

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Paradigma baru manajemen pendidikan dalam rangka meningkatkan kualitas secara efektif dan efisien, perlu didukung oleh Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas. Pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan proses peningkatan kemampuan manusia agar mampu melakukan terobosan terobosan. Proses pengembangan Sumber Daya Manusia tersebut harus menyentuh berbagai bidang kehidupan yang tercermin dalam pribadi pimpinan, termasuk pemimpin pendidikan, seperti kepala sekolah. Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Sebagaimana tertuang dalam Pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 bahwa: “Kepala sekolah bertanggungjawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana”. Dan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan Tanggal 16 Mei 2005 Pasal 38 ayat 2 berbunyi: “Kriteria untuk menjadi kepala SD/MI meliputi:

- a) Berstatus sebagai guru SD/MI;
- b) Memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku;
- c) Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun di SD/MI; dan
- d) Memiliki kemampuan kepemimpinan dan kewirausahaan di bidang pendidikan.”

Serta,

- e) Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor : 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah Pasal 1 ayat berbunyi “Untuk

diangkat sebagai kepala sekolah/madrasah, seseorang wajib memenuhi standar kepala sekolah/madrasah yang berlaku nasional.”

Fakta empirik menunjukkan bahwa masih banyaknya kepala sekolah yang belum menjalankan tugas sesuai peran dan fungsinya sebagai pemimpin pendidikan. Fenomena ini disebabkan karena kurang memenuhi standar proses pengangkatan, rendahnya kinerja kepala sekolah dengan ditandai kurangnya motivasi, semangat kerja, kurangnya komitmen dalam melakukan tugas, dan banyak faktor penghambat lain sebagai pemicu melemahnya produktivitas kerja kepala sekolah yang akhirnya menurunkan kinerja kepemimpinan kepala sekolah. Semua itu akan berakibat menurunnya mutu pendidikan karena rendahnya proses pendidikan yang akhirnya berdampak pada output serta outcome pendidikan.

Berdasarkan uraian di atas peneliti sangat tertarik untuk membahas kepemimpinan kepala sekolah. Untuk mempermudah dalam pemahaman pembahasan ini, berikut saya sajikan kerangka teoritisnya.

A. Deskripsi Konseptual

1. Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang, atau pemimpin untuk mempengaruhi perilaku orang lain menurut keinginan-keinginannya dalam suatu keadaan tertentu, atau juga suatu pertumbuhan alami dari orang-orang yang berserikat untuk tujuan dalam suatu kelompok, beberapa orang kelompok ini akan memimpin dan bagian terbesar akan mengikuti. Seorang pemimpin melaksanakan rencana-rencana kegiatan dan memberikan sumbangannya untuk menjadikan sebuah rencana mengarah kenyataan. (Terry dan Rue, 2008 : 192)

Kepemimpinan merupakan sebuah modal yang harus dimiliki oleh para pemimpin yang hendak menjadi pemimpin. Biasanya, masing-masing pemimpin memiliki model mereka sendiri dalam memimpin sebuah organisasi baik formal maupun non-formal atau organisasi yang sangat besar.

Model kepemimpinan dibagi menjadi 5 gaya kepemimpinan, yaitu Otokratis, Militeristis, Paternalistis, Kharismatik, dan Demokratis. Dari kelima model kepemimpinan di atas masing-masing ada penganutnya. Namun yang paling berhasil dan paling fenomenal seorang pemimpin yang pernah ada di dunia ini adalah Rasulullah SAW. Beliau berhasil karena mampu mengkombinasikan kelima model kepemimpinan di atas sehingga model kepemimpinan yang dianut oleh beliau menjadi sempurna. Siagian (2002: 23)

Hampir tidak ada sejarah yang menceritakan kecacatan yang Rasulullah lakukan selama beliau menjadi pemimpin. Hal ini dilakukan karena dari model-model terdapat kelemahan dan juga kelebihan dari masing-masing model kepemimpinan tersebut. Selain itu, yang tidak boleh dilupakan adalah pribadi dari seorang pemimpin itu. Rasulullah sebagai pemimpin merupakan anugerah tersendiri, atau keistimewaan yang diberikan Allah kepada Rasulullah saw. Karena pada dasarnya Rasulullah adalah utusan terakhir untuk seluruh umat manusia atau sebagai pemimpin umat manusia.

Rasulullah SAW adalah contoh pemimpin sempurna yang pernah ada selama ini. Karena beliau mengkombinasikan antara akhlakul karimah dengan model kepemimpinan yang ada. Kekuatan akhlak yang Rasulullah miliki mampu menciptakan kekuatan baru yang sangat luar biasa. Dengan kekuatan itu, Rasulullah menjadi mampu menegakan dan menyebarkan ajarannya keseluruhan penjuru dunia. Walaupun begitu, karena kemuliaannya tadi, tidak ada rasa sombong, ujub atau membanggakan diri sedikitpun yang timbul pada diri Rasulullah SAW.

Inilah yang membedakan Rasulullah dengan pemimpin-pemimpin yang ada saat ini. Mereka sangat haus dengan kedudukan, harta, bahkan hal-hal yang menurut mereka dapat membuatnya kaya di dunia ini, sehingga mereka dapat menjalankan segala keinginan mereka sesuai nafsu yang mereka inginkan. Oleh

karena itu, ketika ada pertanyaan model kepemimpinan apa yang harus kita jalankan, maka jawaban yang harus timbul adalah poin yang keenam yaitu model atau [gaya kepemimpinan Rasulullah SAW](#).

Hal ini dikarenakan Rasulullah SAW-lah seorang pemimpin yang sudah diakui oleh dunia dalam berbagai hal, baik dari segi akhlak dan kemampuan-kemampuan yang lainnya. Oleh karena itu, pemimpin yang relevan dengan keadaan saat ini adalah seorang pemimpin yang paling mengenal siapa itu Nabi Muhammad SAW dan mengamalkan segala bentuk ajaran/risalah yang beliau bawa. Selain itu pemimpin saat ini haruslah benar-benar memusatkan perhatiannya terhadap amanah yang ia emban. Dan yang tidak perlu dilupakan adalah keadilan yang harus ditegakkan dalam kinerjanya kelak.

Dalam Sejarah dan kebudayaan Islam sebagaimana yang ditulis Hasan Ibrahim (2001:141) diuraikan bahwa kesuksesan kepemimpinan Rasulullah SAW antara lain ini disebabkan oleh:

- 1) Dalam memimpin, beliau menggunakan sistem musyawarah.
- 2) Beliau menghargai orang lain, baik lawan maupun kawan.
- 3) Sifat ramah, kelembutan perangai menjadi lekat dengan pribadi beliau, akan tetapi beliau juga dapat bersifat keras dan tegas beliau ketika dibutuhkan.
- 4) Lebih mementingkan umat daripada diri beliau sendiri.
- 5) Cepat menguasai situasi dan kondisi, serta tegar menghadapi musuh.
- 6) Sebagai koordinator dan pemersatu ummat.
- 7) Prestasi dan jangkauan beliau di segala bidang.
- 8) Keberhasilan beliau sebagai perekat dasar-dasar perdamaian dan penyatu kehidupan yang berkesinambungan.
- 9) Beliau merupakan pembawa rahmat bagi seluruh alam.
- 10) Beliau menerapkan aturan dengan konsisten. Tidak memandang bulu dan tidak pilih kasih.

