

BAB V

PEMBAHASAN

Sesuai dengan lingkup penelitian ini yakni kinerja guru MAN se-Kabupaten Barito Kuala, dengan ada tiga variabel yang mempengaruhi kinerja guru, yaitu gaya kepemimpinan, keterampilan manajerial, dan pengambilan keputusan partisipatif, sebagai variabel bebas (*independent*) dan kinerja guru sebagai variabel terikat (*dependent*).

A. Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X_1) terhadap Kinerja Guru (Y)

Gaya kepemimpinan adalah cara, gerak-gerik, dan sikap pemimpin yang memiliki kecakapan tertentu sebagai dampak interaktif dari faktor pribadi dan faktor situasi yang dipimpinnya dalam proses memberi pengaruh kepada orang lain dengan memprakarsai tingkah laku sosial melakukan aktivitas tertentu dalam sebuah lembaga untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan data hasil penelitian diketahui bahwa sebagian besar Gaya Kepemimpinan (X_1) kepala MAN se-Kabupaten Barito Kuala adalah berada pada klasifikasi sedang dengan persentase sebesar 74,54%. Sedangkan 12,73% berada pada klasifikasi tinggi, adapun dengan kualifikasi rendah dengan presentasi 12,73%. besar skor pada variabel Kinerja Guru (Y) MAN se-Kabupaten Barito Kuala adalah berada pada klasifikasi sedang dengan persentase sebesar 67,27%,

dan yang berada pada klasifikasi tinggi dengan presentase sebesar 19,09%, adapun yang berada pada klasifikasi rendah dengan persentase sebesar 13,64%.

Berdasarkan analisis regresi linier sederhana terlihat nilai *SIG* dari gaya kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru MAN se-Kabupaten Barito Kuala adalah sebesar 0,000 dan signifikansinya adalah 0,05. karena nilai dari *SIG* = 0,000 < 0,05, maka *H₀* ditolak dan *H_a* diterima. Dengan ini dapat diambil kesimpulan bahwa “terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru MAN se-Kabupaten Barito Kuala”.

Selanjutnya diketahui bahwa besar koefisien determinasi R^2 (*R square*) adalah sebesar 0,207 (20,7%). Hal ini menunjukkan bahwa besar pengaruh gaya kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru MAN se-Kabupaten Barito Kuala adalah sebesar 20,7%. Adapun besar koefisien dari variabel gaya kepemimpinan kepala madrasah adalah 0,103 dan konstantanya adalah sebesar 69,560. sehingga persamaan regresi dari gaya kepemimpinan kepala madrasah terhadap kiner guru MAN se-Kabupaten Barito Kuala adalah $\hat{Y} = 69,560 + 0,103X_1$. Berdasarkan persamaan tersebut, diketahui bahwa setiap kenaikan satu skor gaya kepemimpinan kepala madrasah akan meningkatkan kinerja guru sebesar 0,103 dan sebaliknya apabila terjadi penurunan satu skor gaya kepemimpinan kepala madrasah maka akan menurunkan kinerja guru sebesar 0,103. Dengan demikian gaya kepemimpinan kepala madrasah memberikan

pengaruh sebesar 0,103 terhadap kinerja guru pada MAN se-Kabupaten Barito Kuala.

Pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan adalah kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakan. Stoner menyatakan bahwa semakin banyak jumlah sumber kekuasaan yang tersedia bagi pemimpin, akan makin besar potensi kepemimpinan yang efektif.¹

Wahjosumidjo mengutip pendapat Tannenbaum, Weshler & Massarik, tentang definisi kepemimpinan sebagai berikut: *“Leadership is interpersonal influence exercised in a situation, and directed through the communication process, toward the attainment of a specified goal or goals”*²

Wahjosumidjo menyatakan kepemimpinan adalah proses dalam mempengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang atau kelompok dalam usahanya mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Pengertian tersebut menggambarkan bahwa kepemimpinan sebagai tindakan yang membuat seseorang atau kelompok bekerja untuk mencapai tujuan.³

¹ Stonner, James AF. R. Edward Freeman dan Daniel R. Gilbert JR. , *Manajemen. Edisi Bahasa Indonesia*. (Jakarta: Prehallindo, 1988), h. 167

² Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan dan Permasalahannya*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2008), h. 17

³ *Ibid*, h.34

Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga memengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerjasama dan kerja kelompok, perolehan dukungan, dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi.⁴ Sedangkan Thoha mengemukakan bahwa kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk berbuat guna mewujudkan tujuan-tujuan yang sudah ditentukan. Kepemimpinan selalu melibatkan upaya seseorang (pemimpin) untuk mempengaruhi perilaku seseorang pengikut atau para pengikut dalam suatu situasi.⁵

Gaya kepemimpinan merupakan *the behavior pattern that a person exhibits when attempting to influence the activities of others as perceived by those others. This may be very different from the leader's perception of leadership behavior, which we shall define as self-perception; rather than style.*⁶ Davis dan Newstrom berpendapat bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu perwujudan tingkah

⁴ Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011), h. 2

⁵ Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2005), h. 127.

⁶ Wirawan, *Kepemimpinan : Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*, (Jakarta : Rajawali Pers, 2013), .h. 352

laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu.⁷

Menurut Veithzal Rivai, gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang,⁸ artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya.

Gaya kepemimpinan adalah cara, gerak-gerik, dan sikap pemimpin yang memiliki kecakapan tertentu sebagai dampak interaktif dari faktor pribadi dan faktor situasi yang dipimpinnya dalam proses memberi pengaruh kepada orang lain dengan memprakarsai tingkah laku sosial melakukan aktivitas tertentu dalam sebuah lembaga untuk mencapai tujuan.

