pembentuk gaya kepemimpinan transaksional menunjukkan pada hal-hal yang dilakukan pemimpin dalam penerapannya. Gaya kepemimpinan transaksional menurut Bass et al. dibentuk oleh faktor-faktor Imbalan Kontingen (*Contingent Reward*, Manajemen eksepsi aktif (*active management by*

---

<sup>22</sup> Wibowo, *Perilaku Dalam Organisasi*, Cet. 3, Jakarta: Rajawali Pers, 2015, hlm. 23

*exception*), Manajemen eksepsi pasif (*passive management by exception*). Faktor-faktor tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

a) Imbalan Kontingen (*Contingent Reward*)

Faktor ini dimaksudkan bahwa bawahan memperoleh pengarahan dari pimpinan mengenai prosedur pelaksanaan tugas dan target-target yang harus dicapai. Bawahan akan menerima imbalan dari pemimpin sesuai dengan kemampuannya dalam mematuhi prosedur tugas dan keberhasilannya mencapai target-target yang telah ditentukan.

b) Manajemen eksepsi aktif (*active management by exception*)

Faktor ini menjelaskan tingkah laku pemimpin yang selalu melakukan pengawasan secara direktif terhadap bawahannya. Pengawasan direktif yang dimaksud adalah mengawasi proses pelaksanaan tugas bawahan secara langsung. Hal ini bertujuan untuk mengantisipasi dan meminimalkan tingkat kesalahan yang timbul selama proses kerja berlangsung. Seorang pemimpin transaksional tidak segan mengoreksi dan mengevaluasi langsung kinerja bawahan meskipun proses kerja belum selesai. Tindakan tersebut dimaksud agar bawahan mampu bekerja sesuai dengan standard dan prosedur kerja yang telah ditetapkan.

c) Manajemen eksepsi pasif (*passive management by exception*)

Seorang pemimpin transaksional akan memberikan peringatan dan sanksi kepada bawahannya apabila terjadi kesalahan dalam proses yang dilakukan oleh bawahan yang bersangkutan. Namun apabila proses kerja yang dilaksanakan masih berjalan sesuai standard dan prosedur.

Maka pemimpin transaksional tidak memberikan evaluasi apapun kepada bawahan.<sup>23</sup>

Faktor-faktor pembentuk gaya kepemimpinan transaksional tersebut digunakan pemimpin untuk memotivasi dan mengarahkan bawahan agar dapat mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Bawahan yang berhasil menyelesaikan tugasnya dengan baik akan memperoleh imbalan yang sesuai. Sebaliknya bawahan yang gagal dalam menyelesaikan tugasnya dengan baik akan memperoleh sanksi agar dapat bekerja lebih baik dan meningkatkan mutu kerjanya.

#### **h. Kelebihan dan Kelemahan Gaya Kepemimpinan Transaksional**

Gaya kepemimpinan transaksional dalam pembuatan keputusan dilakukan secara otoritas karena pemimpin lebih menentukan gaya apa yang dikerjakan oleh pegawai agar mereka dapat mencapai tujuan mereka sendiri, yaitu untuk mendapatkan imbalan yang sebanyak-banyaknya. Dengan memberikan imbalan kepada pegawai yang memiliki kinerja baik, maka pegawai akan termotivasi untuk terus meningkatkan kinerja mereka. Gaya kepemimpinan transaksional ini lebih menekankan kepada individu daripada kepentingan organisasi. Karena asumsi dengan mementingkan kepentingan individu, dalam hal ini para pegawainya, maka akan berdampak baik bagi organisasinya. Adapun bentuk penghargaan bagi pegawai yang mempunyai kinerja bagus akan diberikan imbalan, sedangkan bagi individu yang kerjanya kurang bagus maka dia akan diberikan hukuman. Adapun kelebihan gaya kepemimpinan transaksional yaitu dapat memotivasi secara individu dan meningkatkan kinerja pegawai secara individu sedangkan kekurangan gaya kepemimpinan

---

<sup>23</sup> Riza Ariesta, 2014, *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan*, [http://eprints.undip.ac.id/44632/1/05\\_ARIESTA.pdf](http://eprints.undip.ac.id/44632/1/05_ARIESTA.pdf) (15 Februari 2017)

transaksional yaitu mengakibatkan munculnya persaingan dalam individu.<sup>24</sup>

## B. Hasil Penelitian Terdahulu

Adapun kajian pustaka tersebut telah memperoleh judul yang telah ada meskipun ada yang menyangkut sedikit dengan judul saya, walaupun memiliki hampir kesamaan tema tetapi jauh berbeda dalam titik fokus pembahasan dan obyek penelitiannya, jadi apa yang sedang diteliti merupakan hal yang baru dan lebih fresh yang jauh dari penjiplakan atau plagiat skripsi yang biasa dilakukan oleh kalangan mahasiswa. Adapun judul yang hampir sama dan fokus penelitian yang berbeda antara lain sebagai berikut :