Pada sumber lain menerangkan bahwa kunci kesuksesan pada diri Rasulullah SAW, terdapat pada 4 kekuatan kepemimpinan:

1. Kekuatan Inspirasi
2. Kekuatan motivasi
3. Kekuatan solusi

4. Kekuatan memprediksi (kejadian dimasa depan)

Amrozi Rahmatullah Shoni (2012: 68) Dalam pelaksanaannya, Rasulullah sangat dekat dengan orang-orang yang dipimpinnya. Penyebutan “sahabat” menunjukkan kedekatan pemimpin dengan yang dipimpin. Ini pula yang menyebabkan terbentuk ikatan emosi yang kuat dan rasa saling percaya yang tinggi. Dari yang dicontohkan Rasulullah SAW, minimal empat hal yang harus ada dan melekat pada diri seorang pemimpin dan atau calon pemimpin atau Imam yaitu: Siddiq, Amanah, Tabligh dan Fathonah.

a. Siddiq

Maksudnya seorang pemimpin harus benar dan berpihak pada kebenaran, kejujuran, keadilan, bukan sebaliknya sebagai pembohong, pengumbar janji yang tak tahu ujung kepastiannya.

b. Amanah

Dapat diyakini amanah yang diembannya betul-betul dapat dia laksanakan dengan baik. Menjunjung tinggi harkat dan martabat kepemimpinannya. Pemimpin yang dapat dipercaya, bukan sebaliknya sebagai pengkhianat rakyat yang telah memilihnya. Lain di mulut lain pula di hati.

c. Tabligh

Bermakna penyampai. Menyampaikan segala sesuatu yang telah diamanahkan kepadanya. Amanah rakyat/masyarakat yang telah memandatkan kepadanya, apa, siapa, kenapa dan bagaimana menyampaikannya. Pemimpin sebagai penyambung harus menyampaikan dengan benar dan baik walaupun berat. Sampaikan kebenaran itu olehmu walaupun pahit. Bukan sebaliknya sebagai pengkhianat rakyat, pengkhianat masyarakat dan pemimpin yang munafik.

d. Fathonah

Berarti cerdas, pintar, berwawasan maju, punya motivasi yang tinggi, selalu berinovasi untuk kemajuan, punya pemikiran cemerlang, bagaimana memajukan rakyat, menyejahterakan rakyat atau masyarakat yang dipimpinnya. Bukan sebaliknya pemimpin yang bodoh. Pemimpin yang bodoh akan menimbulkan pemimpin yang serakah, rakus, kesewenang-wenangan, tak punya malu lagi dengan rakyat dan masyarakat yang memilihnya, sehingga rakyat dibuat semakin terpuruk.

Dalam menentukan seorang figur pemimpin Rasulullah SAW adalah figur yang patut diteladani dan diikuti. Beliau mengajarkan memimpin melalui konsep-konsep Al-Quran dan Al-Hadist. Dari [Gaya Kepemimpinan Rasulullah SAW](#) menunjukkan bahwa Beliau adalah figur imam agama, pemimpin negara, masyarakat dan pemimpin dalam keluarga dan satu-satunya rujukan umat Islam.

Gaya seorang pemimpin dapat digambarkan dalam berbagai cara, misalnya pemimpin tersebut murah hati, keras kepala dan terus terang,

meyakinkan. Menurut Hersey, dkk (1996:29), gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan Tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain. Kepemimpinan bukan hanya sekedar penampilan lahiriah saja, tetapi juga bagaimana cara mereka mendekati orang yang ingin dipengaruhi.

Corak atau gaya seorang pemimpin akan sangat berpengaruh terhadap efektivitas pemimpin. Pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat akan memberikan motivasi kerja kepada bawahan, sehingga bawahan akan merasa puas. Sebaliknya tidak jarang kesalahan dalam pemilihan gaya kepemimpinan berakibat kegagalan kepemimpinan seseorang dalam organisasi tersebut.

Menurut Ronald Lipiit (1987:294) adapun gaya atau tipe kepemimpinan yang pokok atau juga disebut ekstrem ada tiga tipe atau bentuk kepemimpinan yaitu:

a. Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah kepemimpinan yang bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggota kelompoknya. Baginya memimpin adalah menggerakkan dan memaksa kelompok. Apa yang diperintahnya harus dilaksanakan secara utuh, ia bertindak sebagai penguasa dan tidak dapat dibantah sehingga orang lain harus tunduk kepada kekuasaannya. Ia menggunakan ancaman dan hukuman untuk menegakkan kepemimpinannya. Kepemimpinan otoriter hanya akan menyebabkan ketidakpuasan dikalangan guru.

b. Kepemimpinan *Laissez Faire*

Bentuk kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari kepemimpinan otoriter. Yang mana kepemimpinan *laissez faire* menitik beratkan kepada kebebasan bawahan untuk melakukan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Pemimpin *laissez faire* banyak memberikan kebebasan kepada personil untuk menentukan sendiri kebijaksanaan dalam melaksanakan tugas, tidak ada pengawasan dan sedikit sekali memberikan pengarahan kepada personilnya. Kepemimpinan *Laissez Faire* tidak dapat diterapkan secara resmi di lembaga pendidikan, kepemimpinan *laissez faire* dapat mengakibatkan kegiatan yang dilakukan tidak terarah, perwujudan kerja simpang siur, wewenang dan tanggungjawab tidak jelas, yang akhirnya apa yang menjadi tujuan pendidikan tidak tercapai.

c. Kepemimpinan Demokratis

Bentuk kepemimpinan demokratis menempatkan manusia atau personilnya sebagai faktor utama dan terpenting. Hubungan antara pemimpin dan orang-orang yang dipimpin atau bawahannya diwujudkan dalam bentuk *human relationship* atas dasar prinsip saling harga-menghargai dan hormat-menghormati. Dalam melaksanakan tugasnya, pemimpin demokratis mau

menerima dan bahkan mengharapkan pendapat dan saran-saran dari bawahannya, juga kritik-kritik yang membangun dari anggota diterimanya sebagai umpan balik atau dijadikan bahan pertimbangan kesanggupan dan kemampuan kelompoknya. Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, terarah yang berusaha memanfaatkan setiap personil untuk kemajuan dan perkembangan organisasi pendidikan.

Menurut Handoko (1994:293) gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya. Jika kepemimpinan terjadi dalam suatu organisasi dan seorang pemimpin perlu mengembangkan staf dan membangun iklim motivasi yang menghasilkan gaya kepemimpinannya. Dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya. Kepemimpinan dapat akan menjadi efektif jika gaya kepemimpinan yang dilakukan sesuai dengan lingkungan yang ada dalam organisasi, baik karyawan, sarana prasarana, lingkungan sosial dan sebagainya.

Dalam pengertian yang paling mendasar, kepemimpinan berarti berada di barisan paling depan, menggunakan badan, gerakan mau dan keterampilan komunikasi anda untuk memberi arahan kepada orang lain, jalan mana yang harus ditempuh.

Selanjutnya dijelaskan bahwa kepemimpinan yang berhasil menurut Hicks, and Gullet. (1996: 492) paling sedikit memiliki delapan sifat, yaitu

- 1) Kemampuan untuk memusatkan perhatian.
- 2) Penekanan pada nilai yang sederhana.
- 3) Selalu bergaul dengan orang.
- 4) Menghindari profesionalisme tiruan.
- 5) Mengelola perubahan.
- 6) Memilih orang.
- 7) Hindari mengerjakan semua sendiri.
- 8) Menghadapi kegagalan.

Pemimpin yang baik idealnya adalah memiliki kombinasi dari sifat-sifat tersebut di atas. Kepemimpinan sebagaimana dikatakan oleh Nawawi, H (2003:36) juga diartikan kemampuan menggerakkan, memberikan motivasi dan mempengaruhi orang-orang agar tersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan melalui keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang harus dilakukan. Pendapat tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan mengacu pada perilaku seorang pemimpin. Ia memberi

pengarahan, bimbingan, tuntunan kepada para bawahan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dalam hal ini, keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh perilaku si pemimpin tersebut.

Merujuk kepada teori-teori tersebut, maka secara sederhana dapat disimpulkan bahwa pemimpin adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang (pemimpin) untuk mempengaruhi orang lain (bawahan) dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi.

Tead,O (1935:31-34) menyatakan bahwa syarat kepemimpinan pendidikan adalah:

- 1) Memiliki kesehatan jasmaniah dan rohaniah yang baik.
- 2) Berpegang teguh pada tujuan yang hendak dicapai.
- 3) Bersemangat
- 4) Jujur
- 5) Cakap dalam memberi bimbingan
- 6) Cepat serta bijaksana dalam mengambil keputusan
- 7) Cerdas
- 8) Cakap dalam hal mengajar dan menaruh kepercayaan kepada yang baik dan berusaha mencapainya.

Komaruddin. (1993:35) menyatakan bahwa kepemimpinan harus mengandung unsur-unsur:

- 1) Orang yang mempengaruhi,
- 2) Orang yang dipengaruhi,
- 3) Adanya tindakan untuk mempengaruhi,
- 4) Adanya maksud dan tujuan.

Setelah memahami hakikat kepemimpinan, maka selanjutnya dibahas mengenai gaya kepemimpinan. Istilah “Gaya “dapat diartikan sebagai:

- 1) Kekuatan, kesanggupan berbuat,
- 2) Kuat,
- 3) Sikap, gerakan,
- 4) Irama dan lagu,
- 5) Ragam (Cara, Rupa, dan bentuk),
- 6) Cara melakukan gerakan dalam olah raga,
- 7) Lagak, lagu tingkah laku,
- 8) Sikap yang elok, gerak-gerik yang bagus.