Konsep seorang pemimpin pendidikan tentang kepemimpinan dan kekuasaan yang memproyeksikan diri dalam bentuk sikap, tingkah laku dan sifat kegiatan kepemimpinan yang dikembangkan dalam lembaga pendidikan atau unit administrasi pendidikan yang dipimpinnya akan mempengaruhi situasi kerja, mempengaruhi kerja anggota staf, sifat hubungan-hubungan kemanusiaan diantara

⁷ Sudaryono, *Leaderships : Teori dan Praktik Kepemimpinan*, (Jakarta : Lentera Ilmu Cendekia, 2014), h. 200

⁸ *Ibid*, h. 200

sesama, dan akan mempengaruhi kualitas hasil kerja yang mungkin dapat dicapai oleh lembaga atau unit administrasi pendidikan tersebut.

Kepala sekolah adalah seorang tenaga profesional atau guru yang diberikan tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana sekolah menjadi tempat interaksi antara guru yang memberi pelajaran, siswa yang menerima pelajaran, orang tua sebagai harapan, pengguna lulusan sebagai penerima kepuasan dan masyarakat umum sebagai kebanggaan.⁹

Kepala sekolah sebagai pemimpin di sebuah lembaga pendidikan, dalam kepemimpinannya ada beberapa unsur yang saling berkaitan yaitu: unsur manusia, unsur sarana, unsur tujuan. Untuk dapat memperlakukan ketiga unsur tersebut secara seimbang seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan atau kecakapan dan keterampilan yang diperlukan dalam melaksanakan kepemimpinan. Pengetahuan dan keterampilan ini dapat diperoleh dari pengalaman belajar secara teori ataupun dari pengalaman di dalam praktek selama menjadi kepala sekolah.

Pemimpin adalah individu yang memiliki kecakapan khusus, dalam melaksanakan tugasnya terdapat adanya karakteristik kepemimpinan masing-masing. Kepala sekolah sebagai pemimpin dalam sebuah lembaga pendidikan memiliki gaya yang berbeda antara yang satu dengan yang lain.

⁹ Vaitzal Rivai, *Memimpin dalam Abad ke-21*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2004). h. 253

Ditinjau dari pelaksanaan tugas maka kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya dengan menerapkan 4 gaya kepemimpinan yakni gaya *otokratik* (otoriter), gaya *Laissez-Faire*, gaya demokratis, dan gaya situasional.

Gaya kepemimpinan dalam sebuah organisasi merupakan faktor yang berhubungan dengan efektifitas dan produktifitas organisasi tersebut. Sutermeister sebagaimana dikutip E. Mulyasa mengemukakan bahwa ada beberapa faktor determinan terhadap produktifitas kerja antara lain : *leadership climate*, *type of leadership*, dan *leaders*.¹⁰

Henry Simamora dalam Anwar Prabu menyampaikan bahwa kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu 1) faktor individual yang terdiri dari (a) kemampuan dan keahlian (b) latar belakang (c) demografi. 2) faktor psikologis yang terdiri dari (a) persepsi (b) *attitude* (c) *personality* (d) pembelajaran (e) motivasi. 3) faktor organisasi yang terdiri dari (a) sumber daya (b) kepemimpinan (c) penghargaan (d) struktur (e) *job desing*.¹¹ Pada Perilaku kepemimpinan yang ditampilkan dalam proses manajerial secara konsisten disebut sebagai gaya (*style*) kepemimpinan dan berpengaruh terhadap kinerja guru.

Keberhasilan atau kegagalan sekolah sangat ditentukan oleh kepala sekolah dalam mengelola guru yang tersedia di sekolah, karena kepala sekolah dengan

¹⁰ *I b i d*, h. 159

¹¹ Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, (Bandung : PT Refika Aditama, 2010), h. 14

gaya kepemimpinannya merupakan pengendali dan penentu arah arah yang hendak ditempuh oleh sekolah dalam mencapai tujuannya.¹²

Gaya kepemimpinan demokratis yang digunakan oleh sebagian besar kepala Madrasah Aliyah Negeri Se-Kabupaten Barito Kuala memberikan pengaruh positif bagi terciptanya motivasi untuk berprestasi bagi guru sehingga berpengaruh positif terhadap kinerja guru.

Penerapan gaya kepemimpinan situasional mengharuskan kepala Madrasah Aliyah Negeri Se-Kabupaten Barito Kuala mampu mengklasifikasi tingkat kematangan bawahannya guna menyesuaikan gaya kepemimpinannya sehingga kepemimpinannya menjadi efektif dalam suatu kondisi tertentu.

Terhadap guru dengan kematangan rendah (M₁), yaitu guru yang tidak mempunyai kemampuan dan tidak mempunyai kemauan melaksanakan suatu tugas maka kepala madrasah menerapkan gaya *telling*, yakni memberikan instruksi yang jelas kepada bawahan. Selain itu harus pula diikuti unsur pengawasan yang ketat agar mereka dapat bekerja secara memuaskan.

Terhadap guru dengan kematangan sedang (M₂), yaitu guru yang tidak mempunyai kemampuan tetapi mempunyai kemauan melaksanakan suatu tugas, kepala madrasah masih perlu memberikan direksi yang intensif pada guru, usaha melalui komunikasi dua arah. Kepala madrasah disamping mengatur juga menyediakan dukungan sosioemosional agar bawahan turut bertanggung jawab

¹² E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2007), h. 151

dalam mengambil keputusan, dengan demikian bawahan mempunyai kesempatan untuk lebih bertanggung jawab dan menimbulkan antusiasisme.

Terhadap guru dengan kematangan tinggi (M3), yaitu guru mempunyai kemampuan tetapi tidak mempunyai kemauan melaksanakan suatu tugas, kepala madrasah memfasilitasi dan melakukan komunikasi. Antara pemimpin dengan yang dipimpin saling tukar ide (sharing) dalam proses pengambilan keputusan dan pemimpin berperan secara aktif dalam mendengar dan memberikan dorongan.

