**BAB II**

9

**TINJAUAN PUSTAKA**

**A. Deskripsi Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah**

**1. Pengertian Kepemimpinan**

Konsep kepemimpinan pada awalnya lahir pada tahun 1930 dipelopori oleh beberapa Ahli, seperti Kurt Lewin, K. White, Ronall Lippit yang telah melakukan berbagai uji coba Ilmiah terhadap beberapa sampel anak untuk memerankan beberapa konsep atau pola kepemimpinan, dimana memberikan suatu simpulan bersama dikuti dari Miftah Thona bahwa “kepemimpinan merupakan suatu usaha untuk mencapai tujuan suatu organisasi dengan mempengaruhi suatu kelompok atau orang lain”[[1]](#footnote-2). Memperhatikan pengertian tersebut dapat pula dikatakan kepemimpinan merupakan suatu aktivitas dari seorang kepala pimpinan dimana berupaya untuk memberikan pengaruh terhadp bawahannya demi tercapainya suatu organisasi atau suatu badan lembaga pendidikan.

Sedangkan dari sudut pandang Etimologi maka kepemimpinan berawal dari kata dasar “Pimpin yang kemudian ditambah dengan prefiks ke dan sufiks an, yang berarti suatu kemampuan pribadi seorang untuk mempengaruhi agar melaksanakan suatu tindakan dengan tujuan bersama”[[2]](#footnote-3), demikian pula konsep definisi kepemimpinan dijelaskan oleh Oteng Sutisna bahwa “kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan seseorang dalam usaha pencapaian tujuan dalam situasi tertentu[[3]](#footnote-4). Beberapa pengertian atau definisi mengenai kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli, dalam Sutarto disusun sebagai berikut:

Fred E. Fielder.

*Leadership is the art coordinating and motivating individuals and groups to achieve desire ends”.* (kepemimpinan adalah seni mengkoordinasi dan memotivasi individu-individu serta kelompok-kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan).

George R. Terry.

*Leadership is relationship in wich one person, or the leader, influences other to work together willingly on related task to attain that wich the leader desire”* (kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri sesorang atau pemimpin, mempengaruhi orang lain untuk bekerjasama secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai yang diinginkan pemimpin).

Paul hersey dan Keneth H. Blanchard.

*Leadership is the process of influencing the activities of an individual or a group in efforts toward goal achievement in a given situation”* (kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu)[[4]](#footnote-5).

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut, dikatakan bahwa kepemimpinan itu akan terjadi apabila didalam situasi tertentu seseorang mempengaruhi perilaku orang lain secara perorangan atau kelompok, hal ini mengindikasikan dalam kepemimpinan merupakan perwujudan fungsi dari interaksi antara pemimpin, bawahan dan situasi, dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakan karyawan untuk berperan serta dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan pada pelakasanaannya senantiasa diperhadapkan dengan berbagai masalah dengan kondisi tertentu, untuk itulah seoarang pemimpin idealnya mampu mencerminkan jiwa kepemimpinannya untuk berbagai situasi kondisi yang dihadapinya, kemudian konsep ini lebih dikenal dengan sebutan kepemimpinan situasional, dalam konsep ini para pemimpin harus mampu memerankan gaya kepemimpinanya dalam berbagai situasi. Sebagai suatu metode atau cara bagaimana seorang pemimpin mempengaruhi dan mengarahkan bawahanya untuk melakukan sesuatu berdasarkan kehendaknya dalam mencapai suatu tujuan.

Upaya memperkuat teori-teori tersebut, jika ditinjau berdasarkan Kamus Besar Bahasa Indonesia bahwa kepemimpinan:

Berasal dari kata dasar pimpin dengan mendapat awalan menjadi memimpin maka diartikan “menuntun, menunjukkan jalan dan membimbing dalam perkataan ini dapat disamakan pengertiannya dengan mengetahui, mengepalai, memandu dan melatih dalam arti mendidik dan mengajari supaya dapat mengerjakan sendiri”[[5]](#footnote-6).

Kepemimpinan Kepala Sekolah secara umum diartikan sebagai:

Kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntut, mengarahkan dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh itu selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud atau tujuan tertentu.[[6]](#footnote-7)

Ini semakna dengan konsep Al-qur’an yang mendeskripsikan hakikat kepemimpinan dideskripsikan dalam QS. An-Nisa/004: 59.

Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. kemudian jika kamu berlainan Pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya[[7]](#footnote-8).