Secara relative menurut Ronald Lipiit (1987:294) ada tiga macam gaya kepemimpinan yang berbeda, yaitu: otokratis, demokratis atau partisipatif, dan *laissez faire*. Selanjutnya ketiga gaya tersebut dijelaskan dalam tabel berikut.

Selanjutnya ketiga gaya tersebut dijelaskan dalam tabel berikut:

Tabel 2.1: Gaya Kepemimpinan menurut Ronald Lipiit (1987:294)

Otokratis	Demokratis	Laissez faire
Semua penentuan kebijakan dilakukan oleh pemimpin.	Semua kebijaksanaan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari pemimpin	Kebebasan penuh bagi keputusan kelompok atau individu dengan partisipasi minimal dari pemimpin.
Teknik-teknik dan langkah-langkah kegiatan didikte oleh atasan setiap waktu, sehingga langkah-langkah yang akan datang selalu tidak pasti untuk tingkat yang luas	Kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat, dan bila dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis, pemimpin menyarankan dua atau lebih alternatif prosedur yang dapat dipilih	Bahan-bahan yang bermacam-macam disediakan oleh pemimpin yang membuat orang selalu siap bila dia akan memberikan informasi pada saat ditanya. Dia tidak mengambil bagian dalam diskusi kerja
Pemimpin biasanya mendikte tugas kerja bagian dan kerja bersama tiap anggota	Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih, dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok.	Sama sekali tidak ada partisipasi dari pemimpin dalam penentuan tugas.
Pemimpin cenderung menjadi "pribadi" dalam pujian dan kecamannya terhadap kerja setiap anggota, mengambil jarak dari partisipasi kelompok aktif kecuali bila menunjukkan keahliannya	Pemimpin adalah obyektif atau fact mended dalam pujian dan kecamannya, dan mencoba menjadi seorang anggota kelompok biasa dalam jiwa dan semangat tanpa melakukan banyak pekerjaan	Kadang-kadang memberi komentar spontan spontan terhadap kegiatan anggota, atau pertanyaan dan tidak bermaksud menilai atau mengatur suatu kejadian

Sumber: Ronald Lipiit dan Ralph White 1987. *Autocracy and Democracy*. Dalam Sukanto Reksohadiprojo, T. Hani Handoko. Organisasi Perusahaan. Yogyakarta : BPFE, h. 294.

Hersey, dkk (2013:289) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku konsisten yang mereka terapkan dalam bekerja dengan dan melalui orang lain, seperti yang dipersepsikan orang-orang itu.

Menurut Nawawi, H (2003:83-84) Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar, yaitu:

- 1) Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan pelaksanaan tugas secara efektif dan efisien,
- 2) Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan pelaksanaan hubungan kerja sama, dan,
- 3) Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan hasil yang dapat dicapai

Menurut Handoko (1994:290) Teori Path Goal ini menganalisis pengaruh (dampak) kepemimpinan terutama perilaku terhadap motivasi bawahan, kepuasan dan pelaksanaan kerja. Teori ini memasukkan empat tipe atau gaya pokok perilaku pemimpin, yakni :

- 1) Kepemimpinan direktif (*Directive leadership*)
Pemimpin memberikan perintah-perintah khusus kepada bawahan dan tidak ada peran serta bawahan dalam pembuatan keputusan.
- 2) Kepemimpinan Suportif (*Supportive Leadership*)
Pemimpin selalu bersedia menjelaskan, sebagai teman, mudah didekati dan menunjukkan diri sebagai orang sejati bagi bawahan. Pemimpin bersahabat dan tertarik pada bawahan sebagai manusia.
- 3) Kepemimpinan partisipatif (*Participative leadership*)
Pemimpin meminta dan menggunakan saran-saran bawahan untuk membuat keputusan. Kebanyakan studi dalam organisasi industri manufaktur menyimpulkan bahwa dalam tugas-tugas yang tidak rutin karyawan lebih luas di bawah pemimpin yang partisipatif dari pada pemimpin yang non partisipatif.
- 4) Kepemimpinan orientasi prestasi (*Achievement oriented leadership*)
Pemimpin mengajukan tantangan-tantangan dengan tujuan yang menarik bagi bawahan dan merangsang bawahan untuk mencapai tujuan tersebut serta melaksanakannya dengan baik. Kunci penting teori ini adalah cara pemimpin mempengaruhi jalur antara perilaku bawahan dan sasaran.

Likert, Rensis (1932:109) dengan melibatkan kelompok Michigan dalam melakukan penelitian selama bertahun-tahun, mengemukakan empat sistem atau gaya dasar kepemimpinan organisasional

Secara ringkas keempat gaya tersebut dapat diuraikan, sebagai berikut:

- 1) Gaya kepemimpinan Otokratis eksplosif
Manajer mengambil semua keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan, memerintahkan dan biasanya mengeksploitasi bawahan untuk melaksanakannya.
- 2) Gaya otokratis penuh kebajikan
Manajer menentukan perintah-perintah kerja, tetapi bawahan diberi keleluasan (fleksibilitas) dalam melaksanakannya dengan suatu cara paternalistik.

- 3) Gaya Partisipatif
Pimpinan menggunakan gaya konsultatif. Pimpinan ini meminta masukan dan menerima partisipasi dari bawahan, tetapi tetap menahan hak untuk membuat keputusan final.
- 4) Gaya demokratik
Pimpinan memberikan berbagai pengaruh kepada bawahan, tetapi memberikan kesempatan partisipasi total dan keputusan dibuat atas dasar konsensus dan prinsip mayoritas.

Gaya kepemimpinan menurut norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dalam hal ini usaha menselaraskan persepsi di antara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan yang akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seseorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinan, namun gaya mana yang terbaik tidak mudah untuk ditentukan.

Untuk memahami gaya kepemimpinan, sedikitnya dapat dikaji dari tiga pendekatan utama, yaitu pendekatan sifat, perilaku dan situasional.

1) Pendekatan sifat

Pendekatan sifat mencoba menerangkan sifat-sifat yang membuat seseorang berhasil. Pendekatan ini bertolak dari asumsi bahwa individu merupakan pusat kepemimpinan. Kepemimpinan dipandang sebagai suatu yang mengandung lebih banyak unsur individu, terutama pada sifat-sifat individu. Penganut pendekatan ini berusaha mengidentifikasi sifat-sifat kepribadian yang dimiliki oleh pemimpin yang berhasil dan yang tidak berhasil.

2) Pendekatan perilaku

Pendekatan sifat kepribadian tidak mampu memberikan jawaban yang memuaskan, perhatian para pakar berbalik dan mengarahkan studi mereka kepada perilaku pemimpin. Studi ini memfokuskan dan mengidentifikasi perilaku yang khas dari pemimpin dalam kegiatannya mempengaruhi orang lain (pengikut). Pendekatan perilaku kepemimpinan banyak membahas keefektifan gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh pemimpin.

3) Pendekatan Situasional

Pendekatan situasional hampir sama dengan pendekatan perilaku, keduanya menyoroti perilaku kepemimpinan dalam situasi tertentu. Dalam hal ini kepemimpinan lebih merupakan fungsi situasi dari pada sebagai kualitas pribadi, dan merupakan suatu kualitas yang timbul karena interaksi orang-orang dalam situasi tertentu. Pendekatan situasional berpandangan bahwa keefektifan kepemimpinan bergantung pada kecocokan antara pribadi, tugas, kekuasaan, sikap dan persepsi. Keberhasilan Suatu organisasi atau lembaga dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor yang datang dari dalam maupun yang datang dari lingkungan. Dari berbagai faktor tersebut, motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain ke arah efektivitas kerja. Dalam hal tertentu motivasi sering disamakan dengan mesin dan kemudi mobil, yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah.

Setiap bawahan memiliki karakteristik khusus, yang satu sama lain berbeda. Hal tersebut memerlukan perhatian dan pelayanan khusus pula dari pemimpinnya, agar mereka dapat memanfaatkan waktu untuk meningkatkan

kinerjanya. Perbedaan pegawai tidak hanya dalam bentuk fisik, tetapi juga dalam psikisnya, perlu diupayakan untuk membangkitkan motivasi bawahan dan faktor-faktor lain yang mempengaruhinya.