Terhadap guru dengan kematangansangat tinggi (M4) yaitu guru mempunyai kemampuan dan kemauan melaksanakan suatu tugas, kepala madrasah cukup memberikan motivasi kepada mereka untuk percaya diri dalam mengambil keputusan sesuai dengan wewenang yang diberikan.

B. Pengaruh Keterampilan Manajerial (X₂) terhadap Kinerja Guru (Y)

Keterampilan manajerial adalah kemampuan untuk menggerakkan orang lain dalam memanfaatkan sumber-sumber yang ada dalam mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

Berdasarkan hasil deskripsi data penelitian diketahui bahwa sebagian besar Keterampilan Manajerial (X₂) kepala MAN se Kabupaten Barito Kuala adalah berada pada klasifikasi sedang dengan persentase sebesar 80,00%. Sedangkan klasifikasi tinggi dengan persentase sebesar 8,18% dan rendah dengan persentase sebesar 11,82%. Adapun skor pada variabel Kinerja Guru (Y) MAN se Kabupaten Barito Kuala sebagian besar berada pada klasifikasi sedang dengan

persentase sebesar 67,27%, dan yang berada pada klasifikasi tinggi dengan presentase sebesar 19,09%, adapun yang berada pada klasifikasi rendah dengan persentase sebesar 13,64%.

Berdasarkan hasil analisis regresi linier sederhana terlihat nilai *SIG* dari keterampilan manajerial kepala MAN se-Kabupaten Barito Kuala adalah sebesar 0,000 dan signifikansinya adalah 0,05. karena nilai dari $SIG = 0,000 < 0,05$, maka *H₀* ditolak dan *H_a* diterima. Dengan ini dapat diambil kesimpulan bahwa “terdapat pengaruh keterampilan manajerial terhadap kinerja guru MAN se-Kabupaten Barito Kuala”.

Selanjutnya diketahui bahwa besar koefisien determinasi R^2 (*R square*) adalah sebesar 0,153 (15,3%). Hal ini menunjukkan bahwa besar pengaruh keterampilan manajerial terhadap kinerja guru MAN se-Kabupaten Barito Kuala adalah sebesar 15,3%. Adapun besar koefisien dari variabel keterampilan manajerial adalah 0,101 dan konstantanya adalah sebesar 66,833 sehingga persamaan regresi dari keterampilan manajerial terhadap kinerja guru MAN se Kabupaten Barito Kuala adalah $\hat{Y} = 66,833 + 0,101X_2$. Berdasarkan persamaan tersebut, diketahui bahwa setiap kenaikan satu skor keterampilan manajerial akan meningkatkan kinerja guru sebesar 0,101 dan sebaliknya apabila terjadi penurunan satu skor keterampilan manajerial maka akan menurunkan kinerja guru sebesar 0,101. Dengan demikian keterampilan manajerial memberikan pengaruh sebesar 0,101 terhadap kinerja guru MAN se-Kabupaten Barito Kuala.

Keterampilan manajerial dapat diartikan sebagai suatu keterampilan yang berkaitan dengan proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan kepemimpinan, dan pengendalian usaha para anggotanya, serta pendayagunaan seluruh sumber-sumber daya yang dimiliki oleh organisasi dalam rangka mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Robert L.Katz menyebutkan bahwa manajer membutuhkan tiga keahlian atau keterampilan yang hakiki, yaitu : *Conceptual Skills*, *Human Skills*, dan *Technical Skills*.¹³ Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh Paul Hersey bahwa dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas manajerial paling tidak diperlukan tiga macam bidang keterampilan, yaitu *Technical*, *Human*, dan *Conceptual*.¹⁴

Conceptual skill merupakan kemampuan mental untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan seluruh kepentingan dan kegiatan organisasi. Ini mencakup keahlian manajer untuk melihat secara holistik antara bagian yang saling bergantung, mendapatkan, menganalisa, dan menginterpretasikan seluruh informasi yang diterima dari bermacam-macam sumber. Semakin tinggi tingkatan manajemen, maka kemampuan ini sangat dibutuhkan.

Human skill merupakan kemampuan untuk bekerja dengan anggota, memahami, dan memotivasi orang lain, baik sebagai individu maupun kelompok.

¹³ Robert Katz, *Skills of and Effective Administrator*, Harvard Business Review, 52, no.5 (September – Oktober 1974), dan Henry Mintzberg, h. 188 – 193

¹⁴ Hersev, Paul, Et. Al, *Management of Organisation Behavior & Utilizing Human Recourses*. Third Edition, 1997). by Prentice-Hall, Inch, Englewood (lifts. New Jersey 07832), h. 6-7

Manajer membutuhkan keterampilan ini untuk mendapatkan kecintaan dan partisipasi dari seluruh anggota organisasi.

Technical skill merupakan kemampuan untuk menggunakan peralatan-peralatan, prosedur, teknik, atau metode dari suatu bidang tertentu, seperti akuntansi, produksi, penjualan, dan lain sebagainya.

Kepala Sekolah adalah manajer puncak di sekolah. Pola pemikirannya akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan terhadap kemajuan sekolah. Oleh karena itu, ia harus mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan guru, staf, siswa orang tua siswa dan pihak lain yang terkait untuk bekerja atau berperan serta guna mencapai tujuan organisasi.