Kepemimpinan Kepala Sekolah identik sebagai proses saling mempengaruhi dalam bentuk memberikan dukungan (motivasi) yang lebih persuasif, dan bisa juga mempressur anggotanya agar mau melaksanakan apa yang dikehendaki. Ngalim Poerwanto mendefinisikan “Kepemimpinan Kepala Sekolah adalah tindakan atau perbuatan diantara perorangan dan kelompok yang menyebabkan seseorang atau kelompok maju ke-arah tujuan tertentu”[[8]](#footnote-9). Konsep yang lain juga dipaparkan oleh Daan Sugandha bahwa “Kepemimpinan Kepala Sekolah merupakan proses mempengaruhi kegiatan kelompok yang terorganisasakan dalam usaha menentukan tujuan dan mencapainya (*the process of influencing the activities of an organized group in its efforts towards goal setting and l achievement*)”[[9]](#footnote-10). Sedangkan “Kepala Sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan dan pendidikan pada umumnya direalisasikan”[[10]](#footnote-11). Dalam hal ini ia memegang peranan terpenting, yakni sebagai penanggung jawab semua kegiatan yang terdapat dalam sekolah. Mulai dari relokasi kepegawaian sampai hal yang terkecil, seperti penyiapan silabus dalam proses belajar-mengajar.

Pada lingkungan lembaga pendidikan, Kepemimpinan Kepala Sekolah dibutuhkan dalam upaya efektifitas dan efisiensi potensi maupun sumber daya sekolah. Dengan berbagai gaya, metode, dan prosedur yang berbeda-beda, para pemimpin pendidikan dapat mengaktualisasikannya dalam wujud mengarahkan, membimbing dan mendorong para bawahannya agar melakukan rencana dan program kerja menurut nilai-nilai yang ada. Ditegaskan Moch. Idochi Anwar bahwa:

Kepala sekolah menduduki dua jabatan penting untuk bisa menjamin kelangsungan proses pendidikan sebagaimana yang telah digariskan oleh peraturan perundang-undangan. Pertama, kepala sekolah dalam pengelola pendidikan di sekolah secara keseluruhan. Kedua, kepala sekolah adalah pemimpin formal di sekolahnya.[[11]](#footnote-12)

Sebagai pengelola pendidikan, berarti kepala sekolah bertanggungjawab terhadap keberhasilan penyelenggaraan kegiatan pendidikan dengan cara melaksanakan administrasi sekolah dengan seluruh substansinya. Di samping itu, kepala sekolah bertanggungjawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas pendidikan. Sebagai pengelola, kepala sekolah memiliki tugas untuk mengembangkan kinerja para personal (terutama para guru) kearah profesionalisme yang diharapkan, sebagai pemimpin formal, kepala sekolah bertanggungjawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya menggerakkan para bawahan ke arah pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini kepala sekolah berfungsi sebagai koordinator yang mampu memberikan instruksi dan pengarahan serta mampu melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya, dan ini menjadi bagian tidak terpisahkan dari Kepemimpinan Kepala Sekolahnya. Sebagai bahan perbandingan penulis menyendarkan beberapa pengertian kepala sekolah yang disandarkan pada pengertian yang diterangkan menurut Wahjosumidjo dalam Ngalim Purwanto bahwa:

Kepala dapat diartikan ‘Ketua’ atau ‘Pemimpin’ dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan sekolah adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Dengan demikian secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai: “seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk menjadi lider, manajer, dan pengawasan suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar., atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.[[12]](#footnote-13)

Sebagai bahan perbandingan, Daryanto mendefinisikan bahawa:

Kepala sekolah merupakan personel sekolah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan sekolah. Kepala sekolah mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolah yang dipimpinnya. Kepala sekolah tidak hanya bertanggung jawab secara teknis akademis saja, akan tetapi segala kegiatan, keadaan lingkungan sekolah dengan kondisi dan situasinya, serta hubungan dengan masyarat sekitar merupakan tanggung jawabnya pula.[[13]](#footnote-14)

Inisiatif dan kreatif yang mengarahkan kepada perkembangan dan kemauan sekolah adalah merupakan tugas dan tanggung jawab kepala sekolah. Kepala sekolah harus bekerjasama dengan para guru yang dipimpinnya, dengan orang tua murid atau BP3 serta pihak pemerintah setempat.

Berdasarkan beberapa pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah dan kepala sekolah yang telah dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan Kepemimpinan Kepala Sekolah adalah kemampuan seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah, untuk menggerakkan segala sumber yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

1. **Fungsi, Tugas, dan Sifat Kepemimpinan Kepala Sekolah**
2. **Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Tugas pokok kepemimpinan kepala sekolah berupa mengantarkan, mengelompokkan, memberi petunjuk, mendidik, membimbing, yang secara singkat menggerakkan seluruh elemen agar para bawahan mengikuti jejak pemimpin mencapai tujuan organisasi, hanya dapat melaksanakan secara baik bila seorang pemimpin menjalankan fungsi kepemimpinan kepala sekolah berkaitan dengan:

1. Fungsi memandang kedepan.
2. Fungsi Perencanaan.
3. Fungsi pengembangan loyalitas.
4. Fungsi Pengawasan.
5. Fungsi mengambil keputusan.
6. Fungsi memberi motivasi[[14]](#footnote-15).
7. Fungsi Perencanaan

Seorang pemimpin perlu membuat perencanaan yang menyeluruh bagi organisasi dan bagi diri sendiri selaku penanggung jawab tercapainya tujuan organisasi. Manfaat-manfaat tersebut antara lain.