Usaha menciptakan disiplin kerja dapat dilakukan melalui perhatian dan kerja sama dari pemimpin, yaitu perilaku kepemimpinan yang menciptakan hubungan kerja dengan karyawan yang didasari rasa saling menghormati dan menghargai.

Pendapat tersebut di atas didukung oleh Cribbin James J. (1982:136) yang menyatakan bahwa jika para pemimpin bersikap egoistis, tidak mau bersikap kooperatif, tidak mau berkorban, cuma ingin mencari untung melulu maka organisasi akan menjadi kacau berantakan dan tujuan tidak akan tercapai. Pemimpin demikian akan banyak menebarkan ketakutan, keresahan, kecemasan, kesedihan, kesengsaraan di tengah anak buahnya.

Dari kedua pendapat di atas jelas bahwa pemimpin hendaknya memperlakukan bawahan sebaik-baiknya sebagai rekan kerja, dalam hal pekerjaan maupun secara moral seperti kejujuran, kesederhanaan, tidak egois akan tetapi segala tindakannya untuk kepentingan anggota. Dengan menciptakan suasana yang sehat dan menyenangkan akan membentuk moral yang tinggi. Dengan moral staff yang tinggi akan dapat dikembangkan potensi-potensi sehingga disiplin diri akan tumbuh serta karyawan akan memberikan segala kemampuannya untuk bekerja seoptimal mungkin. Untuk menjaga konsistensi disiplin kerja perlu adanya keteladanan yakni pimpinan harus dijadikan panutan atau contoh. “Untuk lebih mengefektifkan peraturan yang dikeluarkan dalam menegakkan kedisiplinan perlu adanya teladan pimpinan.”

Pendapat ini didukung oleh Hersey, dkk (2013:204) yang menyatakan bahwa jalan baik untuk mendisiplinkan bawahan atau rakyat banyak ialah pemimpin-pemimpin harus memberikan kecintaan, pengorbanan dan teladan, kejujuran dan kesederhanaan sesuai ucapan dan tingkah lakunya, mau bekerja keras untuk kesejahteraan anggota dan bukan untuk kemakmuran dirinya sendiri.

Senada dengan pendapat di atas Greech Bill (1996:346) dalam terjemahan Alexander Sudiro mengatakan, “Pimpinlah dengan memberi contoh-contoh yang positif bukan menetapkan peraturan lewat teror, ancaman, omong besar dan intimidasi.” Dengan keteladanan dari pihak pimpinan, disiplin karyawan dapat dibina sehingga kedisiplinan yang muncul tidak sekedar karena takut akan tetapi muncul dari kesadaran.

Adapun fungsi kepemimpinan pendidikan menurut Indrafachrudi (1994:33) adalah pada dasarnya dapat dibagi menjadi dua yaitu:

- a) Fungsi yang bertalian dengan tujuan yang hendak dicapai
Pemimpin berfungsi memikirkan dan merumuskan dengan teliti tujuan kelompok serta menjelaskan supaya anggota dapat berkerjasama mencapai tujuan itu.
 - 1) Pemimpin berfungsi memberi dorongan kepada anggota-anggota kelompok untuk menganalisis situasi supaya dapat dirumuskan rencana kegiatan kepemimpinan yang dapat memberi harapan baik.
 - 2) Pemimpin berfungsi membantu anggota kelompok dalam memberikan keterangan yang perlu supaya dapat mengadakan pertimbangan yang sehat.
 - 3) Pemimpin berfungsi menggunakan kesempatan dan minat khusus anggota kelompok.
- b) Fungsi yang bertalian dengan suasana pekerjaan yang sehat dan menyenangkan
 - 1) Pemimpin berfungsi memupuk dan memelihara kebersamaan di dalam kelompok.
 - 2) Pemimpin berfungsi mengusahakan suatu tempat bekerja yang menyenangkan, sehingga dapat dipupuk kegembiraan dan semangat bekerja dalam pelaksanaan tugas.
 - 3) Pemimpin dapat menanamkan dan memupuk perasaan para anggota bahwa mereka termasuk dalam kelompok dan merupakan bagian dari kelompok.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka yang dimaksud kepemimpinan kepala sekolah yaitu proses pemahaman seorang guru dalam memberikan arti mengenai kepemimpinan yang dijalankan oleh kepala sekolah berdasarkan pengamatan, pengalaman, perhatian dan kepercayaan yang terseleksi selama menjadi guru.

Karwati dan Priansa (2014:179) menyatakan empat pola perilaku kepemimpinan yang lazim digunakan oleh kepala sekolah, yaitu gaya kepemimpinan perilaku instruktif, konsultatif, partisipatif, dan delegatif“.

Perilaku kepemimpinan yang ditampilkan dalam proses manajerial secara konsisten disebut sebagai gaya (*style*) kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang dimaksud sebagai cara berperilaku yang khas dari seorang pemimpin terhadap para anggota kelompoknya.

Secara umum, Karwati dan Priansa (2014:178-179) kepala sekolah yang paling luas dikenal adalah gaya kepemimpinan otokratis, demokratis. Kepala sekolah sebagai seorang yang diberi tugas untuk memimpin sekolah, bertanggung jawab atas tercapainya visi, misi, tujuan, peran, dan mutu pendidikan di sekolah. Perilaku kepemimpinan yang lazim digunakan oleh kepala sekolah, yaitu gaya kepemimpinan perilaku instruktif, konsultatif, partisipatif. Gaya kepemimpinan yang dimaksud sebagai cara berperilaku yang khas dari seorang pemimpin terhadap para anggota kelompoknya.

Kepala sekolah sebagai pemimpin pada suatu sekolah harus mengusahakan dengan maksimal agar keefektifan perilaku kepemimpinannya dapat terwujud. Pemimpin yang efektif, dapat menjalankan organisasi sekolah dengan baik, pola komunikasi dapat berlangsung dengan lancar, memiliki metode dan prosedur yang jelas, dan seluruh personalia sekolah dapat diorganisasikan dengan baik untuk menjalankan tugasnya masing-masing dalam mewujudkan tujuan organisasi yang telah disepakati bersama.

Menurut Reitz dalam Fattah, (2011:98-99), faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas pemimpin meliputi:

- (1) Kepribadian,
- (2) Pengharapan dan perilaku atasan,
- (3) Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan,
- (4) Kebutuhan tugas,
- (5) Iklim dan kebijakan organisasi,
- (6) Harapan dan perilaku rekanan.

Perilaku pemimpin itu secara garis besar dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu sifat-sifat yang dimiliki pemimpin, perilaku atau fungsi pemimpin terhadap kelompok yang dipimpinnya, dan situasi internal dan eksternal lembaga yang bersangkutan.

2. Kepala Sekolah

Kepala Sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. (Wahjosumidjo, 2002 : 83)

Kepala sekolah berasal dari dua kata yaitu “Kepala” dan “Sekolah” kata kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedang sekolah adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Jadi secara umum kepala sekolah dapat diartikan pemimpin sekolah atau suatu lembaga di mana tempat menerima dan memberi pelajaran.

Wahjosumidjo (2002:83) mengartikan bahwa: “Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran”.

Sementara Rahman dkk (2006:106) mengungkapkan bahwa “Kepala sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural (kepala sekolah) di sekolah”.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa “kepala sekolah adalah seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada di sekolah, sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama”.

“Kepemimpinan Kepala Sekolah sangat luas sekali bagi satu individu. Sebuah solusi dapat diberikan dengan keterlibatan dan bantuan orang lain untuk memenuhi tugas dan tuntutan tak terbatas, sumber daya yang dikumpulkan Kepala Sekolah adalah suatu alternative praktis. Suatu pendekatan bersama atau tim dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas kepemimpinan”. (Ibtisam Abu-Duhou ,2002;101).

Kepemimpinan kepala sekolah berarti suatu bentuk komitmen para guru, murid, dan warga sekolah untuk selalu meningkatkan dan mengembangkan kompetensinya dan bertujuan agar kualitas profesional untuk menjalankan dan memimpin sumber daya sekolah untuk mau bekerjasama dalam mencapai tujuan sekolah bersama.

Jadi dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Kepala Sekolah adalah “kemampuan yang dimiliki seorang kepala sekolah untuk mempengaruhi semua komponen sekolah (guru, murid dan staf) agar mau bekerja bersama, melakukan tindakan bersama dan perbuatan bersama dalam mencapai visi, misi dan tujuan sekolah”. Kepala sekolah sebagai komponen pendidikan harus mengetahui tugas-tugas yang harus dilaksanakan.