Keterampilan manajerial kepala sekolah meliputi kemampuan kepala madrasah dalam menjalankan tugas utamanya yaitu :

1. Menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan;
2. Memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal;
3. Menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik;
4. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal;
5. Mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal;

6. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik;
7. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional;
8. Mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien;
9. Mengelola ketatausahaan Madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan Madrasah;
10. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan Madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

Untuk memiliki kemampuan keterampilan konsep kepala sekolah diharapkan selalu belajar dari pekerjaan sehari-hari terutama dari cara kerja para guru dan pegawai sekolah, melakukan observasi secara terencana tentang kegiatan-kegiatan manajemen, banyak membaca tentang hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan yang sedang dilaksanakan, memanfaatkan hasil-hasil penelitian orang lain, berfikir untuk masa yang akan datang dan merumuskan ide-ide yang dapat diuji cobakan.¹⁵

Kepala sekolah selaku manajer berfungsi sebagai *controlling*, sehingga harus mampu melakukan tugas-tugas supervisi manajerial artinya melakukan

¹⁵ Komarudin, *Manajemen Organisasi* (Bandung: Tarsito 1974), h. 47-48

pengawasan dalam dalam bidang pengembangan keterampilan, kompetensi administrasi dan kelembagaan, dan supervisi akademik artinya melakukan pengawasan dan kendali terhadap tugas-tugas serta kemampuan tenaga didik sebagai seorang guru. Karenanya tugas kepala madrasah harus mempunyai kompetensi dan keterampilan professional yang baik kepada bawahannya.

Pada lembaga pendidikan kepala sekolah sebagai *top manager* harus mau dan mampu berinteraksi dan bekerjasama dengan baik dengan orang-orang sekitar baik intern madrasah (wakil kepala madrasah, guru, staf dan seluruh tenaga kependidikan lainnya) dan juga ekstern madrasah (*stake holder*, komite dan pemerhati pendidikan).

Sergiovanni sebagaimana dikutip Syaiful Sagala, mengemukakan bahwa kualitas pendidikan di sekolah merupakan produk dari keefektifan manajerial kepala sekolah yang didukung oleh guru dan staf lainnya. Kepala sekolah harus memberikan pelayanan yang optimal kepada guru, sehingga guru juga akan memberikan pelayanan yang optimal kepada siswa.¹⁶

Pernyataan tersebut di atas menunjukkan bahwa kepala sekolah berperan penting dalam kegiatan peningkatan kinerja guru. Melalui keterampilan manajerial yang dimiliki, kepala sekolah dapat memahami upaya-upaya yang harus dilakukan dalam melaksanakan kegiatan peningkatan kinerja guru.

¹⁶ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 88

Rendahnya keterampilan manajerial yang dimiliki kepala akan berpengaruh terhadap kemampuan kepala sekolah dalam mengelola sekolah, terutama dalam mengelola guru. Kepala sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan dalam mengelola guru agar guru memiliki kinerja yang optimal.

Keterampilan manajerial yang berupa *human skill* yang terdiri dari kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerja sama; kemampuan untuk memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa mereka berkata dan berperilaku; kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif; kemampuan menciptakan kerja sama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatis; dan kemampuan berperilaku yang dapat diterima sangat perlu menjadi perhatian kepala madrasah. Banyak permasalahan manajerial justru lahir dari rendahnya *human skill* kepala madrasah.

C. Pengaruh Pengambilan Keputusan Partisipatif (X_3) terhadap Kinerja Guru (Y)

Berdasarkan hasil deskripsi data penelitian diketahui bahwa sebagian besar skor variabel Pengambilan Keputusan Partisipatif (X_3) kepala MAN se-Kabupaten Barito Kuala adalah berada pada klasifikasi sedang dengan persentase sebesar 79,09%, dan yang berada pada klasifikasi tinggi dengan persentase sebesar 9,09%, sedangkan klasifikasi rendah dengan persentase sebesar 11,82%. Adapun skor pada variabel Kinerja Guru (Y) MAN se-Kabupaten Barito Kuala sebagian besar adalah berada pada klasifikasi sedang dengan persentase sebesar 67,27%, dan yang

berada pada klasifikasi tinggi dengan presentase sebesar 19,09%, adapun yang berada pada klasifikasi rendah dengan persentase sebesar 13,64%.

Berdasarkan hasil analisis regresi linier sederhana terlihat nilai *SIG* dari pengambilan keputusan partisipatif terhadap kinerja guru MAN se-Kabupaten Barito Kuala adalah sebesar 0,000 dan signifikansinya adalah 0,05. karena nilai dari $SIG = 0,000 < 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan ini dapat diambil kesimpulan bahwa “terdapat pengaruh pengambilan keputusan partisipatif terhadap kinerja guru MAN se-Kabupaten Barito Kuala”.

Selanjutnya diketahui bahwa besar koefisien determinasi R^2 (*R square*) adalah sebesar 0,440 (44%). Hal ini menunjukkan bahwa besar pengaruh pengambilan keputusan partisipatif terhadap kinerja guru MAN se-Kabupaten Barito Kuala adalah sebesar 44%. Adapun besar koefisien dari variabel pengambilan keputusan partisipatif adalah 0,234 dan konstantanya adalah sebesar 63,095 sehingga persamaan regresi dari pengambilan keputusan partisipatif terhadap kinerja guru MAN se-Kabupaten Barito Kuala adalah $\hat{Y} = 63,095 + 0,234X_3$. Berdasarkan persamaan tersebut, diketahui bahwa setiap kenaikan satu skor pengambilan keputusan partisipatif akan menaikkan kinerja guru sebesar 0,234 dan sebaliknya apabila terjadi penurunan satu skor pengambilan keputusan partisipatif maka akan menurunkan kinerja guru sebesar 0,234. Dengan demikian pengambilan keputusan partisipatif memberikan pengaruh terhadap kinerja guru MAN se-Kabupaten Barito Kuala.

Sudrajat mendefinisikan pengambilan keputusan partisipatif dengan melibatkan seluruh warga sekolah dan masyarakat, merupakan pengembangan konsep *to grasp*, kegiatan ini mencakup perubahan fundamental mengenai cara sekolah dikelola dan cara mengungkapkan peranan dan hubungan kepala sekolah dengan masyarakat sekolah.¹⁷ Proses ini berlangsung dalam pola membagi pengambilan keputusan yang “tidak dilakukan sekali dan kemudian dilupakan”, melainkan dilakukan secara berkelanjutan.