1. Perencanaan merupakan hasil pemikiran dan analisa situasi dalam pekerjaanuntuk memutuskan apa yang akan dilakukan
2. Perencanaan berarti pemikiran jauh ke depan disertai keputusan – keputusan yang berdasarkan atas fakta.
3. Perencanaan berarti proyeksi atau penempatan diri ke situasi pekerjaan yang akan dilakukan dan tujuan atau target yang akan dicapai.
4. Fungsi memandang kedepan

Seorang pemimpin yang senantiasa memandang kedepan berarti akan mampu mendorong apa yang akan terjadi serta selalu waspada terhadap kemungkinan. Hal ini memberikan jaminan bahwa jalannya proses pekerjaan ke arah yang dituju akan dapat berlangusng terus menerus tanpa mengalami hambatan dan penyimpangan yang merugikan. Oleh sebab seorang pemimpin harus peka terhadap perkembangan situasi baik di dalam maupun diluar organisasi sehingga mampu mendeteksi hambatan-hambatan yang muncul, baik yang kecil maupun yang besar.

1. Fungsi pengembangan loyalitas

Pengembangan kesetiaan ini tidak saja diantara pengikut, tetapi juga unutk para pemimpin tingkat rendah dan menengah dalam organisai. Untuk mencapai kesetiaan ini, seseorang pemimpin sendiri harus memberi teladan, baikberkenaan dengan perihal pemikiran, kata-kata, maupun tingkah laku sehari-hari yang ditunjukkan kepada anak buahnya pemimpin sendiri berupaya tidak mengingkari dan menyeleweng dari loyalitas lembaga atau oraganisasi yang dipimpinnya.

1. Fungsi Pengawasan

Fungsi pengawasan merupakan fungsi pemimpin untuk senantiasa meneliti kemampuan pelaksanaan rencana. Dengan adanya pengawasan maka hambatan – hambatan dapat segera diketemukan, untuk dipecahkan sehingga semua kegiatan kembali berlangsung menurut rel yang elah ditetapkan dalam rencana .

1. Fungsi mengambil keputusan

Pengambilan keputusan merupakan fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah yang tidak mudah dilakukan. Oleh sebab itu banyak pemimpin yang menunda untuk melakukan pengambilan keputusan. Bahkan ada pemimpin yang kurang berani mengambil keputusan. Metode pengambilan keputusan dapat dilakukan secara individu, kelompok tim atau panitia, dewan, komisi, referendum, mengajukan usul tertulis dan lain sebagainya.

1. Fungsi memberi motivasi

Seorang pemipin perlu selalu bersikap penuh perhatian terhadap anak buahnya. Pemimpin harus dapat memberi semangat, membesarkan hati, mempengaruhi anak buahnya agar rajinbekerja dan menunjukkan prestasi yang baik terhadap organisasi yang dipimpinnya. “Pemberian anugerah yang berupa ganjaran, hadiah, piujian atau ucapan terima kasih sangat diperlukan oleh anak buah sebab mereka merasa bahwa hasil jerih payahnya diperhatikan dan dihargai oleh pemimpinnya”[[15]](#footnote-16). Bedasarkan penjelasan di atas, maka seorang pemimpin harus berani dan mampu mengambil tindakan terhadap anak buahnya yang menyeleweng, yang malas dan yang telah berbuat salah sehingga merugikan organisasi, dengan jalan memberi celaan, teguran, dan hukuman yang setimpal dengan kesalahannya. Untuk melaksanakan fungsi sebaik-baiknya, seorang pemimpin perlu menyelenggarakan daftar kecakapan dan kelakuan baik bagi semua pegawai sehingga tercatat semua hadiah maupun hukuman yang telah diberikan kepada mereka.

1. **Tugas Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Kependidikan untuk mengembangkan potensinya secara optimal. Misalnya memberi kesempatan kepada bawahan untuk meningkatkan profesinya melalui berbagai penataran dan Dinas Pendidikan telah menetapkan bahwa kepala sekolah harus melaksanakan pekerjaannya sebagai *educator*, manajer, administrator, dan supervisor. Dalam perkembanganya, kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai leader, inovator, dan motivator di sekolahnya. Dengan demikian paradigma baru manajemen pendidikan “kepala sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai *leader* mecakup (edukator, inovator, dan motivator), manajer (administrator) dan supervisor”[[16]](#footnote-17).

1. Kepala Sekolah Sebagai *leader* yang mecakup (edukator, inovator, dan motivator)

Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai leader dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan berkomunikasi “Kepribadian kepala sekolah sebagai leader akan tercermin dalam sifat-sifat (1) jujur (2) percaya diri (3) tanggungjawab (4) berani mengambil resiko dan keputusan (5) berjiwa besar, (6) emosi yang stabil (7) teladan”[[17]](#footnote-18). Dari analisa kepribadian tersebut dapat memberikan penjelasan bahwa faktor kepribadian juga menentukan keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah dalam mengorganisir para anggotanya. Pribadi positif yang dimiliki kepala sekolah akan memberikan efek positif pula, sebaliknya juga apabila yang dimiliki adalah pribadi buruk, maka akan berdampak negatif terhadap situasi dan kondisi sekolah.

