**BAB II**

**LANDASAN TEORI**

1. **Kepemimpinan Kepala Sekolah**
2. **Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Menurut Razik dan Swanson “kepemimpinan merupakan hal yang pokok untuk mengembangkan dan mengefektifkan sekolah”. Sekolah dapat berjalan efektif jika kepala sekolahnya mampu menciptakan atmosfer ketertiban, kedisiplinan, dan bertujuan: sebuah suasana yang penuh harapan bagi para staf dan siswa; hubungan kerjasama yang baik antar staf; komitmen antara staf dan siswa untuk mencapai tujuan; waktu yang cukup untuk memberi pengarahan; dan pengembangan staf yang memadai.[[1]](#footnote-1)

Ordway Tead dalam bukunya *The Art of Leadership* menyatakan “kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan”.[[2]](#footnote-2)

Pakar manajemen pendidikan seperti Hendyat Soetopo dalam konklusinya memberikan batasan definisi “kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi, mengarahkan, dan mengkoordinasikan segala kegiatan organisasi atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi dan kelompok”.[[3]](#footnote-3)

George R. Terry dalam Herabudin menjelaskan bahwa “kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang lain untuk secara suka rela mau berjuang mencapai tujuan-tujuan kelompok”. Pengertian ini mengandung makna bahwa dalam kepemimpinan terdapat dua aspek terpenting, yaitu:

1. Adanya usaha dari pemimpin untuk mempengaruhi orang lain
2. Tujuan-tujuan kelompok yang akan dicapai

Pengertian itu diperkuat oleh Pamudji yang menyatakan bahwa “kepemimpinan adalah kemampuan untuk menggerakkan dan mengarahkan orang-orang pada tujuan yang dikehendaki oleh pemimpin”. Artinya, pada tahapan tertentu, kepemimpinan dapat dijadikan sebagai salah satu sarana dalam menggerakkan dan sebagai salah satu fungsi dari manajemen.[[4]](#footnote-4)

Kepala sekolah adalah guru yang mendapat tugas tambahan. Sebagaimana telah dijelaskan di atas bahwa kepala sekolah adalah pemimpin atas manajemen suatu organisasi sekolah. Melalui tugas-tugas kepemimpinan yang harus dilakukan beliau harus memberi kepemimpinan kepada guru dalam menjalankan kegiatan pengajaran (proses pembelajaran) selain kegiatan manajemen. Ia harus dinamik, mampu menjadi inisiator, dinamisator yang baik sehingga tercipta suasana sekolah yang mendorong guru, peserta didik, tenaga administrasi mencapai prestasi yang tinggi.[[5]](#footnote-5)

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan suatu kemampuan dan kesiapan kepala sekolah untuk mempengaruhi, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan staf sekolah agar dapat bekerja secara efektif dalam rangka mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran yang telah ditetapkan, atau bisa dikatakan bantuan yang diberikan oleh kepala sekolah terhadap penetapan pencapaian tujuan pendidikan.

Beberapa komponen kepala sekolah sebagai pemimpin adalah sebagai berikut:

1. Mempunyai kepribadian yang kuat (jujur, percaya diri, bertanggung jawab, berani mengambil resiko, dan berjiwa besar).
2. Kemampuan mengawal anak buah (guru, karyawan, atau staf TU).
3. Pemahaman terhadap visi dan misi sekolah, sekaligus dapat merealisasikannya.
4. Kemampuan mengambil keputusan yang terampil (cepet, tepat, dan cekat).
5. Kemampuan berkomunikasi (lisan, tulisan).[[6]](#footnote-6)

Makna hakiki kepemimpinan dalam islam adalah untuk mewujudkan khilafah di muka bumi demi terwujudnya kebaikan dan reformasi. Demikian juga diutusnya Rasul ke muka bumi untuk memimpin umat dan mengeluarkannya dari kegelapan menuju cahaya. Oleh karenanya, tidak satu pun umat eksis kecuali Allah mengutus orang-orang yang mengoreksi akidah dan meluruskan penyimpangan pada individu umat tersebut, seperti dalam ayat-ayat berikut:

وَلَقَدۡ بَعَثۡنَا فِي كُلِّ أُمَّةٖ رَّسُولًا أَنِ ٱعۡبُدُواْٱللَّهَ وَٱجۡتَنِبُواْٱلطَّٰغُوتَۖ

“Dan sesungguhnya Kami telah mengutus Rasul pada tiap-tiap ummat (untuk menyerukan); sembahlah Allah (saja) dan jauhilah taughut itu”. (Q. S An-Nahl [16]: 36).

فَلَا وَرَبِّكَ لَا يُؤۡمِنُونَ حَتَّىٰ يُحَكِّمُوكَ فِيمَا شَجَرَ بَيۡنَهُمۡ ثُمَّ لَا يَجِدُواْ فِيٓ أَنفُسِهِمۡ حَرَجٗا مِّمَّا قَضَيۡتَ وَيُسَلِّمُواْ تَسۡلِيمٗا

“Maka, demi Tuhanmu, mereka (pada hakikatnya) tidak beriman hingga mereka menjadikan kamu hakim dalam perkara yang mereka perselisihkan, kemudian mereka tidak merasa keberatan dalam hati mereka terhadap putusan yang kamu berikan, dan mereka menerima dengan sepenuhnya”. (QS. An-Nisa [4]: 65).[[7]](#footnote-7)

Kepala sekolah yang berhasil apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang komplek dan unik serta mampu melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai seorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan kemampuan untuk menggerakkan tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan, sehingga tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

1. **Teori-teori Kepemimpinan**
2. **Teori Kepemimpinan Sifat dan Tingkah Laku**

Menurut teori sifat, pemimpin dilahirkan dengan sifat kepemimpinan yang diwarisi daripada generasi kegenerasi. Teori sifat menegaskan bahwa ciri psikologi dan fisiologi seorang pemimpin mempunyai hubungan dengan efektivitas kepemimpinan yaitu mempunyai keyakinan dan keterampilan mempunyai motivasi dan karisma, senantiasa bersedia mempunyai integritas, cakap dan bijak dalam membuat keputusan serta mempunyai minat untuk memimpin.

Menurut teori kepemimpinan tingkah laku kepemimpinan dilaksanakan bersadarkan dua dimensi utama yaitu mengutamakan pertimbangan ataupun tugas. Tingkah laku kepemimpinan menunjukkan pemimpin percaya terhadap kemampuan pekerja, memberi arti, memotivasi pengikut, menitikberat kebajikan dan menganggap pekerja sebagai rekan.

1. **Teori Kepemimpinan Situasi**

Northouse melihat hubungan antara aspek kepemimpinan dengan faktor situasi. Salah satu teori kepemimpinan situasi adalah teori jalan tujuan yang dikemukan oleh Hersey dan Blanchard. Model kepemimpinan situasi oleh Hersey dan Blanchard beranggapan bahwa gaya kepemimpinan perlu disesuaikan dengan kematangan pekerja. Mengikut Hersey dan Blanchard, kematangan pekerja adalah kemampuan, kesediaan menerima tanggungjawab serta mengarahkan tingkah laku sendiri. Lebih lanjut Hersey dan Blanchard membagi kematangan menjadi dua kategori utama, yaitu: (a) kematangan kerja yaitu merujuk kepada pengetahuan, pengalaman dan keterampilan pengikut; (b) kemtangan psikologi tertuju kepada kesediaan dan motivasi.[[8]](#footnote-8)

Seorang pemimpin dalam suatu organisasi dibutuhkan latar belakang pendidikan dan pengalaman disuatu organisasi. Dengan pendidikan dan pengalaman tersebut, pemimpin bisa menjalankan tugasnya sebagai pemimpin yang berkompetensi dan mempunyai pengalaman yang tinggi untuk memimpin organisasi yang menaunginya. Seorang pemimpin yang baik adalah bagaimana seorang pemimpin yang memiliki perhatian yang tinggi kepada bawahan dan terhadap hasil yang tinggi pula. Selain itu, seorang pemimpin harus mampu membaca situasi yang dihadapi dan menyesuaikan gaya kepemimpinan yang cocok dan mampu memenuhi tuntutan situasi tersebut.