Menurut Wahjosumidjo (2002:97) tugas-tugas kepala sekolah terdiri dari:

- a. Kepala sekolah bertanggungjawab dan mempertanggungjawabkan atas segala tindakan yang dilakukan oleh bawahan. Perbuatan yang dilakukan oleh para guru, siswa, staf, dan orang tua siswa tidak dapat dilepaskan dari tanggungjawab kepala sekolah.
- b. Dengan waktu dan sumber yang terbatas seorang kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan. Dengan segala keterbatasan, seorang kepala sekolah harus dapat mengatur pemberian tugas secara cepat serta dapat memprioritaskan bila terjadi konflik antara kepentingan bawahan dengan kepentingan sekolah.

- c. Kepala sekolah harus berfikir secara analitik dan konsepsional, Kepala sekolah harus dapat memecahkan persoalan melalui satu analisis, kemudian menyelesaikan persoalan dengan satu solusi yang fleksibel, serta harus dapat melihat setiap tugas sebagai satu keseluruhan yang saling berkaitan.
- d. Kepala sekolah adalah seorang mediator atau juru penengah dalam lingkungan sekolah sebagai suatu organisasi di dalamnya terdiri dari manusia yang mempunyai latar belakang berbeda-beda dan bisa menimbulkan konflik, untuk itu kepala sekolah harus jadi penengah dalam konflik tersebut.
- e. Kepala sekolah adalah seorang politisi, Kepala sekolah harus dapat membangun hubungan kerjasama melalui pendekatan persuasi dan kesepakatan (compromise). Peran politis kepala sekolah dapat berkembang secara efektif, apabila:
 - (1) dapat dikembangkan prinsip jaringan saling pengertian terhadap kewajiban masing-masing,
 - (2) terbentuknya aliansi atau koalisi, seperti organisasi profesi, OSIS, BP3, dan sebagainya;
 - (3) terciptanya kerjasama (cooperation) dengan berbagai pihak, sehingga aneka macam aktivitas dapat dilaksanakan.
- f. Kepala sekolah adalah seorang diplomat, dalam berbagai macam pertemuan kepala sekolah adalah wakil resmi sekolah yang dipimpinnya.
- g. Kepala sekolah mengambil keputusan-keputusan sulit, tidak ada satu organisasipun yang berjalan mulus tanpa problem. Demikian pula sekolah sebagai suatu organisasi tidak luput dari persoalan dan kesulitan-kesulitan. Dan apabila terjadi kesulitan-kesulitan kepala sekolah diharapkan berperan sebagai orang yang dapat menyelesaikan persoalan yang sulit tersebut.

Dalam menjalankan kepemimpinannya kepala sekolah harus memahami akan fungsi dan perannya sebagai pemimpin. Fungsi dan peran kepala sekolah harus dijalankan dengan baik agar visi dan misi serta tujuan sekolah tercapai.

Menurut E. Mulyasa (2004:98), "kepala sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai edukator, manajer, administrator dan supervisor (EMAS)". Dalam perkembangan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai leader, inovator, motivator dan entrepreneur disekolahnya. Dengan demikian dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, motivator (EMASLIM).

Pendapat Wahjosumidjo (2002:90) bahwa peranan Kepala Sekolah sebagai manajer adalah:

- (a) Peranan hubungan antar perseorangan;
- (b) Peranan informasional;
- (c) Sebagai pengambil keputusan.

Dari tiga peranan kepala sekolah sebagai manajer tersebut, dapat penulis uraikan sebagai berikut:

a. Peranan Hubungan Antar Perseorangan

- 1) *Figurehead*: berarti lambang dengan pengertian sebagai kepala sekolah sebagai lambang sekolah.
- 2) Kepemimpinan (*Leadership*): Kepala sekolah adalah pemimpin untuk menggerakkan seluruh sumber daya yang ada di sekolah sehingga dapat melahirkan etos kerja dan produktivitas yang tinggi untuk mencapai tujuan.
- 3) Penghubung (*laision*): Kepala sekolah menjadi penghubung antara kepentingan kepala sekolah dengan kepentingan lingkungan di luar sekolah. Sedangkan secara internal kepala sekolah menjadi perantara antara guru, staf dan siswa.

b. Peranan Informasional

- 1) Sebagai monitor: Kepala sekolah selalu mengadakan pengamatan terhadap lingkungan karena kemungkinan adanya informasi-informasi yang berpengaruh terhadap sekolah.
- 2) Sebagai diseminator: Kepala sekolah bertanggungjawab untuk menyebarluaskan dan membagi-bagi informasi kepada para guru, staf, dan orang tua murid.
- 3) Sebagai Spokesman: Kepala sekolah menyebarkan informasi kepada lingkungan di luar yang dianggap perlu.

c. Sebagai Pengambil Keputusan

- 1) *Enterpreneur*: Kepala sekolah selalu berusaha memperbaiki penampilan sekolah melalui berbagai macam pemikiran program-program yang baru serta melakukan survei untuk mempelajari berbagai persoalan yang timbul di lingkungan sekolah.
- 2) Orang yang memperhatikan gangguan (*Disturbance handler*): Kepala sekolah harus mampu mengantisipasi gangguan yang timbul dengan memperhatikan situasi dan ketepatan keputusan yang diambil.
- 3) Orang yang menyediakan segala sumber (*A Resource Allocator*): Kepala sekolah bertanggungjawab untuk menentukan dan meneliti siapa yang akan memperoleh atau menerima sumber-sumber yang disediakan dan dibagikan.
- 4) *A negotiator roles*: Kepala sekolah harus mampu untuk mengadakan pembicaraan dan musyawarah dengan pihak luar dalam memenuhi kebutuhan sekolah.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa peranan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru dimaksudkan agar proses pendidikan dapat berjalan efektif dan efisien, oleh karena itu guru dituntut memiliki kompetensi yang memadai, baik dari segi jenis maupun isinya. Namun, jika kita selami lebih dalam lagi tentang isi yang terkandung dari setiap jenis kompetensi, sebagaimana disampaikan oleh para ahli maupun dalam perspektif kebijakan pemerintah, kiranya untuk menjadi guru yang memiliki kompetensi bukan sesuatu yang

sederhana, untuk mewujudkan dan meningkatkan kompetensi guru diperlukan upaya sungguh-sungguh dan komprehensif. Salah satu upaya untuk mengoptimalkan kompetensi guru dapat dilakukan adalah melalui optimalisasi peran kepala sekolah.

Anwar, Idochi dan Yayat Hidayat Amir (2000: 188) mengemukakan bahwa “kepala sekolah sebagai pengelola memiliki tugas mengembangkan kinerja personel, terutama meningkatkan kompetensi profesional guru.” Perlu digaris bawahi bahwa yang dimaksud dengan kompetensi profesional disini, tidak hanya berkaitan dengan penguasaan materi semata, tetapi mencakup seluruh jenis dan isi kandungan kompetensi.

3. Kinerja Guru

a. Pengertian Kinerja

Kinerja Guru disebut sebagai agen pembelajaran (*learning agent*), dengan artian peran pendidik antara lain sebagai fasilitator, motivator, pemacu dan pemberi inspirasi belajar bagi peserta didik. (E. Mulyasa, 2007 : 53) kinerja merupakan kegiatan yang dijalankan oleh tiap-tiap individu dalam kaitannya untuk mencapai tujuan yang sudah direncanakan. Berkaitan dengan hal tersebut terdapat beberapa definisi mengenai kinerja.

Dikatakan lebih lanjut oleh Mulyasa bahwa kinerja atau performance dapat diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil-hasil kerja atau unjuk kerja. Kinerja merupakan suatu konsep yang bersifat universal yang merupakan efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam menjalankan perannya dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar

perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan serta hasil yang diinginkan.

Menurut Prawirasentono (1999: 2):

“*Performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika”.

Dessler (1997: 513) menyatakan pengertian kinerja hampir sama dengan prestasi kerja ialah perbandingan antara hasil kerja aktual dengan standar kerja yang ditetapkan. Dalam hal ini kinerja lebih memfokuskan pada hasil kerja. Dari beberapa pengertian tentang kinerja tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi kerja yang telah dicapai oleh seseorang. Kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil akhir dari suatu aktifitas yang telah dilakukan seseorang untuk meraih suatu tujuan. Pencapaian hasil kerja ini juga sebagai bentuk perbandingan hasil kerja seseorang dengan standar yang telah ditetapkan.