* + - * 1. Kepala Sekolah sebagai Edukator (Pendidik)

Fungsinya sebagai edukator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Kembali Mulyasa menegaskan:

Menciptakan iklim yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti team teaching, moving class, dan mengadakan program akselerasi (*acceleration*) bagi siswa di atas normal[[18]](#footnote-19).

Upaya membantu terlaksananya fungsi ini, kepada sekolah bisa mengadakan pelatihan-pelatihan tenaga kependidikan, studi komparasi antar sekolah, dan juga mengadakan kerjasama pihak-pihak yang terkait dalam masalah ini.

* + - * 1. Kepala Sekolah sebagai Inovator

Kepala sekolah dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai innovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.

Kepala sekolah sebagai inovator akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptable dan fleksibel. Kepala sekolah harus mempunyai gagasan baru untuk memperkaya khazanah pengetahuannya, yang diantaranya bermanfaat untuk kemajuan sekolah, seperti penguasaan komputerisasi, mempunyai kemampuan untuk berkomunikasi dengan pihak lain, selalu melakukan eksperimen-eksperimen tentang penerapan sistem pendidikan.

* + - * 1. Kepala Sekolah sebagai Motivator

Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).

* + 1. Kepala Sekolah sebagai Manajer

Kepala Sekolah dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah arus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, “memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah”[[19]](#footnote-20).

Aspek ini juga melibatkan Kepala Sekolah sebagai Administrator, kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program sekolah.

Secara spesifik, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum mengelola administrasi siswa, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktifitas sekolah.

* + 1. Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Kepala sekolah sebagai supervisor satu-satunya orang yang dapat membantu perkembangan anggota atau stafnya dalam usaha meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Adapun peranan dan tanggungjawab kepala sekolah, sebagai berikut:

1. Membimbing guru agar dapat memahami lebih jelas terhadap masalah atau persoalan atau kebutuhan siswa serta membantu guru mengatasinya.
2. Membantu guru dalam mengantisipasi kesukaran guru dalam mengajar.
3. Memberikan bimbingan yang bijaksana terhadap guru dengan orientasi.
4. Membantu guru memperoleh kecakapan mengajar yang lebih baik dengan menggunakan seluruh kemampuannya dalam melaksanakan tujuannya.
5. Membina moral kelompok, menumbuhkan moral yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya.
6. Membantu guru mengerti makna alat untuk pelayanan.
7. Membantu guru memperkaya pengalaman mengajar sehingga suasana pengajaran bisa mempermudah pemahaman siswa.
8. Memberikan pimpinan yang efektif dan demokratis[[20]](#footnote-21).

Kepala sekolah sebagai supervisor harus diwujudkan dalam kemampuan menyusun, dan melaksanakan program supervisi pendidikan, serta memanfaatkan hasilnya. Kemampuan menyusun program supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam penyusunan program supervisi kelas, pengembangan program supervisi untuk kegiatan ekstrakulikuler, pengembangan program supervisi perpustakaan, laboratorium, dan ujian.

Pada hakikatnya, kegiatan supervisi yang dilakukan kepala sekolah adalah berupa pemberian bantuan dan pendampingan (*advocation*) kepada anggotanya: yang dalam hal ini mereka yang terkait dalam aktivitas pendidikan guru, siswa, staf karyawan, dan sebagainya. Ini bertujuan untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi sumber daya sekolah, serta optimalisasi mutu sekolah.

1. **Sifat-Sifat Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Upaya untuk menilai sukses tidaknya pemimpin itu dilakukan antara lain dengan mengamati dan mencatat sifat-sifat dan kualitas atau mutu perilakunya, yang dipakai sebagai kriteria untuk menilai Kepemimpinan Kepala Sekolahnya.usaha-usaha yang sistematis tersebut membuahkan teori sifat atau kesifatan dari Kepemimpinan Kepala Sekolah. Teori kesifatan atau sifat dikemukakan oleh beberapa ahli.

Menurut Edwin Ghiselli dalam Hani Handoko mengemukakan ada 6 (enam) sifat Kepemimpinan Kepala Sekolah yaitu:

1. Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (*supervisory ability*) atau pelaksana fungsi-fungsi dasar manajemen.
2. Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan mencakup, pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses.
3. Kecerdasan, mencakup kebijakan, pemikiran kreatif, dan daya pikir.
4. Ketegasan atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat.
5. Kepercayaan diri atau pandangan terhadap dirinya sehingga mampu untuk menghadapi masalah.
6. Inisiatif atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung, mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru atau inovasi[[21]](#footnote-22).