1. **Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh sesorang pada saat orang tersebut mencoba memengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannnya.[[9]](#footnote-9)

Harris dalam Ranupandojo dan Husnan membagi gaya kepemimpianan menjadi tiga, yaitu *The Autocratic Leader, The Participative Leader,* dan *The Free-Rein Leader.* Ketiga gaya kepemimpinan tersebut dapat diuraikan.

1. ***The Autocratic Leader***

Seorang pemimpin yang otokratik menganggap bahwa semua kewajiban untuk mengambil keputusan, untuk menjalankan tindakan, dan untuk mengarahkan, memberi motivasi, dan mengatasi bawahannya terpusat ditangannya. Seorang pemimpin otokratik mungkin memutuskan bahwa dialah yang kompeten untuk memutuskan. Ia punya perasaan bahwa bawahannya tidak mampu untuk mengarahkan diri mereka sendiri atau ia mungkin mempunyai alasan-alasan lain untuk beranggapan mempunyai posisi yang kuat untuk mengarahkan dan mengawasi. Seorang otokrat mengawasi pelaksanaan pekerjaan dengan maksud untuk meminimumkan penyimpangan dari arah yang ia berikan.

1. ***The Participative Leader***

Apabila seorang pemimpin menggunakan gaya parsipatif ia menjalankan kepemimpinannya dengan konsultasi. Ia tidak mendelegasikan wewenangnya untuk membuat keputusan akhir dan untuk memberikan pengarahan tertentu kepada bawahannya, tetapi ia mencari beberapa pendapat dan pemikiran dari para bawahan mengenai keputusan yang akan diambil. Ia akan secara serius mendengarkan dan menilai pikiran-pikiran para bawahannya dan menerima sumbangan mereka, sejauh pemikiran tersebut bisa dipraktikan. Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan mengambil keputusan dari para bawahannya sehingga pikiran-pikiran mereka akan selalu meningkat dan makin matang. Para bawahan juga didorong agar meningkatkan kemampuan mengendalikan diri dan menerima tanggung jawab yang lebih besar. Pemimpin akan menjadi “*suportive*” dalam ontak dengan bawahan dan bukan bersikap menjadi diktator. Meskipun, tentu saja, wewenang terakhir dalam mengambil keputusan terletak pada pimpinan.

1. ***The Free-Rein Leader***

Dalam gaya kepemimpinan *free rein,* pemimpin mendelegasikan wewenang untuk mengambil keputusan kepada para bawahan dengan agak lengkap. Pada prinsipnya, pimpinan akan mengatakan, “Inilah pekerjaan yang harus saudara lakukan. Saya tidak peduli bagaimana cara mengerjakannya, asalkan pekerjaan tersebut bisa diselesaikan dengan baik”. Di sini pimpinan menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan tersebut kepada para bawahan, dalam artian pimpinan menginginkan agar para bawahan bisa mengendalikan diri mereka sendiri di dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut. Pimpinan tidak akan membuat peraturan-peraturan tentang pelaksanaan pekerjaan tersebut, hanya sedikit melakukan kontak dengan para bawahan. Dengan demikian para bawahan dituntut untuk memiliki kemampuan/keahlian yang tinggi.[[10]](#footnote-10)

Seorang pemimpin yang efektif harus menggunakan gaya kepemimpinan yang berbeda dalam situasi yang berbeda. Jadi tidak tergantung pada satu pendekatan untuk semua situasi. Gaya seorang pemimpin akan 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.

1. **Fungsi-Fungsi Kepemimpinan**

Menurut Wahjosumidjo “fungsi kepemimpinan adalah membangkitkan kepercayaan dan loyalitas bawahan, mengkomunikasikan gagasan kepada orang lain, dengan berbagai cara mempengaruhi orang lain, menciptakan perubahan secara efektif di dalam penampilan kelompok, dan menggerakkan orang lain, sehingga secara sadar orang lain tersebut mau melakukan apa yang dikehendaki”.

Menurut Hick, dkk dalam Qomari anwar: “mengajarkan bahwa fungsi kepemimpinan harus mencakup delapan hal prinsip, yakni: bersikap adil, memberikan sugesti, mendukung dan mengarahkan tercapainya tujuan, sebagai katalisator, berusaha menciptakan rasa aman, tegar mewakili organisasi, merupakan sumber inspirasi, dan gemar menghargai pihak manapun.”

Sedangkan menurut Muchtar Efendi fungsi pokok kepemimpinan atau seorang pemimpin meliputi: (1) sebagai pelopor; (2) sebagai pengurus; (3) sebagai uswah (teladan); (4) sebagai penanggung jawab; (5) sebagai pelindung; (6) sebagai pengajar; (7) sebagai pemersatu.

Khususnya yang berkaitan dengan fungsi kepemimpinan dibidang pendidikan dalam pepatah jawa yang dipopulerkan oleh Ki Hajar Dewantara sebagai berikut:

*Ing Ngarso Sung Tulodo* (dimuka memberikan teladan).

*Ing Madya Mangun Karso* (ditengah-tengah membangun semangat).

*Tut Wuri Handayani* (dibelakang memberikan pengaruh).

Seorang pemimpin di muka, harus memiliki idealisme serta harus dapat menjelaskan cita-citanya kepada masyarakat dengan cara-cara sejelas mungkin. Karena dia harus mampu menentukan suatu tujuan bagi masyarakat atau organisasi yang dipimpinnya, serta merintis kearah tujuan tersebut dengan menghilangkan segala hambatan yang menghalangi bagi tercapainya suatu tujuan yang telah ditetapkan.

Seorang pemimpin harus berada ditengah-tengah, mengikuti kehendak yang dibentuk oleh anggota masyarakat atau organisasi. Ia selalu dapat mengamati jalannya organisasi serta dapat berempati dengan orang-orang yang ada dalam organisasi. Dan diharapkan ia dapat merumuskan keinginan-keinginan organisasi dan juga menumbuhkan anggota-anggota organisasi untuk memperbaiki keadaan yang kurang menguntungkan.

Pemimpin di belakang diharapkan mempunyai kemampuan untuk mengikuti perkembangan organisasi dengan segala perangkat yang ada baik sumber daya alamnya maupun sumber daya manusianya. Ia harus menjaga agar tetap harmonis dalam organisasi.[[11]](#footnote-11)

Fungsi pemimpin dalam mempengaruhi dan mengarahkan individu atau kelompok bertujuan untuk membantu organisasi bergerak kearah pencapaian sasaran. Fungsi kepemimpinan itu pada pokoknya adalah menjalankan wewenang kepemimpinan, yaitu menyediakan suatu sistem komunikasi, memelihara kesediaan bekerja sama dan menjamin kelancaran serta keutuhan organisasi.

1. **Model Dalam Kepemimpinan**

Efektivitas kepemimpinan seseorang ditentukan oleh kemampuan “membaca” situasi yang dihadapi dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya agar cocok dan mampu memenuhi tuntutan situasi tersebut. Penyesuaian gaya kepemimpinan yang dimaksud adalah kemampuan menentukan ciri kepemimpinan dan perilaku tertentu karena tuntutan situasi tertentu. Sehubungan dengan hal tersebut berkembanglah model-model kepemimpinan berikut:

1. **Model Kontinum Otokratik-Demokratik**

Gaya dan perilaku kepemimpinan tertentu selain berhubungan dengan situasi dan kondisi yang dihadapi, juga berkaitan dengan fungsi kepemimpinan tertentu yang harus diselenggarakan. Contoh: dalam hal pengambilan keputusan, pemimpin bergaya otoktatik akan mengambil keputusan sendiri, ciri kepemimpinan yang menonjol ketegasan disertai perilaku yang berorientasi pada penyelesaian tugas. Sedangkan pemimpin bergaya demokratik akan mengajak bawahannya untuk berpartisipasi. Ciri kepemimpinan yang menonjol disini adalah menjadi pendengar yang baik disertai perilaku memberikan perhatian pada kepentingan dan kebutuhan bawahan.

1. **Model “Interaksi Atasan-Bawahan”**

Menurut model ini, efektivitas kepemimpinan seseorang tergantung pada interaksi yang terjadi antara pemimpin dan bawahannya dan sejauhmana interaksi tersebut mempengaruhi perilaku pemimpin yang bersangkutan.