Apabila hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang sesuai dengan standar kerja atau bahkan melebihi standar maka dapat dikatakan kinerja itu mencapai prestasi yang baik. Kinerja yang dimaksudkan diharapkan memiliki atau menghasilkan mutu yang baik dan tetap melihat jumlah yang akan diraihnya. Suatu pekerjaan harus dapat dilihat secara mutu terpenuhi maupun dari segi jumlah yang akan diraih dapat sesuai dengan yang direncanakan.

b. Pengertian Kinerja Guru

Kinerja guru mempunyai spesifikasi tertentu. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi atau kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Berkaitan dengan kinerja guru, wujud perilaku yang dimaksud adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran.

Berkenaan dengan standar kinerja guru Sahertian sebagaimana dikutip Kusmianto (1997: 49) dalam buku panduan penilaian kinerja guru oleh pengawas menjelaskan bahwa: “Standar kinerja guru itu berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan tugasnya seperti:

(1) bekerja dengan siswa secara individual,

- (2) persiapan dan perencanaan pembelajaran,
- (3) pendayagunaan media pembelajaran,
- (4) melibatkan siswa dalam berbagai pengalaman belajar, dan
- (5) kepemimpinan yang aktif dari guru”.

UU Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas pasal 39 ayat (2), menyatakan bahwa pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.

Keterangan lain menjelaskan dalam UU No. 14 Tahun 2005 Bab IV Pasal 20 (a) tentang Guru dan Dosen menyatakan bahwa standar prestasi kerja guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya, guru berkewajiban merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran. Tugas pokok guru tersebut yang diwujudkan dalam kegiatan belajar mengajar merupakan bentuk kinerja guru. Kemampuan yang harus dikuasai oleh seorang guru, yaitu:

- (1) merencanakan program belajar mengajar;
- (2) melaksanakan dan memimpin proses belajar mengajar;
- (3) menilai kemajuan proses belajar mengajar;
- (4) membina hubungan dengan peserta didik.

Sedangkan berdasarkan Permendiknas No. 41 Tahun 2007 tentang Standar Proses untuk Satuan Pendidikan Menengah dijabarkan beban kerja guru mencakup kegiatan pokok:

- (1) merencanakan pembelajaran;
- (2) melaksanakan pembelajaran;
- (3) menilai hasil pembelajaran;
- (4) membimbing dan melatih peserta didik;
- (5) melaksanakan tugas tambahan.

Kinerja guru dapat dilihat saat dia melaksanakan interaksi belajar mengajar di kelas termasuk persiapannya baik dalam bentuk program semester maupun persiapan mengajar. Berkenaan dengan kepentingan penilaian terhadap kinerja guru.

Indikator efektivitas dalam pendidikan menurut Uhar dalam Barnawi dan Arifin (2012:78-79) upaya untuk mengembangkan dan meningkatkan kinerja pegawai pada dasarnya merupakan suatu kebutuhan organisasi yang tidak pernah berakhir. Ada dua strategi penting yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru, yaitu pelatihan dan motivasi kerja. Pelatihan

digunakan untuk menangani rendahnya kemampuan guru, sedangkan motivasi kinerja digunakan untuk menangani rendahnya semangat dan gairah kerja.

Georgia Departemen of Education telah mengembangkan *teacher performance assessment instrument* yang kemudian dimodifikasi oleh Depdiknas menjadi Alat Penilaian Kemampuan Guru (APKG). Alat penilaian kemampuan guru, meliputi:

- (1) rencana pembelajaran (*teaching plans and materials*) atau disebut dengan RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran);
- (2) prosedur pembelajaran (*classroom procedure*); dan
- (3) hubungan antar pribadi (*interpersonal skill*).

Proses belajar mengajar tidak sesederhana seperti yang terlihat pada saat guru menyampaikan materi pelajaran di kelas, tetapi dalam melaksanakan pembelajaran yang baik seorang guru harus mengadakan persiapan yang baik agar pada saat melaksanakan pembelajaran dapat terarah sesuai tujuan pembelajaran yang terdapat pada indikator keberhasilan pembelajaran.

Proses pembelajaran adalah rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh seorang guru mulai dari persiapan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran sampai pada tahap akhir pembelajaran yaitu pelaksanaan evaluasi dan perbaikan untuk siswa yang belum berhasil pada saat dilakukan evaluasi.

Dari berbagai pengertian di atas maka dapat disimpulkan definisi konsep kinerja guru merupakan hasil pekerjaan atau prestasi kerja yang dilakukan oleh seorang guru berdasarkan kemampuan mengelola kegiatan belajar mengajar, yang meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi pembelajaran dan membina hubungan antar pribadi (*interpersonal*) dengan siswanya.

c. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Malthis dan Jackson (2001: 82) dalam Wikipedia, ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja. “Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

- 1) Kemampuan mereka.

- 2) Motivasi.
- 3) Dukungan yang diterima.
- 4) Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan.
- 5) Hubungan mereka dengan organisasi”.

Sedangkan menurut Gibson (1987:68) masih dalam Wikipedia menjelaskan ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja. “Tiga faktor tersebut adalah:

- 1) Faktor individu (kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang).
- 2) Faktor psikologis (persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja).
- 3) Faktor organisasi (struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan atau *reward system*)”.

Penjelasan lain mengenai faktor yang berpengaruh terhadap kinerja dijelaskan oleh Mulyasa. Menurut E.Mulyasa (2007: 227) sedikitnya terdapat sepuluh faktor yang dapat meningkatkan kinerja guru, baik faktor internal maupun eksternal: “Kesepuluh faktor tersebut adalah:

- (1) dorongan untuk bekerja,
- (2) tanggung jawab terhadap tugas,
- (3) minat terhadap tugas,
- (4) penghargaan terhadap tugas,
- (5) peluang untuk berkembang,
- (6) perhatian dari kepala sekolah,
- (7) hubungan interpersonal dengan sesama guru,
- (8) MGMP dan KKG,
- (9) kelompok diskusi terbimbing serta
- (10) layanan perpustakaan”.

Selanjutnya pendapat lain juga dikemukakan oleh Surya (2004: 10) tentang faktor yang mempengaruhi kinerja guru. “Faktor mendasar yang terkait erat dengan kinerja profesional guru adalah kepuasan kerja yang berkaitan erat dengan kesejahteraan guru. Kepuasan ini dilaterbelakangi oleh faktor-faktor:

- (1) imbalan jasa,
- (2) rasa aman,
- (3) hubungan antar pribadi,
- (4) kondisi lingkungan kerja,
- (5) kesempatan untuk pengembangan dan peningkatan diri”.

Berdasarkan penjelasan yang dikemukakan diatas, faktor-faktor yang menentukan tingkat kinerja guru dapat disimpulkan antara lain:

- (1) tingkat kesejahteraan (*reward system*);
- (2) lingkungan atau iklim kerja guru;

- (3) desain karir dan jabatan guru;
- (4) kesempatan untuk berkembang dan meningkatkan diri;
- (5) motivasi atau semangat kerja;
- (6) pengetahuan;
- (7) keterampilan dan;
- (8) karakter pribadi guru.

d. Penilaian Kinerja Guru

Penilaian kinerja guru merupakan suatu proses yang bertujuan untuk mengetahui atau memahami tingkat kinerja guru satu dengan tingkat kinerja guru yang lainnya atau dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan.

Hani Handoko (1994: 135) menjelaskan bahwa, “penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui dimana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan”.

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Terdapat berbagai model instrumen yang dapat dipakai dalam penilaian kinerja guru. Namun demikian, ada dua model yang paling sesuai dan dapat digunakan sebagai instrumen utama, yaitu skala penilaian dan lembar observasi atau penilaian. Skala penilaian mengukur penampilan atau perilaku orang lain melalui pernyataan perilaku dalam suatu kontinum atau kategori yang memiliki makna atau nilai.

Observasi merupakan cara mengumpulkan data yang biasa digunakan untuk mengukur tingkah laku individu ataupun proses terjadinya suatu kegiatan

yang dapat diamati baik dalam situasi yang alami sebenarnya maupun situasi buatan. Tingkah laku guru dalam mengajar, merupakan hal yang paling cocok dinilai dengan observasi.

Menilai kinerja guru adalah suatu proses menentukan tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugas pokok mengajar dengan menggunakan patokan-patokan tertentu. Bagi para guru, penilaian kinerja berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan dan potensinya. Bagi sekolah hasil penilaian para guru sangat penting arti dan perannya dalam pengambilan keputusan.

e. Manfaat Penilaian Kinerja Guru .