Pembuatan keputusan partisipatif dapat menghasilkan keputusan yang lebih baik sebab sejumlah pemikiran orang diperkenankan dalam memecahkan suatu masalah. Jika orang dilibatkan dalam membuat keputusan maka orang tersebut lebih suka untuk melaksanakan keputusan ini secara efektif. Prosedur partisipasi dalam pembuatan keputusan membantu penyatuan tujuan individu dengan tujuan organisasi. Partisipasi dalam pembuatan keputusan bermakna bagi perkembangan individu dan bagi upaya fungsionalisasi diri, proses membangun keterampilan kelompok dan pengembangan kompetensi kemampuan. Barangkali, nilai yang paling besar dari keikutsertaan dalam pengambilan keputusan adalah pengertian yang disampaikan kepada individu. Peserta membutuhkan respek dari orang lain dalam rangka aktualisasi dirinya.

Menurut Simon aspek internal dan eksternal yang mempengaruhi perilaku individu dalam organisasi hubungannya dengan pengambilan keputusan adalah

¹⁷ Akhmad Sudrajad, *Pendidikan Indonesia, Jurnal Ilmu Pendidikan*, (Bandung, Remaja Rosdakarya, 2010), h. 1

kewenangan, komunikasi, pelatihan, efisiensi dan loyalitas kepatuhan. Kelima aspek ini merupakan konsep yang dapat mendorong seseorang membuat dan melaksanakan keputusan organisasi.¹⁸ Selanjutnya Simon menyatakan bahwa *“Authority is as the power to make decision which guide actions of anothers”*. Dalam hal ini pola perilaku dari kewenangan menurutnya adalah perintah.¹⁹ Kewenangan ada dalam hubungan antara atasan dengan bawahan. Oleh karena itu, pimpinan membuat keputusan dengan harapan bawahan menerima. Sementara itu, bawahan berharap akan melakukan pekerjaan berdasarkan keputusan tersebut. Cara kepala madrasah menentukan saat yang tepat menggunakan wewenangnya adalah dengan cara mengkomunikasikan keputusan yang dibuatnya kepada bawahan untuk memelihara koordinasi perilaku dalam satu kelompok, dimana keputusan atasan dikomunikasikan kepada yang lain.

Pengambilan keputusan menurut Stoner adalah proses yang digunakan untuk memilih suatu tindakan sebagai cara pemecahan masalah.²⁰ Salah satu faktor penting dalam organisasi adalah pengambilan keputusan. Para ahli administrasi dan manajemen melihat pembuatan keputusan merupakan pusat dari kegiatan administrasi dan manajemen. Pembuatan keputusan tersebut dilakukan dalam rangka membantu kegiatan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan.

¹⁸ Lester Robert Simon, dan John W.Newstrom, *The Personel Fuction in Educational Administration*, Alih Bahasa, Agus Darma (Jakarta, Gelora Aksara Pratama, 1985) h. 177.

¹⁹ Lester Robert Simon, *The Personel....*, h. 179.

²⁰ K. Azhar, *Teori Pemberian Keputusan*, (Jakarta, Penerbit FE.UI, 2010) h.35

Berdasarkan berbagai pengertian tentang pengambilan keputusan, maka dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan merupakan suatu proses pemilihan alternatif terbaik dari beberapa alternatif secara sistematis untuk ditindak lanjuti sebagai suatu cara pemecahan masalah.

Menurut penulis pengambilan keputusan partisipatif dalam penelitian ini adalah proses dan prosedur tindakan yang diambil oleh kepala madrasah dalam memecahkan masalah dan menciptakan kejadian-kejadian, yang dimulai dari mengidentifikasi masalah, menetapkan kriteria-kriteria pemecahan masalah, menetapkan alternatif pemecahan masalah, mengevaluasi alternatif yang telah dipilih, memilih satu alternatif, agar dapat diambil suatu tindakan dalam mencapai tujuan yang diinginkan, dengan memberikan ruang dan peran secara signifikan kepada bawahan/mitrakerja baik secara mental/pikiran dan emosional/perasaan dalam menjalankan aktivitas proses pengambilan keputusan.

Pengambil keputusan harus memahami situasi dan kondisi organisasi secara baik termasuk orang-orang yang terlihat didalamnya serta lingkungannya agar pengambilan keputusan yang dilakukan efektif. Bila tidak memahami dengan baik, akan berdampak pada tidak diterimanya keputusan oleh orang-orang yang terlibat dalam organisasi, sehingga akhirnya akan mengganggu keefektifan organisasi, termasuk organisasi sekolah.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan kepala madrasah dalam pengambilan keputusan adalah tingkat pelibatan dan partisipasi guru dalam pengambilan keputusan yang dilakukan. Artinya bila guru dilibatkan secara penuh

dalam pengambilan keputusan, maka tujuan pengambilan akan dapat dicapai secara optimal, sebaliknya jika guru tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan, maka tujuan pengambilan keputusan akan kurang dapat tercapai secara optimal, dan bahkan dapat mengalami kegagalan. Cara pengambilan keputusan dengan melibatkan guru atau bawahan itu kemudian dikenal dengan model pengambilan keputusan yang partisipatif. Partisipasi guru dalam pembuatan keputusan di madrasah dimengerti sebagai kesempatan berperan guru dalam pembuatan keputusan-keputusan madrasah terutama berkaitan dengan isu-isu yang mempengaruhi aktivitas dan tugas pekerjaan mereka.