Seorang akan menjadi pemimpin yang efektif, apabila:

1. Hubungan atasan dan bawahan dikategorikan baik
2. Tugas yang harus dikerjakan bawahan disusun pada tingkat struktur yang tinggi
3. Posisi kewenangan pemimpin tergolong kuat
4. **Model Situasional**

Model ini menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang tergantung pada pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat untuk menghadapi situasi tertentu dan tingkat kematangan jiwa bawahan. Dimensi kepemimpinan yang digunakan dalam model ini adalah perilaku pemimpin yang berkaitan dengan tugas kepemimpinannya dan hubungan atasan-bawahan. Berdasarkan dimensi tersebut, gaya kepemimpinan yang dapat digunakan adalah:

1. Memberitahukan
2. Menjual
3. Mengajak bawahan berperan serta
4. Melakukan pendelegasian
5. **Model “Jalan-Tujuan”**

Seorang pemimpin yang efektif menurut model ini adalah pemimpin yang mampu menunjukkan jalan yang dapat ditempuh bawahan. Salah satu mekanisme untuk mewujudkan hal tersebut yaitu kejelasan tugas yang harus dilakukan bawahan dan perhatian pemimpin kepada kepentingan dan kebutuhan bawahannya. Perilaku pemimpin berkaitan dengan hal tersebut harus merupakan faktor motivasional bagi bawahannya.

1. **Model “Pemimpin-Peran serta Bawahan”**

Perhatian utama ini adalah perilaku pemimpin dikaitkan dengan proses pengambilan keputusan. Perilaku pemimpin perlu disesuaikan dengan struktur tugas yang harus diselesaikan oleh bawahannya.

Salah satu syarat penting untuk paradigma tersebut adalah adanya serangkaian ketentuan yang harus ditaati oleh bawahan dalam menentukan bentuk dan tingkat peran serta bawahan dalam pengambilan keputusan. Bentuk dan tingkat peran serta bawahan tersebut “didiktekan” oleh situasi yang dihadapi dan masalah yang ingin dipecahkan melalui proses pengambilan keputusan.[[12]](#footnote-12)

Manusia dalam hidupnya dipengaruhi dan mempengaruhi model yang dicontohkan orang lain. Perilaku kepala sekolah merupakan model yang akan ditiru bawahannya. Oleh sebab itu, kepala sekolah harus menjadi teladan bagi bawahannya. Bawahan tidak akan patuh dengan perintah atau himbauan kepala sekolah sebelum kepala sekolah memberikan contohnya. Manusia sukses bukan dari apa yang dikatakannya tetapi dari tindakannya termasuk tindakan kepemimpinan. Tindakan kepemimpinan yang cenderung paling sering nampak inilah yang akan menjadi model kepemimpinan kepala sekolah.

1. **Standar Kompetensi Kepala Sekolah**

Dalam rangka pelaksanaan pasal 38 ayat (5) Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan perlu menetapkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional dan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tanggal 17 April 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

Standar Kompetensi Kepala Sekolah diantaranya sebagai berikut:

1. **Dimensi Kompetensi Kepribadian**

Kompetensi yang diharapkan adalah sebagai berikut:

1. Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, serta menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah
2. Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin
3. Memilki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah
4. Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi
5. Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah
6. Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan
7. **Dimensi Kompetensi Manajerial**

Kompetensi yang diharapkan adalah sebagai berikut:

1. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan
2. Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan
3. Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal
4. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif
5. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik
6. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal
7. Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiyaan sekolah/madrasah
8. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik
9. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional
10. Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efesien
11. Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah
12. Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah
13. Mengelola sisitem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyususunan program pengambilan keputusan
14. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah
15. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta melaksanakan tindak lanjutnya
16. **Dimensi Kompetensi Kewirausahaan**

Kompetensi yang diharapkan adalah sebagai berikut:

1. Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah
2. Bekerja sama untuk mencapai keberhasilan sekolah/ madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif
3. Memilki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah
4. Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah
5. Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik
6. **Dimensi Kompetensi Supervisi**

Kompetensi yang diharapkan adalah sebagai berikut:

1. Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesional guru
2. Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat
3. Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru
4. **Dimensi Kompetensi Sosial**

Kompetensi yang diharapkan adalah sebagai berikut:

1. Bekerja sama dengan berbagai pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah.
2. Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
3. Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.[[13]](#footnote-13)

Seorang kepala sekolah harus memahami secara komprehensif bagaimana kinerja dan kemampuan manajerialnya dalam memimpin sebuah sekolah. Ketercapaian tujuan pendidikan sangat bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepemimpinan kepala sekolah. Karena kepala sekolah merupakan seorang pejabat profesional dalam organisasi sekolah yang bertugas mengatur semua sumber organisasi dan bekerjasama dengan guru-guru dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan.

1. **Kinerja Guru**
2. **Pengertian Kinerja Guru**

Kinerja merupakan perilaku atau respon sesuatu. Munculnya kinerja merupakan akibat dari adanya suatu pekerjaan. Kinerja adalah pengekspresian penuh potensi seseorang dalam melaksanakan tanggung jawabnya.[[14]](#footnote-14)

Dilihat dari arti kata kinerja berasal dari kata *performance.* Kata “*performance”* memberikan tiga arti, yaitu: (1) “prestasi” seperti dalam konteks atau kalimat *“high performance car”,* atau “mobil yang cepat”; (2) “pertunjukkan” seperti dalam konteks atau kalimat *“Folk dance performance”,* atau “pertunjukkan tarian-tarian rakyat”; (3) “pelaksanaan tugas” seperti dalam konteks atau kalimat *“in performance his/her duties”.*[[15]](#footnote-15)

Pengertian kinerja adalah hasil kerja yang ditunjukkan oleh seorang pekerja dalam menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan ketentuan yang telah ditentukan dan sesuai dengan norma maupun etika yang ada serta memiliki kualitas dan kuantitas tertentu. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Pandji, bahwa kinerja yaitu beberapa kata kunci yang biasa dipahami dalam kinerja yaitu: 1) hasil kerja, 2) pekerja, proses atau organisasi, 3) terbukti secara konkrit, 4) dapat diukur dan dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan.[[16]](#footnote-16)

Guru adalah sosok yang rela mencurahkan sebagian besar waktunya untuk mengajar dan mendidik siswa, sementara penghargaan dari sisi material, misalnya, sangat jauh dari harapan. Gaji seorang guru rasnya terlalu jauh untuk mencapai kesejahteraan hidup layak sebagaimana profesi lainnya. Hal itulah tampaknya yang menjadi salah satu alasan mengapa guru disebut sebagai pahlawan tanpa tanda jasa.[[17]](#footnote-17)

Menurut Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, “guru adalah seorang yang mempunyai gagasan yang harus diwujudkan untuk kepentingan anak didik, sehingga menunjang hubungan sebaik-baiknya dengan anak didik, sehingga menunjang tinggi, mengembangkan dan menerapkan keutamaan yang menyangkut agama, kebudayaan, keilmuan. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, guru adalah orang yang pekerjaannya (mata pencahariannya, profesinya) mengajar”.[[18]](#footnote-18)

Pada pasal 1 (1) Undang-Undang Guru dan Dosen Nomor 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen , dinyatakan bahwa guru “Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah”.

Definisi ini, kemudian diperkuat lagi dalam peraturan Menteri Keuangan Nomor 164/PMK.05/2010, dipasal 1. Peraturan Menteri Keuangan itu ditulis ulang bahwa “Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.” Sudah barang tentu, pasal tersebut masih membutuhkan penjelasan lanjutan, yaitu mengenai apa yang harus dididikan, diajarkan, dibimbingkan, diarahkan, dinilai, dievaluasi dari peserta didik dimaksud.