1. Penelitian yang di tulis oleh Octamaya Tenri Awaru dan Ernawati, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Terhadap Kinerja Guru. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diperoleh nilai  $R^2$  atau R Square, yang menyatakan koefisien korelasinya bahwa gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional secara bersama-sama yang diterapkan oleh kepala sekolah-kepala sekolah SMA di kabupaten sinjai mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan dengan kontribusi pengaruh sebesar 47,9 persen terhadap kinerja guru SMA di kabupaten sinjai. Hasil uji signifikannya adalah 0,010 dan  $0,011 < 0,05$  sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional secara bersama-sama terhadap kinerja guru SMA di kabupaten sinjai terbukti kebenarannya. Kedua gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang dinamis, aktif dan efektif yang diterapkan oleh kepala sekolah ternyata dapat

---

<sup>24</sup> Sukron Smanela, *Kepemimpinan Transformal dan Transaksional*, <http://syukronsmanela.blogspot.co.id/2014/02/kepemimpinan-transformal-transaksional.html> (7 Maret 2017)

memengaruhi perilaku pegawai dalam meningkatkan kinerjanya, tetapi selain itu ada juga faktor determinan lain selain gaya kepemimpinan yang tidak akan dibahas dalam penelitian ini, yang juga turut memengaruhi kinerja guru.<sup>25</sup>

2. Penelitian yang di tulis oleh Satrijo Budiwibowo, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional, Transformasional Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru (Karyawan) di Kota Madiun. Koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengetahui tingkat prosentase (%) pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen. Berdasarkan hasil pengujian regresi linier berganda diperoleh nilai  $R^2$  sebesar 0,426. Hal ini berarti bahwa kinerja karyawan (Y) dipengaruhi variabel gaya kepemimpinan transaksional ( $X_1$ ), gaya kepemimpinan transformasional ( $X_2$ ) dan disiplin kerja ( $X_3$ ) sebesar 42,6 % dan sisanya 57,4% dipengaruhi oleh faktor lain di luar variabel yang diteliti. Secara bersama-sama gaya kepemimpinan transaksional, transformasional dan disiplin kerja dapat meningkatkan kinerja guru dan karyawan organisasi sekolah, dikarenakan gaya kepemimpinan transaksional yang lebih menekankan pada pemberian imbalan mendorong guru dan karyawan untuk disiplin terhadap tugas dan tanggung jawabnya untuk mencapai kinerja terbaik. Hal ini tercermin dari kerja guru dan karyawan melaksanakan tugasnya sesuai jam kerja yang ditetapkan, mendorong mereka untuk lebih disiplin dikarenakan tidak adanya kewajiban absen harian di sekolah. Pendekatan gaya kepemimpinan transformasional yang membuat guru dan karyawan diberi kesempatan terlibat dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan membuat mereka merasa dihargai dan menjadi bagian dari sekolah untuk

---

25 Octamaya Tenri Awaru dan Ernawati, 2015, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Terhadap Kinerja Guru*, Ad'ministrare, Vol. 2 No. 1, hlm. 34

mendorong pelaksanaan disiplin dalam melaksanakan tugasnya untuk mewujudkan kinerja yang lebih baik.<sup>26</sup>

Dari penelitian di atas dapat diketahui adanya perbedaan hasil penelitian, penelitian yang di tulis oleh Octamaya Tenri Awaru dan Ernawati memperoleh hasil 47,9 % dan penelitian yang ditulis oleh Satrijo Budiwibowo memperoleh hasil 42,6% dan sisanya 57,4% dipengaruhi oleh faktor lain di luar variabel yang diteliti. Sedangkan dari hal persamaan kedua penelitian menyebutkan hasil bahwa dari gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional terbukti positif dan berpengaruh signifikan terhadap meningkatkan kinerja guru.

### C. Kerangka Berfikir

Kinerja merupakan perasaan dorongan yang diinginkan oleh guru dalam bekerja. Perbaikan kinerja guru dalam pembelajaran agar menjadi efektif dan efisien serta tujuan yang diharapkan dapat tercapai secara optimal, tentunya tidak terlepas dari peran kepala sekolah sebagai seorang pemimpin. Kepemimpinan Kepala Sekolah sangat mewarnai kondisi kerja. Kebijakan, pengaruh sosial dengan para guru serta para murid dan juga tindakannya dalam membuat berbagai kebijakan, kondisi tersebut memberikan dampak pula terhadap kinerja para guru.

Kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pemimpin pada saat dia mencoba untuk mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Norma perilaku tersebut diaplikasikan dalam bentuk tindakan-tindakan dalam aktifitas kepemimpinannya untuk mencapai tujuan suatu organisasi melalui orang lain. Pada umumnya pemimpin (kepala sekolah) masih banyak yang belum menerapkan gaya kepemimpinannya secara optimal. Kepala sekolah masih memperlakukan bawahannya dengan sama tanpa memperhatikan perbedaan individual antara guru yang satu dengan guru yang lainnya. Kepala sekolah belum

---

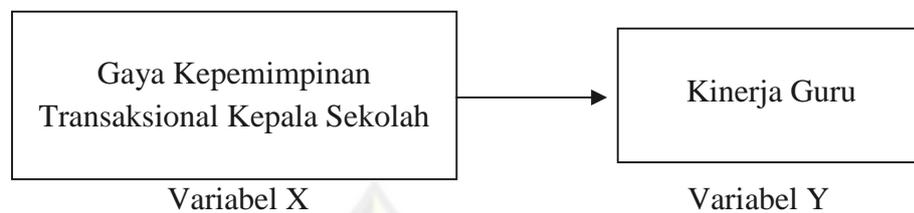
<sup>26</sup> Satrijo Budiwibowo, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional, Transformasional Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru (Karyawan) di Kota Madiun*, Premiere Educandum, Volume 4 Nomor 2, Desember 2014,

menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif dan efisien dalam kepemimpinannya di sekolah. Kepala sekolah dituntut untuk mampu memperhatikan dan memberikan perlakuan yang berbeda sesuai dengan kematangan bawahannya.

Kualitas pendidikan akan dapat terwujud bila guru dalam proses pembelajaran dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan benar, cara kerja yang baik dapat menghasilkan prestasi kerja yang optimal. Sehingga terdapat hubungan positif antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru sekolah dasar. Hal ini berarti semakin baik kinerja seorang guru, maka semakin baik pula kepemimpinan seorang kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya. Kepemimpinan seorang Kepala Sekolah akan dapat diterima oleh guru-guru apabila kepemimpinan yang diterapkan sangat cocok dan disukai oleh guru-gurunya. Sehingga guru akan memiliki kecenderungan untuk meningkatkan kinerjanya. Dengan menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat, harapannya dapat meningkatkan kinerja para guru. Yang terpenting dalam gaya kepemimpinan ini adalah pengarahan dan dukungan dari kepala sekolah yang dapat disesuaikan dengan tingkat kematangan seorang guru.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja guru salah satunya adalah kepemimpinan. Banyak gaya yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi bawahan diantaranya adalah gaya kepemimpinan transaksional kepala sekolah, di sini pemimpin dengan bawahan sampai pada kesepakatan yang berkaitan dengan imbalan yang akan diterima bawahan apabila mereka mencapai tingkat kinerja yang disepakati, sehingga karyawan terdorong untuk melakukan kinerja yang baik. Dengan kepemimpinan transaksional bawahan terpacu untuk mencapai kinerja yang lebih baik agar mendapatkan imbalan yang diinginkan. Dengan demikian bahwa gaya kepemimpinan transaksional kepala sekolah memiliki pengaruh positif dengan kinerja guru khususnya sekolah dasar. Hal ini dapat dikatakan bahwa semakin baik kepemimpinan seorang kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya maka semakin baik

pula kinerja seorang guru. Secara ringkas kerangka berpikir dari penelitian ini dapat dilihat pada paradigma penelitian pada gambar dibawah ini.



**Gambar 2.1**

Model hubungan antar variabel penelitian

#### **D. Hipotesis Penelitian**

Hipotesis berasal dari kata “*hypo* yang artinya sebelum dan *thesis* yang artinya pernyataan, pendapat jadi hipotesis adalah pernyataan yang pada waktu diungkapkan belum diketahui kebenarannya, tetapi memungkinkan untuk diuji dalam kenyataan empiris.<sup>27</sup> Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empiric dengan data.<sup>28</sup>

Agar dalam penelitian yang menggunakan analisis statistik ini dapat terarah, maka langkah awal yang perlu ditempuh adalah merumuskan hipotesis yang penulis ajukan dalam penelitian ini adalah: “Ada pengaruh gaya kepemimpinan transaksional kepala sekolah terhadap kinerja guru di SDIT Al Islam Kudus”.

<sup>27</sup> W. Gulo, *Metodologi Penelitian*, Jakarta: PT Grasindo, 2010, hlm. 57

<sup>28</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatam Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2014, hlm. 96