Teori kesifatan menurut George R. Terry adalah sebagai berikut:

1. Kekuatan. Kekuatan badaniah dan rohaniah merupakan syarat yang pokok bagi pemimpin sehingga ia mempunyai daya tahan untuk menghadapi berbagai rintangan.
2. Stabilitas emosi. Pemimpin dengan emosi yang stabil akan menunjang pencapaian lingkungan sosial yang rukun, damai, dan harmonis.
3. Pengetahuan tentang relasi insani. Pemimpin diharapkan memiliki pengetahuan tentang sifat, watak, dan perilaku bawahan agar ia bisa menilai kelebihan dan kelemahan bawahan yang disesuaikan dengan tugas-tugas yang akan diberikan kepadanya.
4. Kejujuran. Pemimpin yang baik harus mempuyai kejujuran yang tinggi baik kepada diri sendiri maupun kepada bawahan.
5. Obyektif. Pertimbangan pemimpin harus obyektif, mencari bukti-bukti yang nyata dan sebab musabab dari suatu kejadian dan memberikan alasan yang rasional atas penolakannya.
6. Dorongan pribadi. Keinginan dan kesediaan untuk menjadi pemimpin harus muncul dari dalam hati agar mau ikhlas memberikan pelayanan dan pengabdian kepada kepentingan umum.
7. Keterampilan berkomunikasi. Pemimpin diharapkan mahir menulis dan berbicara, mudah menangkap maksud orang lain, mahir mengintegrasi berbagai opini serta aliran yang berbeda-beda untuk mencapai kerukunan dan keseimbangan.
8. Kemampuan mengajar. Pemimpin diharapkan juga menjadi guru yang baik, yang membawa orang belajar pada sasaran-sasaran tertentu untuk menambah pengetahuan. Keterampilan agar bawahannya bisa mandiri, mau memberikan loyalitas dan partisipasinya.
9. Keterampilan sosial. Dia bersikap ramah, terbuka, mau menghargai pendapat orang lain, sehingga ia bisa memupuk kerjasama yang baik.
10. Kecakapan teknis atau kecakapan manajerial. Penguasaan teknis perlu dimiliki agar tercapai efektivitas kerja dan kesejahteraan[[22]](#footnote-23).

Berdasarkan teori-teori tentang kesifatan atau sifat-sifat pemimpin di atas, dapat disimpulkan berdasarkan asumsi penulis bahwa sifat-sifat kepemimpinan kepala sekolah adalah:

1. Kemampuan sebagai pengawas (*supervisory ability*).
2. Kecerdasan.
3. Inisiatif.
4. Energi jasmaniah dan mental.
5. Kesadaran akan tujuan dan arah.
6. Stabilitas emosi.
7. Obyektif.
8. Ketegasan dalam mengambil keputusan.
9. Keterampilan berkomunikasi.
10. Keterampilan mengajar.
11. Keterampilan sosial.
12. Pengetahuan tentang relasi insani

**3. Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah**

Definisi kepemimpinan situasional dijelaskan Sutarto mengutip pendapat paul hersey dan keneth blancarhd. Ia mengemukakan bahwa:

*Situational Laedership is base on an interplay among (I) the amount of guidance and direction (task behavior) a leader give; (2) the amount of socioemotional support (relation behavior) a leader provides; and (3) the readiness (maturity) level that followers exhibit in performing a specific task, function or objective.* (Kepemimpinan situasional didasarkan pada saling pengaruh antara (1) sejumlah petunjuk dan pengarahan (perilaku tugas) yang pemimpin berikan; (2) sejumlah pendukungan emosional (perilaku hubungan) yang pemimpin berikan; dan (3) tingkat kesiapsiagaan (kematangan) yang para bawahan tunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau sasaran)[[23]](#footnote-24).

Berdasarkan teori atas dapat dipahmi, kepemimpinan situasional merupakan kegiatan level manajerial dalam usahanya untuk mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan orang, guru, karyawan dengan melakukan pendekatan sesuai situasi tertentu dan tingkat kematangan atau kedewasaan para bawahan yang dipimpinnya.

Pemahaman fundamen dari teori kepemimpinan situasional adalah tentang tidak adanya gaya kepemimpinan yang terbaik. Kepemimpinan yang efektif adalah bergantung pada relevansi tugas, dan hampir semua pemimpin yang sukses selalu mengadaptasi gaya kepemimpinan yang tepat.

Efektivitas kepemimpinan bukan hanya soal pengaruh terhadap individu dan kelompok tapi bergantung pula terhadap tugas, pekerjaan atau fungsi yang dibutuhkan secara keseluruhan.   Jadi pendekatan kepemimpinan situasional fokus pada fenomena kepemimpinan di dalam suatu situasi yang unik.

Berdasarkan cara pandang ini, seorang pemimpin agar efektif ia harus mampu menyesuaikan gayanya terhadap tuntutan situasi yang berubah-ubah. Teori kepemimpinan situasional bertumpu pada dua konsep fundamental yaitu: tingkatKesiapan/kematangan individu atau kelompok sebagai pengikut dan gaya kepemimpinan.