Penilaian kinerja guru memiliki manfaat bagi sebuah sekolah karena dengan penilaian ini akan memberikan tingkat pencapaian dari standar, ukuran atau kriteria yang telah ditetapkan sekolah. Sehingga kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam seorang guru dapat diatasi serta akan memberikan umpan balik kepada guru tersebut.

Sedangkan E.Mulyasa (2007: 157) menjelaskan tentang manfaat penilaian tenaga pendidikan: “Penilaian tenaga pendidikan biasanya difokuskan pada prestasi individu, dan peran sertanya dalam kegiatan sekolah. Penilaian ini tidak hanya penting bagi sekolah, tetapi juga penting bagi tenaga kependidikan yang bersangkutan.

Bagi para tenaga kependidikan, penilaian berguna sebagai umpan balik terhadap berbagai hal, kemampuan, ketelitian, kekurangan dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana, dan pengembangan karir.

Bagi sekolah, hasil penilaian prestasi tenaga kependidikan sangat penting dalam mengambil keputusan berbagai hal, seperti identifikasi

kebutuhan program sekolah, penerimaan, pemilihan, pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan aspek lain dari keseluruhan proses pengembangan sumber daya manusia secara keseluruhan”.

Berdasarkan uraian di atas dapat dilihat bahwa penilaian kinerja penting dilakukan oleh suatu sekolah untuk memperbaiki kinerja guru itu sendiri maupun untuk sekolah dalam hal menyusun kembali rencana atau strategi baru untuk mencapai tujuan pendidikan nasional. Penilaian yang dilakukan dapat menjadi masukan bagi guru dalam memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya. Selain itu penilaian kinerja guru membantu guru dalam mengenal tugas-tugasnya secara lebih baik sehingga guru dapat menjalankan pembelajaran seefektif mungkin untuk kemajuan peserta didik dan kemajuan guru sendiri menuju guru yang profesional.

Penilaian kinerja guru tidak dimaksudkan untuk mengkritik dan mencari kesalahan, melainkan sebagai dorongan bagi guru dalam pengertian konstruktif guna mengembangkan diri menjadi lebih profesional dan pada akhirnya nanti akan meningkatkan kualitas pendidikan peserta didik. Hal ini menuntut perubahan pola pikir serta perilaku dan kesediaan guru untuk merefleksikan diri secara berkelanjutan.

Pengertian Guru Menurut UU No.14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen menjelaskan tentang guru: “Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur formal, pendidikan dasar, dan menengah”.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa guru adalah semua orang yang mempunyai keahlian khusus dalam mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik serta mempunyai jabatan profesional di mana dia mempunyai wewenang dan tanggung jawab terhadap peserta didiknya.

f. Syarat Guru

Syarat guru dijabarkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 yang tertuang dalam pasal 28. “Syarat guru yaitu:

- 1) Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.
- 2) Kualifikasi sebagaimana dimaksud di atas adalah tingkat pendidikan minimum yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah dan atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan yang berlaku.
- 3) Kompetensi sebagai agen pembelajaran meliputi:
 - a) Kompetensi pedagogik.
 - b) Kompetensi profesional
 - c) Kompetensi sosial.
 - d) Kompetensi kepribadian.
- 4) Seseorang yang tidak memiliki ijazah dan atau sertifikat keahlian sebagaimana dimaksud di atas tetapi memiliki keahlian khusus yang diakui dan diperlukan dapat diangkat menjadi pendidik setelah melewati uji

kelayakan dan kesetaraan”. Istilah profesi selalu menyangkut tentang pekerjaan. Tetapi tidak semua pekerjaan dapat disebut sebagai suatu profesi.

Guru sebagai suatu profesi harus memenuhi kriteria profesional menurut Hamalik (2003: 36-38) dari hasil lokakarya pembinaan Kurikulum Pendidikan Guru UPI Bandung). “Kriteria profesional tersebut dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Fisik, meliputi: sehat jasmani dan rohani, tidak mempunyai cacat tubuh yang bisa menimbulkan ejekan atau cemoohan maupun rasa kasihan dari peserta didik.
- 2) Mental atau kepribadian, meliputi: berjiwa Pancasila; menghayati GBHN; mencintai bangsa dan sesama manusia dan rasa kasih sayang kepada peserta didik; berbudi pekerti luhur; berjiwa kreatif dapat memanfaatkan rasa kependidikan yang ada secara maksimal; mampu menyuburkan sikap demokrasi dan penuh tenggang rasa; mampu mengembangkan kreativitas dan tanggung jawab yang besar akan tugasnya; mampu mengembangkan kecerdasan yang tinggi; bersifat terbuka, peka dan inovatif; menunjukkan rasa cinta kepada profesinya; ketaatan akan disiplin; dan memiliki sense of humor.
- 3) Keilmiah atau pengetahuan, meliputi: memahami ilmu yang dapat melandasi pembetukan pribadi; memahami ilmu pendidikan dan keguruan dan mampu menerapkannya dalam tugasnya sebagai pendidik; memahami, menguasai, serta mencintai ilmu pengetahuan lain; senang membaca bukubuku ilmiah; mampu memecahkan persoalan secara sistematis, terutama yang berhubungan dengan bidang studi; dan memahami prinsip-prinsip kegiatan belajar-mengajar.
- 4) Keterampilan, meliputi: mampu berperan sebagai organisator proses belajar mengajar; mampu menyusun bahan pelajaran atas dasar pendekatan struktural, interdisipliner, fungsional, behavior, dan teknologi; mampu menyusun GBPP; mampu memecahkan dan melaksanakan teknik-teknik mengajar yang baik dalam mencapai tujuan pendidikan; mampu merencanakan dan mengevaluasi pendidikan; dan memahami dan melaksanakan kegiatan dan pendidikan luar sekolah”. Implikasi dari peranan guru dalam bidang kependidikan pada umumnya dan bidang pengajaran pada khususnya, maka guru sebagai suatu profesi dituntut bagi penyandangannya untuk memiliki kompetensi yang diperoleh melalui pendidikan dan kepribadian yang mantap sebagai prasyarat bagi pencapaian performanya.

Dalam rangka menyiapkan sumber daya manusia yang berkualitas peran guru tidak dapat diabaikan, dimana melalui guru yang benar-benar profesional dalam mengelola pendidikan dan pembelajaran, diharapkan dapat berkontribusi output pendidikan yang berkualitas.

Jadi kompetensi guru adalah kecakapan, kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh seorang yang bertugas mendidik peserta didiknya agar mempunyai kepribadian yang luhur dan keterampilan sebagaimana tujuan dari pendidikan. Oleh karena itu kompetensi guru menjadi tuntutan dasar bagi seorang guru. Jabatan guru adalah suatu jabatan profesi, dimana harus bekerja secara profesional. Guru profesional adalah guru yang memiliki kompetensi-kompetensi yang dituntut agar mampu melaksanakan tugasnya secara baik dalam melaksanakan fungsi dan tujuan sekolah. Agar kualifikasi guru terpenuhi sebagai tenaga pendidik yang profesional maka pemerintah membuat peraturan terkait hal tersebut.

g. Kompetensi Profesional Guru

Menurut UU No.14 tahun 2005 tentang guru dan dosen, kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam. Yang dimaksud dengan penguasaan materi secara luas dan mendalam dalam hal ini termasuk kemampuan untuk membimbing peserta didik agar memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan. Ditjen PMTK (2008: 7) menguraikan tentang kompetensi profesional yaitu kemampuan yang harus dimiliki guru untuk membimbing peserta didiknya dalam proses pembelajaran. Guru mempunyai tugas untuk mengarahkan kegiatan belajar siswa untuk mencapai kompetensi yang diharapkan.

Dari berbagai pengertian di atas tentang kompetensi profesional guru maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi profesional merupakan kemampuan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam. Sehingga memungkinkan

guru untuk membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan. Ditjen PMTK (2008: 7) menguraikan tentang kemampuan yang harus dimiliki guru untuk menunjang kompetensi profesional guru sehingga mampu membimbing peserta didiknya dalam proses pembelajaran untuk mencapai standar kompetensi yang ditetapkan. “Kemampuan yang harus dimiliki guru dalam proses membimbing peserta didiknya yaitu:

- (a) menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu;
- (b) mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif melalui penelitian ilmiah dan membuat karya ilmiah;
- (c) mengembangkan materi pelajaran yang diampu secara kreatif;
- (d) memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk berkomunikasi dan mengembangkan profesinya sebagai guru;
- (e) menguasai landasan pendidikan berupa Standar Kompetensi dan Kompetensi Dasar mata pelajaran atau bidang pengembangan yang diampu”.