Berbagai hal yang harus dididikan, diajarkan, dibimbing, diarahkan, dinilai, dan evalusi dari peserta didik dimaksud, adalah tuntutan standar kompetensi lulusan, sebagaimana yang telah ditetapkan oleh pemerintah, khususnya kementrian Pendidikan Nasional, dan/atau kementrian Agama Republik Indonesia. Standar kompetensi lulusan (SKL) tersebut, kemudian didistribusikan pada mata pelajaran . disinilah kita bisa memahami bahwa tugas guru itu adalah mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, menilai, mengevalusi peserta didik dalam hal kemampuan atau penguasaannya mengenai Standar Isi yang telah ditetapkan pemerintah, dengan tuntutan untuk mencapai Standar Kompetensi Lulusan.[[19]](#footnote-19)

Kinerja guru dapat diartikan sebagai tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas pendidikan sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan selama periode tertentu dalam kerangka mencapai tujuan pendidikan. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi kompetensi yang harus dimiliki setiap guru. Menurut pendapat Piet A. Sahertian seperti yang dikemukakan oleh Kusmianto dalam buku Direktorat Tenaga Kependidikan tahun 2008 pada halaman 21, bahwa standar kinerja guru 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.[[20]](#footnote-20)

Berdasarkan beberapa definisi yang dikemukakan di atas, dapat dinyatakan bahwa kinerja guru merupakan prestasi yang dicapai oleh seorang guru dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya selama periode tertentu.

1. **Teori Kinerja**

Teori kinerja yang dijadikan landasan dalam penelitian ini adalah teori Gibson. Menurut teori ini: “ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja yaitu: variabel individu, variabel organisasi, dan variabel psikologis”.

Variabel individu dikelompokkan pada subvariabel kemampuan dan keterampilan, latar belakang dan demografis. Subvariabel kemampuan dan keterampilan merupakan faktor utama yang mempengaruhi perilaku dan kinerja. Variabel kemampuan dan keterampilan merupakan kompetensi kerja yang dimiliki seseorang. Terdapat lima jenis kompetensi, yaitu: *pertama*, *knowledge,* adalah ilmu yang dimiliki individu dalam bidang pekerjaan atau area tertentu; *kedua, Skill,* adalah kemampuan untuk kinerja fisik maupun mental; *ketiga, Self Concep,* adalah sikap individu, nilai-nilai yang dianut citra diri; *keempat, Traits,* adalah karakteristik fisik dan respons yang konsisiten atas situasi atau informasi tertentu; *kelima, Motives,* adalah pemikiran dan niat besar konstan dan mendorong individu untuk bertindak atau berperilaku tertentu. *Skill* dan *knowledge* sering kali disebut sebagai *hard competence,* sedangkan kompetensi *self concept, traits* dan *motives* disebut *soft competence.* Terdapat kesamaan antara teori Gibson dan pendapat dari Spencer and Spencer tentang faktor utama yang mempengaruhi kinerja individu berkaitan dengan kompetensi yang harus dimiliki oleh individu, yaitu: kompetensi pengetahuan/kemampuan, kompetensi keterampilan atau keahlian dan kompetensi motivasi. Variabel demografis, mempunyai efek tidak langsung pada perilaku dan kinerja individu.

Variabel psikologis terdiri dari sub-variabel persepsi, sikap, kepribadian, belajar, dan motivasi. Variabel ini banyak dipengaruhi oleh keluarga, tingkat sosial pengalaman kerja sebelumnya dan variabel demografis. variabel psikologis seperti persepsi, sikap, kepribadian, dan belajar merupakan hal yang kompleks dan sulit diukur.

Variabel organisasi berefek tidak langsung terhadap perilaku dan kinerja individu. Variabel organisasi digolongkan dalam sub-variabel sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur, dan desain pekerjaan. Aspek kepemimpinan yang mempengaruhi kerja dapat diwujudkan dalam bentuk pemberian layanan supervisi. Dan gabungan sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur, dan desain pekerjaan akan membentuk iklim kerja.

Variabel organisasi, individu dan demografis berhubungan satu sama lain dan saling pengaruh-mempengaruhi. Gabungan variabel individu, organisasi, dan psikologis sangat menentukan bagaimana seseorang mengaktualisasikan diri.[[21]](#footnote-21)

Berdasarkan teori Gibson di atas, terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja. Faktor-faktor ini perlu mendapat perhatian serius dari pimpinan organsasi jika pegawai diharapkan dapat memberikan kontribusi yang optimal.

1. **Tugas dan Peran Guru**
2. **Tugas Guru**

Guru adalah sosok arsitektur yang dapat membentuk jiwa dan watak anak didik. Guru mempunyai kekuasaan untuk membentuk dan membangun kepribadian anak didik menjadi seorang yang berguna bagi agama, nusa, dan bangsa. Guru bertugas mempersiapkan manusia susila yang cakap yang dapat diharapkan membangun dirinya dan membangun bangsa dan negara. Dengan demikian, dalam pelaksanaan tugasnya guru menjalankan tugas profesi, tugas kemuliaan, dan tugas kemsyarakatan.

Tugas guru sebagai profesi menuntut kepada guru untuk mengembangkan profesionalisme diri sesuai perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Mendidik, mengajar, dan melatih anak didik adalah tugas guru sebagai profesi. Tugas guru sebagai pendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup kepada anak didik. Tugas guru sebagai pengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi kepada anak didik. Tugas guru sebagai pelatih berarti mengembangkan keterampilan dan menerapkannya dalam kehidupan demi masa depan anak didik.

Tugas guru dibidang kemanusiaan adalah sebagai orang tua kedua di sekolah. Sebagai orang tua kedua di sekolah guru harus tampil sebagai idola yang dapat menarik simpati siswa. Guru harus dapat memotivasi siswanya untuk secara aktif melakukan kegiatan belajar dalam kegiatan pembelajaran di kelas maupun di luar kelas, serta secara mandiri di rumah.

Tugas guru dibidang kemasyarakatan adalah mendidik dan mengajar masyarakat untuk menjadi warga negara yang bertanggung jawab dan menjunjung tinggi nilai moral, sosial maupun keagamaan dan menjadikan anggota masyarakat sebagai insan pembangunan. Masyarakat memerlukan sumbangsih guru dalam menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh masyarakat. Dan sampai sekarang masyarakat masih menempatkan guru sebagai sosok yang di depan memberikan teladan, di tengah-tengah membangun dan di belakang memberikan motivasi (*ing ngarso sungtulodo, ing madyo mangun karso, tut wuri hadayani*).

1. **Peran Guru**

Begitu banyak peranan guru sebagai seorang pendidik dalam kerangka peningkatan kualitas pendidikan yang tentunya sangat ditentukan oleh kualitas guru itu sendiri. Terselenggaranya pendidikan yang bermutu, sangat ditentukan oleh guru-guru yang bermutu pula, yaitu guru yang dapat menyelenggarakan tugas-tugas secara memadai.

Berikut adalah peranan guru dalam nuansa pendidikan yang ideal, sebagai berikut:

1. **Guru Sebagai Pendidik**

Sebagai pendidik guru merupakan teladan, panutan, dan tokoh yang akan diidentifikasikan oleh peserta didik. Kedudukan sebagai pendidik menuntut guru untuk membekali diri dengan pribadi yang berkualitas berupa tanggung jawab, kewibawaan, kemandirian, dan kedisiplinan.

Guru harus dapat mengembangkan nilai-nilai kehidupan pada siswa, mengembangkan kepribadian dan membina budi pekerti serta memberikan pengarahan kepada siswa agar menjadi seorang anak yang berbudi luhur.

1. **Guru Sebagai Pengajar**

Peran guru sebagai pengajar, seiring dengan kemajuan perkembangan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi lebih menuntut guru berperan sebagai fasilitator dan mediator pembelajaran yang menuntut guru merancang kegiatan pembelajaran yang mengarahkan peserta didik melakukan kegiatan pembelajaran dan memperoleh pengalaman belajarnya sendiri dengan memanfaatkan berbagai sumber belajar yang tersedia tanpa menjadikan guru sebagai sumber belajar yang utama.

Guru harus dapat memberikan ilmu pengetahuan kepada siswa, memberikan bimbingan, merancang pengajaran dan melaksanakan pengajaran. Sebagai seorang guru selain harus memiliki kompetensi sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan juga harus dapat mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi.

1. **Guru Sebagai Pembimbing**

Sebagai pembimbing guru mendampingi dan memberikan arahan kepada siswa berkaitan dengan pertumbuhan dan perkembangan pada diri siswa baik meliputi aspek kognitif, afektif, maupun psikomotor serta pemberian kecakapan hidup kepada siswa baik akademik, vokasional, sosial maupun spiritual.