Kesempatan berperan serta guru dalam penentuan kebijakan pada tingkat satuan pendidikan seperti tertuang dalam PP nomor 74 tahun 2008 tentang guru pada pasal 43 ayat (1) menjelaskan bahwa guru berhak memperoleh akses memanfaatkan sarana dan prasarana pembelajaran yang disediakan oleh satuan pendidikan, penyelenggara pendidikan, Pemerintah Daerah, dan Pemerintah.²¹ Sedangkan pada pasal 45 ayat (1) huruf (a-h) keterlibatan guru meliputi: (a) penyusunan kurikulum tingkat satuan pendidikan, dan silabusnya, (b) penetapan kalender pendidikan di tingkat satuan pendidikan, (c) penyusunan rencana strategis sekolah, (d) penyampaian pendapat menerima atau menolak laporan pertanggung jawaban anggaran dan pendapatan belanja sekolah, (e) penyusunan anggaran tahunan pendidikan, (f) perumusan kriteria penerimaan peserta didik baru, (g)

²¹ Depdiknas, *MPMBS, Panduan Monitoring dan Evaluasi*, (Jakarta, Depdiknas, 2008), h.29.

perumusan kriteria kelulusan peserta didik dari satuan pendidikan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, dan (h) penentuan buku teks pelajaran sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.²²

Sudrajat mengemukakan bahwa tujuan pengambilan keputusan partisipatif yaitu dengan melibatkan guru/warga sekolah dan masyarakat ialah untuk meningkatkan efektivitas sekolah dan pembelajaran murid dengan cara peningkatan komitmen staf dan menjamin bahwa sekolah lebih bertanggungjawab terhadap kebutuhan anak didik dan masyarakat.²³ Keberhasilan anak didik dan prestasi yang dicapai dipelihara dalam pencerahan pemikiran kita sebagai alasan untuk mengimplementasikan pemikiran tentang pengambilan keputusan partisipatif

Penggunaan teknik pengambilan keputusan partisipatif ini bertujuan untuk pergantian akuntabilitas atau mengabaikan tanggung jawab dari atas kepada pusat kekuatan staf, membuat sederhana pembagian pengambilan keputusan kepada yang lain. Setiap orang yang berpartisipasi membuat keputusan harus dimintai tanggung jawab terhadap hasil yang dicapai.

Pengambilan keputusan partisipatif memiliki nilai potensial untuk meningkatkan mutu keputusan, mempermudah penerimaan keputusan dan pelaksanaannya, membangkitkan kekuatan moral staf, meneguhkan komitmen dan tim kerja, membangun kepercayaan, membantu staf dan administrator memperoleh

²² Depdiknas, *MPMBS, Panduan Monitoring....*, h.29

²³ Akhmad Sudrajat, *Pendidikan Indonesia....*, h. 3

keterampilan baru dan meningkatkan keefektifan sekolah. Sejumlah alternatif besar dapat diajukan dan dianalisis bila banyak orang dilibatkan. Hal ini seringkali menghasilkan pendekatan inovatif terhadap persoalan. Otonomi dapat dikembangkan, keputusan lebih baik di capai dibandingkan dengan manajemen sekolah terpusat. Kepercayaan sekolah juga ditingkatkan sehingga staf memperoleh pengertian tentang kompleksitas manajemen dan kepala sekolah mempelajari penghargaan atas pertimbangan program.

Menurut Sudrajat ada beberapa petunjuk yang disarankan oleh para perintis pengambilan keputusan bersama (partisipatif) sebagai berikut: (1) Mulai dari yang kecil dan berjalan dengan pelan. Untuk hal ini banyak bukti yang dapat dijadikan sebagai pelajaran dalam adopsi inovasi. Oleh karena itu, pengambilan keputusan partisipatif akan lebih berhasil jika diawali dengan langkah kecil daripada “perubahan menyeluruh” yang dianggap asing oleh warga sekolah. Caranya ialah menganalisis kebutuhan sekolah, kemudian mengadaptasi pemilihan proses yang memperhatikan situasi lokal. (2) Setuju atas penataan yang khusus. Tidak ada kebenaran “tunggal” dalam cara melakukan pengambilan keputusan bersama. Hal itu bergantung atas apa yang diinginkan dari kebersamaan. Banyak sekolah mengembangkan satu tim pengambilan keputusan atau menggunakan kelompok lain atau komite. Jika tidak ada mandat maka dapat diputuskan orang yang akan terlibat (bisa saja guru, pelajar, orang tua, anggota masyarakat dan konsultan luar). Selanjutnya, menentukan bagaimana keputusan akan dibuat (ambil suara terbanyak atau konsensus) dan siapa yang akan membuat keputusan akhir

atas persoalan yang dihadapi. (3) Prosedur yang jelas mengenai peranan dan harapan. Staf membutuhkan pengertian akan langkah-langkah dan prosedur untuk diikuti sebelum keputusan dibuat. Ketidakjelasan proses menciptakan kebingungan yang menimbulkan fragmentasi tindakan. Sementara itu, kejelasan proses memberdayakan anggota kelompok, juga membutuhkan pengertian apakah mereka diikutkan membuat batang tubuh keputusan atau sebagai pemberi masukan saja. Hal ini akan mengurangi moral kelompok untuk berpikir membuat keputusan hanya mengambil keputusan demi kepen-tingannya semata. (4) Berikan kesempatan setiap orang untuk melibatkan diri. Keputusan yang dibuat berdasarkan pemikiran administratif dalam menghadapi memilih atau kelompok sukarelawan mungkin mendahului sebagai keputusan dari atas ke bawah. Kedudukan para sukarelawan atau kekuatan tugas mereka memberikan peluang baginya untuk berpartisipasi sebanyak atau sedikit mungkin sesuai yang diinginkan. Paling tidak semua guru dan staf dapat mengaksesnya. (5) Bangun kepercayaan dan dukungan. Organisasi dapat berjalan dengan baik jika seorang pemimpin mampu menumbuhkan kepercayaan kepada semua pihak yang berkepentingan terutama anggota organisasi. Oleh karena itu seorang pemimpin harus mampu membangun kepercayaan pada semua anggota kelompok, karena jika kurang kepercayaan dan penghargaan diantara administrator, guru dan staf maka dapat dipastikan pengambilan keputusan bersama kurang dapat diterima. Maka dari itu, jangan menolak solusi kelompok atau lebih kuat memberikan keputusan kepada

kelompok pengambil keputusan bersama. Derajat dukungan yang kurang juga menjadi gagal jika kultur luar sekolah tidak berubah.

D. Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X_1), Keterampilan Manajerial (X_2), dan Pengambilan Keputusan Partisipatif (X_3) secara Bersama-sama terhadap Kinerja Guru (Y)

Gaya kepemimpinan adalah cara, gerak-gerik, dan sikap pemimpin yang memiliki kecakapan tertentu sebagai dampak interaktif dari faktor pribadi dan faktor situasi yang dipimpinnya dalam proses memberi pengaruh kepada orang lain dengan memprakarsai tingkah laku sosial melakukan aktivitas tertentu dalam sebuah lembaga untuk mencapai tujuan.

Keterampilan manajerial dapat diartikan sebagai suatu keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin (manajer) yang berkaitan dengan proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan kepemimpinan, dan pengendalian usaha para anggotanya, serta pendayagunaan seluruh sumber-sumber daya yang dimiliki oleh organisasi dalam rangka mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Pengambilan keputusan partisipatif adalah pengambilan keputusan yang memberikan ruang dan peran secara signifikan kepada bawahan/mitra kerja baik secara mental/pikiran dan emosional/perasaan dalam menjalankan aktivitas proses pengambilan keputusan

Keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan merupakan bentuk partisipasi guru untuk serta dalam pembuatan keputusan sekolah dalam rangka

melaksanakan tugas profesinya. Dengan adanya partisipasi tersebut guru-guru merasa diperhatikan dan dihargai keberadaannya, maka selanjutnya akan memberi semangat atau motivasi kepada guru untuk melaksanakan keputusan tersebut.

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda terlihat nilai *SIG* dari gaya kepemimpinan, keterampilan manajerial, dan pengambilan keputusan partisipatif kepala madrasah terhadap kinerja guru MAN se-Kabupaten Barito Kuala adalah sebesar 0,000 dan signifikansinya adalah 0,05. karena nilai dari *SIG* = 0,000 < 0,05, maka *Ho* ditolak dan *Ha* diterima. Dengan ini dapat diambil kesimpulan bahwa “terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan, Keterampilan Manajerial, dan Pengambilan Keputusan Partisipatif kepala madrasah terhadap kinerja guru MAN se-Kabupaten Barito Kuala”.

Selanjutnya besar koefisien determinasi *Adjusted R Square* adalah sebesar 0,486 (48,6%). Hal ini menunjukkan bahwa besar pengaruh Gaya Kepemimpinan, Keterampilan Manajerial, dan Pengambilan Keputusan Partisipatif kepala madrasah terhadap kinerja guru MAN se-Kabupaten Barito Kuala adalah sebesar 48,6%. Adapun besar koefisien dari variabel Gaya Kepemimpinan sebesar 0,036, Keterampilan Manajerial sebesar 0,032 dan Pengambilan Keputusan Partisipatif adalah 0,195 dan konstantanya adalah sebesar 56,340 sehingga persamaan regresi dari Gaya Kepemimpinan, Keterampilan Manajerial dan Pengambilan Keputusan Partisipatif secara bersama-sama terhadap kinerja guru MAN se-Kabupaten Barito Kuala adalah $Y = 56,340 + 0,036X_1 + 0,032X_2 + 0,195X_3$. Berdasarkan persamaan tersebut, diketahui bahwa setiap kenaikan satu skor Gaya Kepemimpinan,

Keterampilan Manajerial, dan Pengambilan Keputusan Partisipatif kepala madrasah bersama-sama akan menaikkan Kinerja Guru sebesar 0,263. Sebaliknya apabila terjadi penurunan satu skor Gaya Kepemimpinan, Keterampilan Manajerial, dan Pengambilan Keputusan Partisipatif kepala madrasah bersama-sama maka akan menurunkan Kerja Guru sebesar 0,263.

Dari uraian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi kualitas gaya kepemimpinan, keterampilan manajerial, dan pengambilan keputusan partisipatif kepala madrasah, maka semakin besar pula nilai kinerja guru. Dengan demikian dipastikan ada pengaruh gaya kepemimpinan, keterampilan manajerial, dan pengambilan keputusan partisipatif kepala madrasah secara bersama-sama, terhadap kinerja guru MAN se-Kabupaten Barito Kuala.

Guru merupakan jabatan profesional di mana ia dituntut untuk berupaya semaksimal mungkin menjalankan profesinya dengan baik. Sebagai seorang profesional maka tugas guru sebagai pendidik, pengajar, pelatih dan peneliti hendaknya dapat berimbas kepada siswanya. Dalam hal ini guru hendaknya dapat meningkatkan terus kinerjanya yang merupakan modal bagi keberhasilan pendidikan.

Esensi dari kinerja guru tidak lain merupakan kemampuan guru dalam menunjukkan kecakapan atau kompetensi yang dimilikinya dalam dunia kerja yang sebenarnya. kinerja guru adalah sesuatu hal yang dihasilkan oleh seorang guru dalam melaksanakan tugasnya berdasarkan kemampuan, kecakapan, pengalaman, kesanggupan, dan sesuai dengan kompetensi keguruan. kinerja guru

adalah hasil kerja seseorang guru dalam periode tertentu jika dibandingkan dengan sasaran, standar (kompetensi, tugas, dan beban kerja) yang telah ditentukan oleh lembaga dan pemerintah serta telah disepakati bersama.