Depdiknas (2004: 9) dalam Rasto mengemukakan kompetensi profesional guru meliputi penguasaan bahan kajian akademik, melakukan penelitian dan menyusun karya ilmiah, pengembangan profesi, dan pemahaman wawasan pendidikan.

“Penguasaan bahan kajian akademik meliputi:

- (1) memahami struktur pengetahuan,
- (2) menguasai substansi materi,
- (3) menguasai substansi kekuasaan sesuai dengan jenis pelayanan yang dibutuhkan siswa.

Melakukan penelitian ilmiah dan penyusunan karya ilmiah meliputi:

- (1) melakukan penelitian ilmiah (*action research*);
- (2) menulis makalah;
- (3) menulis atau menyusun diktat pelajaran;

Pengembangan profesi meliputi:

- (1) mengikuti informasi perkembangan IPTEK yang mendukung profesi melalui berbagai kegiatan ilmiah;
- (2) mengembangkan berbagai model pembelajaran,
- (3) membuat alat peraga atau media,
- (4) mengikuti pelatihan terakreditasi.

Pemahaman wawasan pendidikan meliputi:

- (1) memahami visi dan misi,
- (2) memahami hubungan pendidikan dengan pengajaran;
- (3) mengidentifikasi permasalahan umum pendidikan dalam hal proses dan hasil belajar,
- (4) membangun sistem yang menunjukkan keterkaitan pendidikan dan luar sekolah”.

Berdasarkan Permendiknas No. 16 Tahun 2007 dijelaskan tentang standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru guna menunjang kompetensi profesional guru. “Kompetensi profesional meliputi:

- 1) Menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu.
- 2) Menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran yang diampu.
- 3) Mengembangkan materi pembelajaran yang diampu secara kreatif.

- 4) Mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif.
- 5) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk mengembangkan profesi”.

Dari berbagai pengertian di atas terkait kompetensi profesional guru dan aspek-aspek yang terkandung di dalamnya, maka definisi konsep kompetensi profesional guru merupakan kemampuan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam yang meliputi kemampuan guru dalam penguasaan bahan kajian akademik, penelitian ilmiah dan penyusunan karya ilmiah, pengembangan profesi, serta pemahaman wawasan dan landasan pendidikan. Sehingga memungkinkan guru untuk membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa mutu sekolah dipengaruhi oleh:

- (1) Nilai-nilai, visi dan misi;
- (2) Tatalaksana dan kepemimpinan;
- (3) Kurikulum; dan
- (4) Pengajaran;
- (5) Penilaian dan Evaluasi; dan
- (6) Sumber daya;
- (7) Layanan pendukung pembelajaran;
- (8) Komunikasi dan Jalinan Hubungan dengan Pemangku Kepentingan;
- (9) Kemasyarakatan; dan
- (10) Peningkatan mutu secara berkelanjutan;

- (11) Budaya sekolah; dan
- (12) Manajemen;
- (13) Komunikasi dan Kolaborasi dengan masyarakat;
- (14) Sikap Keteladanan, Kejujuran, Keadilan, dan Etika Profesi;
- (15) Lingkungan Poleksosbudhuk; dan
- (16) Program Instruksional;
- (17) Implementasi Kebijakan.

B. Penelitian yang relevan

Penelitian yang relevan dengan penelitian ini adalah tesis yang berjudul:

1. Kinerja Kepala Sekolah dan Keberhasilan Sekolah (Studi Kasus Tentang Manajemen Pembelajaran di SMA Negeri 2 Purwokerto) yang ditulis oleh Titik Pujiastuti pada tahun 2006.
2. Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja pendidik dan pengelolaan pendidikan di SDIT Insan Mulia Wonosobo yang ditulis oleh Nugraheni Dwi Agustin, Diajukan kepada Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta 2015.
3. Gaya kepemimpinan kepala sekolah MTSN Jetis dan *implikasinya* terhadap kinerja guru, **Tesis** Program Studi Magister Pendidikan Agama Islam, Program Pasca Sarjana Magister Pendidikan Agama Islam Universitas Muhammadiyah Ponorogo oleh Dafiki Dzulfikar 2017.
4. Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalitas guru dan prestasi siswa (Studi kasus di SMA Negeri 1 Lohbener Kabupaten Indramayu) Tesis Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar Magister Pendidikan Islam (M.Pd.I) Pada Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Oleh: IIN CARINIH Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN)
Syekh Nurjati Cirebon.2013.

5. Tesis Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Budaya Etis Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah (Studi Kasus Di MA Bilingual Batu) Oleh M. Sahrawi Saimima Program Magister Manajemen Pendidikan Islam Sekolah Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang 2016.
6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Sikap Guru Dan Disiplin Guru Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri Di Kota Manna Bengkulu Selatan Tesis disampaikan untuk memenuhi sebagian syarat menempuh gelar Magister Administrasi Pendidikan FKIP Universitas Bengkulu oleh Bambang Syahril Program Studi Magister Administrasi Pendidikan Program Pascasarjana FKIP Universitas Bengkulu 2013.
7. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Di SMA dan MA Se-Kota Palangkaraya Tesis Diajukan Untuk Melengkapi Dan Memenuhi Sebagian Syarat Memperoleh Gelar Magister Pendidikan Islam Oleh : Muhamad Asran Dirun Program Pasca Sarjana IAIN Palangkaraya Prodi Manajemen Pendidikan Islam 2016.
8. Kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan sekolah (studi kasus tentang manajemen kepala sekolah di SD Muhammadiyah Wonorejo Polokarto) Oleh: Mj Hari Marsongko Program Studi Teknologi Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Sebelas Maret Surakarta 2009.

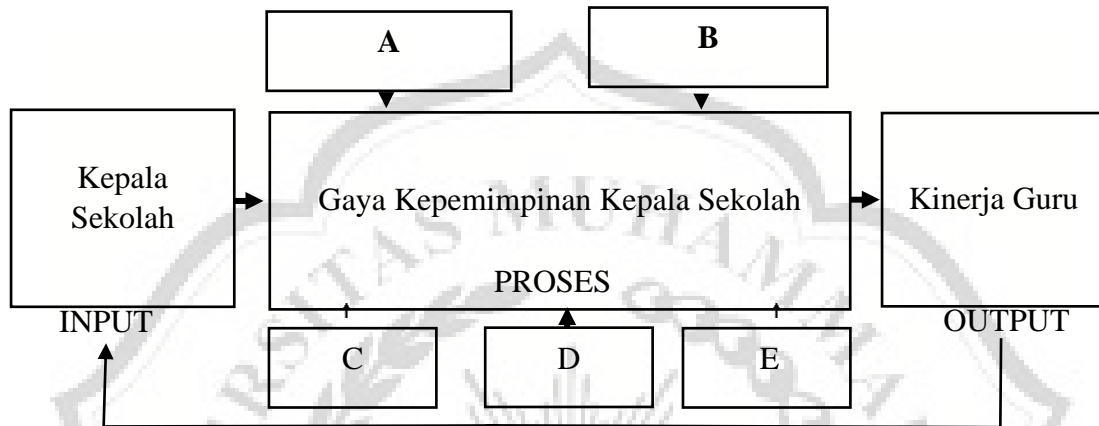
C. Kerangka Berpikir

Output dan outcome sekolah menjadi baik tergantung dari bagaimana kepemimpinan kepala sekolah dijalankan, sehingga akan membentuk sekolah

menjadi baik. Kepala sekolah berlatar belakang pendidikan, kepribadian, sosial dan manajerial tinggi merupakan syarat kompetensi. Kepala sekolah yang kompeten dan komitmen kuat menjadi modal untuk meningkatkan kinerja guru.

Berikut bagan kerangka berpikir dalam penelitian ini, sebagai berikut :

Gambar 2.1 : Bagan Kerangka Berpikir Penelitian.



Keterangan :

- | | | | |
|---|------------------------|---|--------------------------|
| A | Kualifikasi pendidikan | D | Supervisi Kepala Sekolah |
| B | Gaya Kepemimpinan | E | Daya Dukung KKG |
| C | Iklim Kerja Guru | | |