Sebagai pembimbing perjalanan belajar siswa, guru dituntut untuk melaksanakan hal-hal sebagai berikut: *pertama* guru harus membuat perencanaan pembelajaran sesuai dengan tujuan dan kompetensi yang hendak dicapai; *kedua* guru harus melibatkan siswa secara aktif dalam kegiatan pembelajaran baik aspek fisik maupun mental secara bermakna dengan melakukan berbagai kegiatan dan pengalaman belajar; *ketiga* guru harus melakukan kegiatan bermakna kepada siswa yaitu bahwa kegiatan yang dilakukan dan dilaksanakan oleh siswa memiliki makna bagi dirinya maupun bagi orang lain di masa kini, esok maupun di masa yang akan datang; dan *keempat* guru harus melakukan kegiatan penilaian secara terus menerus dan bukan parsial dalam rangka mengetahui tingkat pencapaian kompetensi peserta didik perindikator pembelajaran, perkompetensi dasar standar kompetensi mata pelajaran, standar kompetensi lulusan, sampai kepada standar kompetensi satuan pendidikan.

1. **Guru Sebagai Pelatih**

Berdasarkan kurikulum tingkat satuan pendidikan, terdapat beberapa kompetensi dasar yang harus dicapai dan dikuasai siswa yang membutuhkan pemberian latihan secara berulang-ulang oleh guru. Dalam memberikan pelatihan guru harus memerhatikan kompetensi dasar yang hendak dicapai, materi pembelajaran, perbedaan individual, latar belakang budaya, dan lingkungan tempat siswa tinggal. Namun demikian, dalam pemberian latihan kepada siswa tetap harus ditekankan bahwa siswa harus dapat melakukan dan menemukan, serta dapat mengusai secara mandiri keterampilan-keterampilan yang dilatihkan.

1. **Guru Sebagai Penasihat**

Peran guru sebagai penasihat tidak hanya terbatas terhadap siswa tetapi juga terhadap siswa tetapi juga terhadap orang tua. Dalam menjalankan perannya sebagai penasihat guru harus dapat memberikan konseling sesuai dengan apa yang dibutuhkan siswa, dan memberikan solusi terhadap masalah-masalah yang dihadapi.

Nasihat guru sangat dibutuhkan ketika siswa dihadapkan kepada berbagai permasalahan baik yang menyangkut dengan diri, keluarga, sekolah, masyarakat maupun lingkungan pergaulan siswa. Nasihat dibutuhkan siswa dalam bentuk pandangan-pandangan terhadap permasalahan yang dihadapi serta alternatif-alternatif keputusan yang bisa diambil walaupun pada dasarnya keputusan tetap berada ditangan siswa.

1. **Guru Sebagai Model dan Teladan**

Guru sebagai model dan teladan bagi peserta didik. Dengan keteladanan yang diberikan orang-orang menempatkan ia sebagai figur yang dijadikan teladan. Sifat-sifat positif yang ada pada guru merupakan modal yang dapat dijadikan sebagai teladan, seperti: tekun bekerja, rajin belajar, bertanggung jawab, dan sebagainya. Sebaliknya sifat-sifat negatif yang ada pada guru khususnya di kelas rendah Sekolah Dasar juga akan dijadikan model atau teladan di kalangan siswa. Guru harus meminimalisir sifat-sifat dan perilaku negatif yang ada dalam dirinya.[[22]](#footnote-22)

Guru memiliki peranan, tugas dan tanggungjawab terhadap peserta didiknya. Peran guru tidak akan bisa digantikan sekalipun dengan mesin canggih. Karena tugas guru menyangkut pembinaan sifat mental manusia yang menyangkut aspek-aspek yang bersifat manusiawi yang unik dalam arti berbeda satu dengan yang lainnya.

1. **Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Guru**

Kinerja guru tidak terwujud dengan begitu saja, tetapi dipengaruhi oleh faktor-faktor tertentu. Baik faktor internal maupun eksternal sama-sama membawa dampak terhadap kinerja guru. Faktor internal kinerja guru adalah faktor yang datang dalam diri guru yang dapat mempengaruhi kinerjanya, contohnya ialah kemampuan, keterampilan, kepribadian, persepsi, motivasi menjadi guru, pengalaman lapangan, dan latar belakang keluarga.

Faktor eksternal kinerja guru adalah faktor yang datang dari luar guru yang dapat mempengaruhi kinerjanya, contohnya ialah (1) gaji; (2) sarana dan prasarana; (3) lingkungan kerja fisik; (4) kepemimpinan.

Faktor-faktor eksternal tersebut sangat penting untuk diperhatikan karena pengaruhnya cukup kuat terhadap guru. Setiap hari, faktor-faktor tersebut akan terus-menerus mempengaruhi guru sehingga akan lebih dominan dalam menentukan seberapa baik kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya. Menurut Uhar, kinerja pegawai akan efektif apabila memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhinya. Untuk memahami lebih dalam lagi, berikut ini akan dibahas satu persatu tentang apa dan mengapa keempat eksternal tersebut dapat mempengaruhi kinerja guru.

1. **Gaji**

Faktor pertama yang mempengaruhi kinerja guru adalah gaji. Setiap orang yang memperoleh gaji tinggi, hidupnya akan sejahtera. Orang akan bekerja dengan penuh antusias jika pekerjaannya mampu menyejahterakan hidupnya. Sebaliknya, orang yang tidak sejahtera atau hidupnya serba kekurangan akan bekerja tanpa gairah. Bagaimana mungkin seorang guru dapat bekerja secara profesional jika berangkat dari rumah sudah dipusingkan dengan kebutuhan rumah tangga. Begitu sampai di kelas, pengalaman belajar yang diberikan kepada siswa tidak akan berkualitas. Bahkan, tidak menutup kemungkinan gaya mengjar yang ditampilkan guru bukannya mengembangkan potensi siswa malah justru mematikan potensi siswa.

Gaji merupakan salah satu bentuk kompensasi atas prestasi kerja yang diberikan oleh pemberi kerja kepada pekerja. Menurut Handoko kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.

UU No. 14/2005 tentang Guru dan Dosen mendefinisikan gaji guru sebagai hak yang diterima oleh guru atas pekerjaannya dari penyelenggara pendidikan atau satuan pendidikan dalam bentuk finansial secara berkala sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

1. **Sarana dan Prasarana**

Dalam materi diklat pengawas sekolah yang berjudul “Administrasi dan Pengelolaan Sekolah” tahun 2008 pada halaman 37 sampai dengan 39 telah dijelaskan perbedaan sarana dan prasarana dan pengklasifikasiannya. Sarana adalah semua perangkat peralatan, bahan, dan prabot yang secara langsung digunakan dalam proses pendidikan di sekolah. Sarana pendidikan diklasifikasikan menjadi tiga macam, yaitu (1) habis tidaknya dipakai; (2) bergerak tidaknya pada saat digunakan; (3) hubungannya dengan proses belajar mengajar. Sementara prasarana pendidikan adalah semua perangkat kelengkapan dasar yang tidak secara langsung menunjang pelaksanaan proses pendidikan di sekolah. Prasarana pendidikan di sekolah dapat diklasifikasikan menjadi dua macam, yaitu (1) prasana yang secara langsung digunakan untuk proses pembelajaran; (2) prasarana yang tidak digunakan untuk proses pembelajaran, tetapi secara langsung sangat menunjang proses pembelajaran.

Pada Sekolah Menengah Atas sekurang-kurangnya memiliki 18 jenis prasarana. Prasarana yang dimaksud, meliputi (1) ruang kelas; (2) ruang perpustakaan; (3) ruang laboratorium biologi; (4) ruang laboratorium fisika; (5) ruang laboratorium kimia; (6) ruang laboratorium komputer; (7) ruang laboratorium bahasa; (8) ruang pimpinan; (9) ruang guru; (10) ruang tata usaha; (11) tempat beribadah; (12) ruang konseling; (13) ruang UKS; (14) ruang organisasi kesiswaan; (15) jamban; (16) gudang; (17) ruang sirkulasi; (18) tempat bermain/olahraga.