Kinerja guru merupakan hasil kerja yang dapat dicapai guru dalam suatu organisasi (sekolah), sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan sekolah dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan sekolah bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Kinerja guru nampak dari tanggung jawabnya dalam menjalankan amanah, profesi yang diembannya, serta moral yang dimilikinya. Singkatnya kinerja guru merupakan hasil kerja guru yang diwujudkan dalam bentuk pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap guru dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, yang ditunjukkan dalam penampilan, perbuatan, dan prestasi kerjanya.

Kinerja merupakan sesuatu yang kompleks dan dipengaruhi banyak faktor, baik internal maupun eksternal. Faktor Internal, adalah faktor yang datang dari dalam diri guru yang dapat mempengaruhi, contohnya ialah kemampuan, keterampilan, kepribadian, persepsi, motivasi menjadi guru, pengalaman lapangan, dan latar belakang keluarga. Adapun faktor eksternal, adalah faktor yang datang dari luar yang dapat mempengaruhi kinerjanya, contohnya ialah gaji, sarana-prasarana, lingkungan kerja fisik, dan kepemimpinan.²⁴

²⁴ Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2013), h. 126

Diantara faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja guru adalah pada aspek kepemimpinan. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga memengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerjasama dan kerja kelompok, perolehan dukungan, dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi.²⁵ Bagian integral dari kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan, keterampilan manajerial, dan pengambilan keputusan.

Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya. Dengan gaya kepemimpinan yang diterapkannya maka pemimpin akan mempengaruhi persepsi bawahan dan memotivasinya, dengan cara mengarahkan karyawan pada kejelasan tugas, pencapaian tujuan, kepuasan kerja, dan pelaksanaan kerja yang efektif.²⁶

Keterampilan manajerial diartikan sebagai suatu keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin (manajer) yang berkaitan dengan proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan kepemimpinan, dan pengendalian

²⁵ Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011), h. 2

²⁶ Miftah Toha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta : Rajawali Press, 2010), h. 42

usaha para anggotanya, serta pendayagunaan seluruh sumber-sumber daya yang dimiliki oleh organisasi dalam rangka mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Robert L. Katz menyebutkan bahwa manajer membutuhkan tiga keahlian atau keterampilan yang hakiki, yaitu: *Conceptual Skills*, *Human Skills*, dan *Technical Skills*.²⁷

Tugas kepala sekolah sebagai manajer harus mampu mengadakan pengorganisasian secara baik dan tepat. Lembaga pendidikan mempunyai sumber daya yang cukup besar mulai sumber daya manusia yang terdiri dari guru, karyawan dan siswa, sumber daya keuangan, serta sarana dan prasarana yang dimiliki. Kepala sekolah harus mampu menggunakan dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia dengan sebaik-baiknya sehingga seni mengelola sumber daya menjadi keterampilan yang tidak bisa ditinggalkan.

Keterampilan manajerial terhadap para guru harus mencakup: Menjalin komunikasi yang baik, memberikan penghargaan terhadap bawahan yang berprestasi, menciptakan suasana kerja yang nyaman, memberi suri tauladan kepada bawahan, memberikan bimbingan dalam menyelesaikan tugas.

Sergiovanni sebagaimana dikutip Syaiful Sagala, mengemukakan bahwa kualitas pendidikan di sekolah merupakan produk dari keefektifan manajerial kepala sekolah yang didukung oleh guru dan staf lainnya. Kepala sekolah harus memberikan

²⁷ Robert Katz, *Skills of and Effective Administrator*, Harvard Business Review, 52, no.5 (September – Oktober 1974), dan Henry Mintzberg, h. 188 – 193

pelayanan yang optimal kepada guru, sehingga guru juga akan memberikan pelayanan yang optimal kepada siswa.²⁸

Pernyataan tersebut di atas menunjukkan bahwa kepala sekolah berperan penting dalam kegiatan peningkatan kinerja guru. Melalui keterampilan manajerial yang dimiliki, kepala sekolah dapat memahami upaya-upaya yang harus dilakukan dalam melaksanakan kegiatan peningkatan kinerja guru.

Rendahnya keterampilan manajerial yang dimiliki kepala akan berpengaruh terhadap kemampuan kepala sekolah dalam mengelola sekolah, terutama dalam mengelola guru. Kepala sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan dalam mengelola guru agar guru memiliki kinerja yang optimal.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja guru adalah pengambilan keputusan partisipatif. Sudrajat mengemukakan bahwa pengambilan keputusan partisipatif dengan melibatkan seluruh warga sekolah dan masyarakat, merupakan suatu pengembangan konsep *to grasp*, kegiatan itu mencakup perubahan fundamental mengenai cara sekolah dikelola dan cara mengungkapkan peranan dan hubungan kepada sekolah dengan masyarakat sekolah.²⁹ Pengambilan partisipatif adalah proses membuat keputusan sekolah dalam suasana kerjasama pada semua level. Proses ini berlangsung dalam pola membagi pengambilan

²⁸ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 88

²⁹ Akhmad Sudrajat, "*Pendidikan Indonesia, Jurnal Ilmu Pendidikan*", (Bandung, Remaja Rosdakarya, 2010), h. 1

keputusan yang “tidak dilakukan sekali dan kemudian dilupakan”, melainkan dilakukan secara berkelanjutan.

Keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan adalah bagaimana tingkat diikutsertakannya guru dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas di sekolah yang dilakukan oleh kepala sekolah. Pentingnya guru dilibatkan dalam pengambilan keputusan pada suatu organisasi sekolah.

Menurut Terry pengambilan keputusan adalah suatu proses penentuan keputusan yang terbaik dari sejumlah alternatif untuk melakukan aktivitas-aktivitas pada masa yang akan datang.³⁰ Jadi dapat disimpulkan pengambilan keputusan adalah suatu tindakan yang harus diambil dalam menyelesaikan suatu masalah dengan memilih alternatif pemecahan masalah yang dianggap paling sesuai dengan masalah yang dihadapi.

³⁰ G.Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen*, (Jakarta, Bumi Aksara, 2012), h.55