Konsep kepemimpinan situasional dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard pada tahun 1969. Selanjutnya dari hasil pemikiran Ken Blanchard, Ramadhan mengutip konsep tersebut merumuskan ada 4 perilaku dasar kepemimpinan situasional, yaitu:

Perilaku direktif

Perilaku konsultatif

Perilaku partisipatif

Perilaku delegatif[[24]](#footnote-25).

1. Perilaku direktif

Perilaku direktif (pemberian arahan) adalah “perilaku yang diterapkan apabila bawahan dihadapkan pada tugas yang rumit dan bawahan belum memiliki pengalaman dan motivasi untuk mengerjakan tugas tersebut”[[25]](#footnote-26), konsep dasar kepemimpinan ini memposisikan keberadaan bawahan berada di bawah tekanan waktu penyelesaian. Pimpinan menjelaskan apa yang perlu dan harus dikerjakan. Kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut kecenderungan sistim sentralisasi wewenang.

Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pimpinan, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Falsafah pemimpin ialah “bawahan adalah untuk pimpinan atau atasan“. Bawahan hanya bertugas sebagai pelaksana keputusan yang telah ditetapkan pimpinan. Pemimpin menganggap dirinya orang yang paling berkuasa, paling pintar, dan peling cakap. Pengarahan bawahan dilakukan dengan memberikan instruksi atau perintah, ancaman hukuman serta pengawasan dilakukan secara ketat.

Orintasi kepemimpinannya difokuskan hanya untuk meningkatkan produktifitas kerja karyawan dengan kurang memperhatikan perasaan dan kesejahteraan bawahan. Pimpinan menganut system manajemen tertutup (*closed management*) kurang menginformasikan keadaan perusahaan pada bawahannya. Pengkaderan kurang mendapat perhatiannya.

1. Perilaku konsultatif

Perilaku konsultatif adalah “perilaku yang diterapkan ketika bawahan telah termotivasi dan berpengalaman dalam menghadapi suatu tugas”[[26]](#footnote-27). Di sini pimpinan hanya perlu memberi penjelasan yang lebih terperinci dan membantu mereka untuk mengerti dengan meluangkan waktu membangun hubungan yang baik dengan mereka.

1. Perilaku partisipatif

Perilaku partisipatif diterapkan apabila pegawai telah mengenal teknik-teknik yang dituntut dan telah mengembangkan hubungan yang dekat dengan pimpinan. Pimpinan meluangkan waktu untuk berbincang-bincang dengan mereka, untuk lebih melibatkan mereka dengan keputusan-keputusan kerja, dan untuk mendengarkan saran-saran mereka mengenai peningkatan kinerja. Konsep sederhanya dari perilaku dasar dari kepemimpinan ini kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasife, menciptakan suasana kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpinan memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki keberadaan lembaga pendidikan.

Falsafah pemimpin “pimpinan (dia) adalah untuk bawahan”. Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran atau ide dan pertimbangan-pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Keputusan tetap dilakukan pimpinan dengan mempertimbangkan saran atau ide yang diberikan bawahannya pemimpin menganut system manajement terbuka (*open* *management*) dan desentralisasi wewenang. Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan. Dengan demikian, pimpinan akan selalu membina bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.

1. Perilaku delegatif

Perilaku delegatif diterapkan apabila bawahan telah sepenuhnya paham dan efisien dalam kinerja tugas, sehingga pimpinan dapat melepaskan mereka untuk menjalankan tugasnya sendiri. bahwa berdasarkan pendekatan situasional tidak ada jalan yang terbaik untuk mempengaruhi atau memimpin orang lain. Pendekatan situasi didasarkan atas hubungan antara perilaku tugas, perilaku hubungan, serta tingkat kematangan bawahan.

Kepemimpinan Delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaanya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaan, sepenuhnya diserahkan pada bawahan[[27]](#footnote-28).

Pada pronsipnya pempimpin bersikap, menyerahkan, dan mengatakan kepada bawahan. Disini pimpinan menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan kepada bawahan dalam arti pimpinan menginginkan, agar para bawahan bisa mengendalikan sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut. Pimpinan tidak akan membuat peraturan-peraturan tentang pelaksanaan pekerjaan itu dan hanya sedikit melakukan kontak dengan bawahannya. Dalam hal ini bawahan dituntut memiliki kematangan dalam pekerjaan (kemampuan) dan kematangan psikologis (kemauan). Kematangan pekerjaan dikaitkan dengan kemampuan untuk melakukan sesuatu yang berdasar pengetahuan dan keterampilan. Kematangam psikologis dikaitkan dengan kemauan atau motivasi untuk melakukan sesuatu yang erat kaitannya dengan rasa yakin dan keterikatan.

Kontek terserbut menunjukan ada hubungan yang jelas antara level kematangan orang-orang dan atau  kelompok dengan jenis sumber kuasa yang memiliki kemungkinan paling tinggi untuk menimbulkan kepatuhan pada orang-orang tersebut. Kepemimpinan situational memandang kematangan sebagai kemampuan dan kemauan orang-orang atau kelompok untuk memikul tanggungjawab mengarahkan perilaku mereka sendiri dalam situasi tertentu. Maka, perlu ditekankan kembali bahwa kematangan merupakan konsep yang berkaitan dengan tugas tertentu dan bergantung  pada hal-hal yang ingin dicapai pemimpin.