Sarana prasana sekolah sangat menunjang pekerjaan guru. Kita bisa membandingkan antara guru yang dilengkapi sarana dan prasarana yang memadai dengan guru yang tidak dilengkapi sarana dan prasarana yang memadai. Guru yang dilengkapi dengan sarana dan prasarana yang memadai akan menunjukkan kinerja yang lebih baik daripada guru yang tidak dilengkapi sarana dan prasarana yang memadai. Kualitas sarana prasarana hendaknya mengikuti perkembangan teknologi yang lebih mutakhir. Artinya, sarana dan prasarana yang digunakan haruslah sarana dan prasarana yang modern yang mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni.

1. **Lingkungan kerja fisik**

Menurut laporan tim produktivitas *International Labour Office* (ILO), hal pertama yang harus diusahakan untuk memperbaiki kinerja karyawan adalah menjamin agar karyawan dapat melaksanakan tugasnya dalam keadaan memenuhi syarat. Dengan demikian, mereka dapat melaksankan tugasnya tanpa mengalami ketegangan-ketegangan, atau dengan kata lain perusahaan harus menyediakan lingkungan kerja yang baik bagin karyawannya.

Menurut Nitisemito dalam France Chandra lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, misalnya kebersihan, pencahayaan dan sebagainya. Lingkungan kerja merupakan faktor situasional yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja dapat diubah sesuai keinginan pendesainnya. Oleh karena itu, menurut Zaenal dan Suharyo, lingkungan kerja harus ditangani atau didesain agar menjadi kondusif terhadap pekerja untuk melaksanakan kegiatan dalam suasana yang aman dan nyaman.

1. **Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain melalui proses tertentu dalam kerangka mencapai tujuan organisasi. Sementara pemimpin adalah sosok atau figur yang mempengaruhi orang lain melalui proses tertentu dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Tjutju dan Suwanto esensi pengaruh (*influence*) dalam konsep kepemimpinan bukanlah semata-mata berbentuk intruksi, melainkan lebih merupakan motivasi atau pemicu (trigger) yang dapat memberi inspirasi kepada bawahan sehingga inisiatif dan kreativitas mereka berkembang secara optimal untuk meningkatkan kinerjanya. Hal yang paling penting dalam mengaplikasikan konsep kepemimpinan ialah bagaimana memanfaatkan faktor-faktor eksternal untuk mengembangkan faktor internal sehingga mendorong tumbuhnya kinerja produktif.

Djoko Santoso Moeljono dalam Tjutju dan Suwatno menyampaikan trilogi kepemimpinan, yakni *to lead, to inspire, to motivate.* Basis trilogi tersebut dapat mendorong organisasi untuk menetapkan strategi membangun kinerja produktif melalui kepemimpianan yang berorientasi pada manajemen mutu. Hal ini dilandasi argumen utama bahwa kehadiran sosok pemimpin yang mampu mengarahkan, memberi inspirasi, dan motivasi akan melahirkan budaya kerja yang terus belajar. Disebabkan, pada dasarnya setiap orang selalu memilki kebutuhan belajar sepanjang hayatnya, terutama dihadapkan pada tantangan perubahan yang tidak pernah berhenti.

Mulyasa mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai untuk meningkatkan produktivitas kerja demi mencapai tujuan. Menurut Biatna, gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak-gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik. Gaya kepemimpinan merupakan perilaku atau strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.[[23]](#footnote-23)

Kinerja guru di dalam organisasi sekolah pada dasarnya ditentukan oleh kemampuan dan kemauan guru dalam ikut serta mendukung proses belajar mengajar. Faktor ini merupakan potensi guru untuk dapat melaksanakan tugas-tugasnya untuk mendukung kebutuhan sarana pendidikan di sekolah.

1. **Kriteria Kualitas Kinerja Guru**

Kualitas kinerja guru dinyatakan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru. Dijelaskan bahwa standar Kompetensi Guru dikembangkan secara utuh dari empat kompetensi utama, yaitu kompetensi Pedagogik, Kepribadian, Sosial, dan Profesional. Keempat kompetensi tersebut terintegrasi dalam kinerja guru.

Standar kompetensi kinerja guru mencakup kompetensi inti guru yang dikembangkan menjadi Kompetensi Guru PAUD/TK/RA, Guru Kelas SD/MI, dan Guru Mata Pelajaran pada SD/MI, SMP/MTs, SMA/MA, dan SMK/MA.

Menurut Glasser, berkenaan dengan kompetensi guru, ada empat hal yang harus dikuasai guru, yaitu menguasai bahan pelajaran, mampu mendiagnosis tingkah laku siswa, mampu melaksanakan proses pembelajaran, dan mampu mengevaluasi hasil belajar siswa.

Berdasarkan penjelasan di atas, serta berbagai kompetensi guru yang dikemukakan sebelumnya, maka kemampuan pokok yang harus dimiliki oleh setiap guru yang akan dijadikan tolak ukur kualitas kinerja guru adalah:

1. **Kompetensi Pedagogik**

Kompetensi pedagogik meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perencanaan dan pelaksanaan kegiatan pembelajaran, evaluasi hasil belajar dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai kompetensi yang dimiliki peserta didik.

Berkenaan dengan pelaksanaan kurikulum, seorang guru harus mampu mengembangkan kurikulum berdasarkan tingkat satuan pendidikannya masing-masing dan disesuaikan dengan kebutuhan lokal.

Di samping itu, guru harus mampu menerapkan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) dalam pembelajarannya, yaitu menggunakan berbagai media dan sumber belajar yang relevan dan menarik perhatian siswa sehingga tujuan pembelajaran tercapai secara optimal.

Guru harus mampu mengoptimalkan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan kemampuannya di kelas, dan guru harus mampu melakukan kegiatan penilaian terhadap kegiatan pembelajaran yang telah dilakukan, sehingga dapat dinyatakan bahwa kriteria kompetensi pedagogik meliputi:

1. Penguasaan terhadap karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, sosial, kultural, emosional, dan intelektual.
2. Penguasaan terhadap teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik.
3. Mampu mengembangkan kurikulum yang terkait dengan bidang pengembangan yang diampu.
4. Menyelenggarakan kegiatan pengembangan yang mendidik.
5. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan penyelenggaraan kegiatan pengembangan yang mendidik.
6. Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki.
7. Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik.
8. Melakukan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar; memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran.
9. Melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran.
10. **Kompetensi Kepribadian**

Pelaksanaan tugas sebagai guru harus didukung oleh suatu perasaan bangga akan tugas yang dipercayakan kepadanya untuk mempersiapkan generasi kualitas masa depan bangsa. Walaupun berat tantangan dan rintangan yang dihadapi dalam pelaksanaan tugasnya harus tetap tegar dalam melaksanakan tugas sebagai seorang guru.

Pendidikan adalah proses yang direncanakan agar semua berkembang melalui proses pembelajaran. Guru sebagai pendidik harus dapat mempengaruhi ke arah proses itu sesuai dengan tata nilai yang dianggap baik dan berlaku dalam masyarakat.

Tata nilai termasuk norma, moral, estetika, dan ilmu pengetahuan, mempengaruhi perilaku etika siswa sebagai pribadi dan sebagai anggota masyarakat. Penerapan disiplin yang baik dalam proses pendidikan akan menghasilkan sikap mental, watak dan kepribadian siswa yang kuat. Guru dituntut harus mampu membelajarkan kepada siswanya tentang kedisiplinan diri, belajar membaca, mencintai buku, menghargai waktu, belajar bagaimana cara belajar, mematuhi aturan/tata tertib dan belajar bagaimana harus berbuat. Semuanya itu akan berhasil apabila guru juga disiplin dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya.

Kriteria kompetensi kepribadian meliputi:

1. Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia.
2. Menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat.
3. Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa.
4. Menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru, dan rasa percaya diri.
5. Menjunjung tinggi kode etik profesi guru.
6. **Kompetensi Sosial**

Guru di mata masyarakat dan siswa merupakan panutan yang perlu dicontoh dan merupakan suri teladan dalam kehidupannya sehari-hari. Guru perlu memiliki kemampuan sosial dengan masyarakat, dalam rangka pelaksanaan proses pembelajaran yang efektif. Dikatakan demikian, karena dengan memilikinya kemampuan tersebut, otomatis hubungan sekolah dengan masyarakat akan berjalan dengan lancar, sehingga jika ada keperluan dengan orang tua siswa, para guru tidak akan mendapat kesulitan. Dalam kemampuan sosial tersebut, memilki kemampuan guru dalam berkomunikasi, bekerja sama, bergaul simpatik, dan mempunyai jiwa yang menyenangkan.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa kriteria kompetensi sosial meliputi:

1. Bertindak objektif serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi.
2. Berkomunikasi secara efektif, empatik dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua dan masyarakat.
3. Beradaptasi di tempat bertugas di seluruh wilayah Republik Indonesia yang memilki keragaman sosial budaya.
4. Berkomunikasi dengan komunitas profesi sendiri dan profesi lain secara lisan dan tulisan atau bentuk lain.
5. **Kompetensi Profesional**

Kompetensi profesional, yaitu kemampuan yang harus dimiliki oleh guru dalam proses pembelajaran. Guru mempunyai tugas untuk mengarahkan kegiatan belajar siswa untuk mencapai tujuan pembelajaran, untuk itu guru dituntut mampu menyampaikan bahan pelajaran. Guru harus selalu *meng-update* dan menguasai materi pelajaran yang disajikan. Persiapan diri tentang materi diusahakan dengan jalan mencari informasi melalui berbagai sumber seperti membaca buku-buku terbaru, mengakses internet, selalu mengikuti perkembangan dan kemajuan terakhir tentang materi yang disajikan.

Kompetensi profesional yaitu kemampuan yang harus dimiliki guru berkenaan dengan aspek:

*Dalam penyampaian pembelajaran,* guru mempunyai peranan dan tugas sebagai sumber materi yang tidak pernah kering dalam mengelola proses pembelajaran. Kegiatan mengajarnya harus disambut oleh siswa sebagai suatu seni pengelolaan proses pembelajaran yang diperoleh melalui latihan, pengalaman, dan kemauan belajar yang tidak pernah putus.

*Dalam melaksanakan proses pembelajaran,* keaktifan siswa harus selalu diciptakan dan berjalan terus dengan menggunakan metode dan strategi mengajar yang tepat. Guru menciptakan suasana belajar sambil bekerja, belajar sambil mendengar, dan belajar sambil bermain, sesuai dengan konteks materinya.

*Di dalam pelaksanaan proses pemeblajaran,* guru harus memperhatikan prinsip-prinsip didaktik metodik sebagai ilmu keguruan. Misalnya bagaimana menerapkan prinsip apersepsi, perhatian, kerja kelompok, korelasi dan prinsip-prinsip lainnya.

*Dalam hal evaluasi,* secara teori dan praktik, guru harus dapat melaksanakan sesuai dengan tujuan yang ingin diukurnya. Jenis tes yang digunakan untuk mengukur hasil belajar harus benar dan tepat. Diharapkan pula guru dapat menyusun item secara benar, lebih jauh agar tes dapat digunakan harus dapat memotivasi siswa belajar.

Adapun kriteria kompetensi profesional guru adalah sebagai berikut:

1. Menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu.
2. Menguasai Standar Kompetensi dan Kompetensi Dasar mata pelajaran/bidang pengembangan yang diampu.
3. Mengembangkan materi pelajaran yang diampu secara kreatif.
4. Mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif.
5. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk berkomunikasi dan mengembangkan diri. [[24]](#footnote-24)

Guru harus memiliki kecakapan serta pengetahuan yang luas dalam mengembangkan potensi yang ia miliki agar dapat menghasilkan hasil yang kerja yang optimal. Pengembangan sumber daya manusia pendidik/guru menjadi faktor yang akan sangat menentukan dalam mendorong kinerja guru agar semakin meningkat. Peningkatan tersebut tidak hanya berimplikasi kuantitas namun juga kualitas.

1. **Penelitian Terdahulu**

Banyak penelitian terdahulu terhadap hubungan kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru diantaranya:

1. Tesis, pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan profesionalisme guru terhadap kinerja guru sekolah dasar negeri di kecamatan Paguyuban Brebes. Penulis Sumarno. Pasca sarjana program studi manajemen pendidikan, universitas negeri semarang, 2009. Secara umum tesis ini menjelaskan hasil analisis statistik deskriptif variabel kinerja guru diperoleh mean sebesar 61,4155 dalam kategori baik atau 65,50%, kepemimpinan kepala sekolah diperoleh mean sebesar 58,8028 dalam kategori baik atau 71,80% dan profesionalisme guru diperoleh mean sebesar 58,0915 dalam kategorai profesional atau sebesar 77,5%pada Sekolah Dasar Negeri Dabin IV Kecamatan Paguyangan Kabupaten Brebes. Ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru sebesar 25,80%. Pengaruh positif ini berarti bahwa jika kepemimpinan kepala sekolah semakin baik maka kinerja guru meningkat. Ada pengaruh positif dan signifikan profesionalisme guru terhadap kinerja guru sebesar 39,40%. Pengaruh positif ini berarti bahwa jika guru semakin profesional dalam melaksanakan tugasnya maka maka kinerja guru meningkat. Ada pengaruh pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan kepala sekolah dan profesionalisme guru terhadap kinerja guru sebesar 43,80%. Pengaruh positif ini berarti bahwa jika kepemimpinan kepala sekolah dan guru semakin profesional dalam melaksanakantugasnya maka maka kinerja guru meningkat.
2. Skripsi, pengaruh gaya kepemimpinan sekolah terhadap kinerja guru SD Negeri di Kecamatan Gondokusuman daerah istimewa Yogyakarta. Penulis Adlan Adam. Program studi pendidikan, guru sekolah dasar, fakultas ilmu pendidikan, universitas negeri Yogyakarta, 2014. Secara umum skripsi ini menjelaskan tentang Gaya kepemimpinan kepala sekolah dapat diartikan sebagai persepsi para guru dan seluruh karyawan suatu sekolah terhadap pola prilaku atau bentuk dari tata cara seorang kepala sekolah dalam mempengaruhi para bawahannya supaya mau mengerjakan tugasnya dengan senang hati untuk mencapai tujuan dari sekolah tersebut. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang diperoleh penelititentang pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru, dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SD Negeri di Kecamatan Gondokusuman Daerah Istimewa Yogyakarta. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai sig 0,002< 0.05. Selain itu dapat juga melihat nilai t, yaitu nilai t hitung sebesar 3,130 lebih besar jika dibandingkan dengan nilai t tabel sebesar 1,655. Adapun besarnya pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di SD Negeri Kecamatan Gondokusuman Daerah Istimewa Yogyakarta adalah sebesar 6,4%. Sedangkan sisanya yaitu 93,6% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang bukan menjadi fokus pembahasan dalam penelitian ini.
3. Jurnal ilmiah pendidikan ekonomi IKIP veteran Semarang, pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru. Penulis Yulia Rachmawati. Mahasisiwa pendidikan ekonomi IKIP veteran Semarang. Berdasarkan hasil peneliti dan pembahasannya,maka dapat diambil suatu simpulan sebagai berikut : Ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SMK Sandikta Bekasi. Hasil uji F diperoleh F hitung = 10,037 dengan nilai sig = 0,03 < 0,05 dapat disimpulkan bahwa Ho ditolak. Hal ini menyatakan bahwa ada pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru sebesar 15,1% sedangkan sisanya dipengaruhi faktor lain. Sebagai seorang pemimpin kepala sekolah mempunyai tugas untuk menggerakan segala sumber yang ada disekolah sehingga dapat didayakan untuk digunakan secara maksimal demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Baik tidaknya kinerja guru disekolah sangat bergantung pada bagaimana kemampuan kepala sekolah dalam mempengaruhi perilaku guru dalam melaksanakan tugasnya. Dalam melaksanakan tugasnya guru cenderung tunduk pada kepala sekolah sehingga segala sesuatu yang dilaksanakan oleh guru harus mengacu pada kebijakan-kebijakan dari kepala sekolah. Selain itu apabila terjadi penyimpangan-penyimpangan dalam pelaksanaan kebijakan tersebut kepala sekolah berhak untuk menegur maupun memberikan peringatan.
4. **Kerangka Berpikir**

Kegiatan belajar mengajar kinerja guru sangatlah penting guna menghasilkan lulusan yang berkualitas. Oleh karena itu, dibutuhkan usaha yang sungguh-sungguh dari para guru bagi kinerja mereka maksimal dalam mendidik siswa.