Menurut Paul Hersey dan Ken. Blanchard, seorang pemimpin harus memahami kematangan bawahannya sehingga dia akan tidak salah dalam menerapkan gaya kepemimpinan. Tingkat kematangan yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Tingkat kematangan M1 (Tidak mampu dan tidak ingin) maka gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin untuk memimpin bawahan seperti ini adalah Gaya Telling (G1), yaitu dengan memberitahukan, menunjukkan, mengistruksikan secara spesifik.
2. Tingkat kematangan M2 (tidak mampu tetapi mau), untuk menghadapi bawahan seperti ini maka gaya yang diterapkan adalah Gaya *Selling/Coaching*, yaitu dengan Menjual, Menjelaskan, Memperjelas, Membujuk.
3. Tingkat kematangan M3 (mampu tetapi tidak mau/ragu-ragu) maka gaya pemimpin yang tepat untuk bawahan seperti ini adalah Gaya Partisipatif, yaitu Saling bertukar Ide & beri kesempatan untuk  mengambil keputusan.
4. Tingkat kematangan M4 (Mampu dan Mau) maka gaya kepemimpinan yang tepat adalah *Delegating*, mendelegasikan tugas dan wewenang dengan menerapkan sistem control yang baik[[28]](#footnote-29).

Nampak dari hal tersebut, bagaimana cara seorang pemimpin memimpin haruslah dipengaruhi oleh kematangan orang yang kita pimpin supaya tenaga kepemimpinan kita efektif dan juga pencapaian hasil optimal. Tidak banyak orang yang lahir sebagai pemimpin. Pemimpin lebih banyak ada dan handal karena dilatihkan. Artinya untuk menjadi pemimpin yang baik haruslah mengalami *trial and error* dalam menerapkan gaya kepemimpinan.

Pemimpin tidak akan pernah ada tanpa bawahan dan bawahan juga tidak akan ada tanpa pemimpin. Kedua komponen dalam organisasi ini merupakan sinergi dalam sebuah lembaga pendidikan ataupun perusahaan dalam rangka mencapai tujuan. Paul Hersey dan Ken Blanchard telah mencoba melempar idenya tentang kepemimpinan situasional yang sangat praktis untuk diterapkan oleh pemimpin apa saja. Tentu masih banyak teori kepemimpinan lain yang baik untuk dipelajari. Dari Hersey dan Blanchard, orang tahu kalau untuk menjadi pemimpin tidaklah cukup hanya pintar dari segi kognitif saja, tetapi lebih dari itu juga harus matang secara emosional. Pemimpin harus mengetahui atau mengenal bawahan, entah itu kematangan kecakapannya ataupun kemauan/kesediaannya. Dengan mengenal tipe bawahan (kematangan dan kesediaan) maka seorang pemimpin akan dapat memakai gaya kepemimpinan yang sesuai. Sayangnya zaman sekarang banyak pemimpin yang suka main kuasa saja tanpa mempedulikan bawahan. Kalaupun mempedulikan bawahan itupun karena ada motif tertentu seperti nepotisme.

**B. Deskripsi Kinerja Guru**

**1. Pengertian Kinerja Guru**

Guru sebagai salah satu komponen pendidikan, dalam situasi tertentu tugasnya tidak dapat diwakilkan atau dibantu oleh unsur lain, karena mendidik adalah pekerjaan profesional, oleh karena itu guru sebagai pelaku utama dalam pendidikan. Dalam Pasal 1 ayat 1 No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dijelaskan dengan tegas 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[[29]](#footnote-30).

Sebagai pendidik professional, guru tentunya tidak saja dituntut melaksanakan tugasnya secara profesional tetapi juga harus memiliki pengetahuan dan kemampuan yang profesional pula. Secara umum, dapat dikemukakan beberapa kemampuan yang harus dimiliki guru yaitu:

Perbuatan mendidik harus dilandasi oleh sikap dan keyakinan sebagai pengabdian kepada Allah SWT, kepada nusa, bangsa, kepada kemanusiaan, serta usaha-usaha untuk mencerdaskan bangsa, untuk melahirkan generasi pembangunan atau generasi penerus yang lebih bermutu, andal dan sebagainya. Oleh karena itu perbuatan mendidik mengupayakan perkembangan seluruh potensi anak didik, baik potensi psikomotor, kognitif maupun potensi afektif. Jadi tugas yang harus dimiliki oleh setiap guru bukan saja membuat persiapan mengajar dan mengevaluasi hasil belajar dan lain-lain yang berkaitan dengan pencapaian tujuan pengajaran. Tetap berusaha menolong anak mengembangkan pembawaan yang baik dan menekan perkembangan yang buruk agar tidak berkembang. Seorang guru juga memperlihatkan kepada anak-anak didik berbagai bidang keahlian, keterampilan dalam bidang yang diajarkannya agar anak didik memilih dengan tepat, memberikan bimbingan takkala anak didik menemui kesulitan dalam mengembangkan potensinya[[30]](#footnote-31).