Kepala sekolah sebagai pemimpin seharusnya menyadari bahwa keberhasilan sekolah-sekolah yang menjadi tanggung jawabnya sangat ditentukan oleh perilaku mereka. Stinger mengatakan bahwa perilaku pemimpin menjadi faktor penentu yang mempengaruhi iklim organisasi yang kemudian mendorong motivasi kerja karyawan sehingga terjadi peningkatan kinerja. Pentingnya peran kepemimpinan juga disampaikan oleh Vroom dan Yetton, Fiedler yang berkeyakinan bahwa kepemimpinan memegang peran sangat penting dalam upaya peningkatan kinerja bawahannya. Asumsi mereka bahwa dengan semakin efektif kepemimpinan seseorang maka akan semakin tinggi pula kinerja bawahannya. Dalam konteks persekolahan, Atmodiwirio berpendapat bahwa kepemimpinan sekolah merupakan inti atau ujung tombak pendidikan di Indonesia. Hal ini sejalan dengan Sukmadinata yang berpendapat bahwa peningkatan mutu pendidikan menuntut kepemimpinan yang profesional dibidang pendidikan. Dengan kata lain, pembenahan mutu pendidikan harus dimulai pada profesionalitas pemimpin (kepala sekolah).[[25]](#footnote-25)

Pemimpin yang dapat menciptakan suasana nyaman dalam organisasi sekolah akan mendorong kinerja yang baik bagi para anggotanya, yaitu para guru. Dengan demikian kepemimpinan kepala sekolah sangat menentukan kinerja guru di sekolah. Dengan kata lain kepemimpinan yang baik dari kepala sekolah akan mendorong guru untuk meningkatkan kinerjanya. Sehingga, akan meningkatkan kinerja guru dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab sebagai tenaga didik. Begitu pula sebaliknya, jika kepemimpinan kepala sekolah buruk, maka kinerja guru akan rendah. Peran kepala sekolah dalam mewujudkan kinerja guru sangatlah besar, mengingat dengan kepemimpinan yang baik. Kepala sekolah diharapkan mampu mempengaruhi dan menggerakkan para guru guna meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan kajian pustaka dan beberapa definisi konseptual diatas, maka gambaran penelitian yang dilakukan dapat digambarkan dalam suatu kerangka berfikir. Berikut ini adalah bagan dari kerangka berfikir yang digunakan dalam penelitian ini:

|  |
| --- |
| Hubungan |

KINERJA GURU

1. Fisiologi
2. Psikologis
3. Sosial
4. Ekonomi
5. Keseimbangan

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

* + - 1. Perencanaan
			2. Pengorganiasian
			3. Memimpin
			4. Pengendalikan

Gambar 2.1. Kerangka Berfikir

Berdasarkan kerangka berfikir pada gambar 2.1 dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan kepala sekolah (X) akan mempengaruhi kinerja guru (Y).

1. **Pengajuan Hipotesis**

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan.[[26]](#footnote-26)

Hipotesis dikatakan sementara karena kebenarannya masih perlu diuji atau dites kebenarannya dengan data yang asalnya dari lapangan. Hipotesis juga penting perannannya karena dapat menunjukkan harapan dari si peneliti yang di refleksikan dalam hubungan ubahan atau variabel dalam permasalahan penelitian.[[27]](#footnote-27)

Dari pokok yang penulis uraikan sebelumnya, maka penulis membuat hipotesis sebagai berikut: “Terdapat hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru”. Maka hasil uji hipotesis dapat diperoleh sebagai berikut:

Ho :$ ρ=$ 0 Tidak terdapat hubungan antara kepemimpian kepala sekolah (X) dengan kinerja guru (Y).

Ha : $ρ\ne $ 0 Terdapat hubungan antara kepemimpian kepala sekolah (X) dengan kinerja guru (Y).

1. David Gur, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Transformal,*(Yogyakarta: LKiS Yogyakarta, 2011), 8. [↑](#footnote-ref-1)
2. Kartini Kartono, *Pemimpin Dan Kepemimpinan,* (Jakarta: PT GrafindoPersada: 2016), 57. [↑](#footnote-ref-2)
3. Bahar Agus Setiawan, Abd. Muhith, *Transformational Leadership Ilustrasi Di Bidang Pendidikan,* (Jakarta: PT Grafindo Persada, 2013), 13. [↑](#footnote-ref-3)
4. Herabudin, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan,* (Bandung: CV Pustaka Setia, 2009), 186-187. [↑](#footnote-ref-4)
5. Supardi, *Sekolah Efektif, Konsep Dasar dan Praktiknya*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2015), 39. [↑](#footnote-ref-5)
6. Nur Zazin, *Gerakan Menata Mutu Pendidikan*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), 214-215. [↑](#footnote-ref-6)
7. Nur Zazin, *Gerakan Menata Mutu Pendidikan*, 196. [↑](#footnote-ref-7)
8. Supardi, *Disiplin Kerja Guru,* (Ciputat: Haja Mandiri, 2013), 11-12. [↑](#footnote-ref-8)
9. Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manjamen,* (Jakarta: PT Grafindo Persada, 2012), 49. [↑](#footnote-ref-9)
10. Barnawi & Mohammad Arifin, *Instrumen Pembinaan, Peningkatan, & Penilaian Kinerja Guru Profesional,*(Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), 73-74. [↑](#footnote-ref-10)
11. Supardi, *Disiplin Kerja Guru,* (Jakarta: Haja Mandiri, 2013), 22-24. [↑](#footnote-ref-11)
12. Eneng Muslihah, *Kinerja Kepala Sekolah,* (Ciputat: Haja Mandiri, 2014), 94-99. [↑](#footnote-ref-12)
13. Dudung Holidi, *Pedoman Manajemen Supervisi Kepala Sekolah dan Pengawas,* (PT Griya Widya Pustaka, 2012), 5-7. [↑](#footnote-ref-13)
14. Kiras Saragih, *Usaha Konkret Guru Profesional,* (Dinas Pendidikan Provinsi Banten, 2011), 66. [↑](#footnote-ref-14)
15. Supardi, *Kinerja Guru,* (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada), 45. [↑](#footnote-ref-15)
16. Encep Safrudin Muhyi, *Kepemimpinan Pendidikan Transformasional*, (Jakarta: Diadit Media Press, 2011), 50. [↑](#footnote-ref-16)
17. Ngainun Naim, *Menjadi Guru Inspiratif,* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011), 1 [↑](#footnote-ref-17)
18. Syafruddin Nurdin, *Guru Profesional & Implementasi Kurikulum,* (Ciputat: Quantum Teaching, 2005), 7. [↑](#footnote-ref-18)
19. Momon Sudarma, *Profesi Guru Dipuji, Dikritisi dan Dicaci,* (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), 75-76. [↑](#footnote-ref-19)
20. Barnawi & Mohammad Arifin, *Instrumen Pembinaan, Peningkatan, & Penilaian Kinerja Guru Profesional,* 14. [↑](#footnote-ref-20)
21. Supardi, *Kinerja Guru,* 31-32. [↑](#footnote-ref-21)
22. Supardi, *Sekolah Efektif Konsep Dasar dan Praktiknya,* 90-96. [↑](#footnote-ref-22)
23. Barnawi & Mohammad Arifin, *Instrumen Pembinaan, Peningkatan, & Penilaian Kinerja Guru Profesional,* 43-70. [↑](#footnote-ref-23)
24. Rusman, *Model-Model Pembelajaran,* (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), 53-58. [↑](#footnote-ref-24)
25. Hendarman, *Revolusi Kinerja Kepala Sekolah,*(Jakarta Barat: PT. Indeks, 2015), 5. [↑](#footnote-ref-25)
26. Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D, (*Bandung: Alfabeta, 2016), 64. [↑](#footnote-ref-26)
27. Sukardi, *Metodologi Penelitian Pendidikan Kompetensi dan Praktiknya,* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2005), 41. [↑](#footnote-ref-27)