Berdasarkan keterangan tersebut dapat dipahami bahwa guru dapat mendidik muridnya dengan cara mengajar dan cara-cara lainnya menuju tercapainya perkembangan secara maksimal sesuai dengan nilai-nilai pendidikan. Oleh karena itu, idealisme yang harus dimiliki oleh setiap guru dalam perbuatan mendidik yakni menumbuhkan rasa cinta pada guru terhadap profesinya, terhadap pekerjaan pendidikan terhadap para peserta didiknya dan sebagainya. Dengan rasa cinta guru akan berbuat yang terbaik bagi peserta didik terhadap pendidikan.

Jika dilihat dari sudut pandang psikologis, “Kinerja merupakan prilaku atau respons yang memberi hasil mengacu kepada apa yang dikerjakan ketika menghadapi suatu tugas (*performance*)”[[31]](#footnote-32), yang akan mengarahkan pada makna kinerja berdasarkan hasil pengamatan penilai terhadap aktivitas siswa selaku peserta didik sebagaimana yang terjadi.

Seorang guru hendaknya atau dituntut untuk menjadi pribadi-pribadi unggul, harus kita akui bersama bahwa guru adalah orang tua kedua peserta didik. Profesi sebagai guru merupakan profesi yang berat, oleh karena itu guru harus membekali diri dengan kompetensi pedagogik, kepribadian, professional dan sosial.

Upaya memperkuat makna kinerja penulis lengkapi dengan melihat definisi kinerja, berasal dari kata “*Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai olehseseorang)”[[32]](#footnote-33)*.* Dalam kamus besar bahasa indonesia, kinerja diartikan sebagai “Sesuatu yang dicapai*,* Prestasi yang diperlihatkan*,* Kemampuan kerja”[[33]](#footnote-34). Kinerja atau performansi dapat diartikan sebagai prestasi kerja,pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja atau unjuk kerja sejalan dengan itu, Smith yang dikutip Mulyasa menyatakan bahwa kinerjaadalah "…*out put drive from processes, human or otherwise*," jadi kinerjamerupakan hasil atau keluaran dari proses”[[34]](#footnote-35)*.*

Berdasarkan teori yang dikemukakan di atas dapat dimengerti bahwa kinerja guru adalah prestasi yang dicapai oleh seorang guru dalam mengelola dan melaksanakan tugas pendidikan dan pengajaran sesuai dengan ukuran yang berlaku bagi pekerjaannya. Kinerja pendidik menyangkut seluruh aktifitas yang dilakukannya dalam mengemban amanat dan tanggung jawab dalam mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan dan memandu siswa dalam mencapai tingkat kematangan serta kedewasaannya.

Kinerja guru menyangkut semua aktivitas atau tingkah laku yang dikerjakan oleh seorang pendidik dalam mencapai suatu tujuan atau hasil pembelajaran Pendidikan . Profesi guru bukanlah sekedar mata pencaharian melainkan mencakup pengertian pengabdian pada suatu yang mulia dan idealis.

Berkaitan dengan kinerja seorang pendidik atau guru agama Islam, pada dasarnya hal itu lebih terarah pada perilaku seorang pendidik dalam pekerjaannya dan masalah efektifitas pendidik dalam menjelaskan kinerja yang dapat memberi pengaruh kepada para siswa yang lebih Islami. Hal ini tampak dari pelaku pendidik dalam proses pembelajaran serta interaksi antara pendidik dan siswa. Adapun efektifitas kinerja seorang pendidik yang berkualitas dalam mengajar sebagaimana yang dikemukakan oleh Stiggin yang dikutip oleh Muhtar, yaitu:

1. Mencerminkan semua komponen kinerja/kejadian yang penting dalam proses mencapai suatu target tertentu.
2. Diterapkan dalam konteks yang tepat dan dalam kondisi tempat berlangsungnya kinerja tersebut secara lama.
3. Menggambarkan dimensi kinerja yang dapat diterapkan secara konsisten terhadap serangkaian kegiatan yang serupa.
4. tepat dalam pengembangannya bagi suatu masyarakat.
5. Dapat dipahami dan digunakan oleh semua pihak yang terlibat dalam proses penilaian kinerja (*performance* *appraisal*), baik oleh pendidik, siswa, orang tua, maupun masyarakat.
6. Menghubungkan hasil penilaian secara berkelanjutan terhadap proses pembuatan keputusan pengajaran.
7. Berfungsi sebagai media yang jelas dan dapat dipahami dalam mendokumentasikan/mengkomunikasikan siswa.[[35]](#footnote-36)

**2. Standar Kinerja Guru**

Penetapan standar proses pendidikan merupakan kebijakan yang sangat penting dan strategis untuk pemerataan dan peningkatan kualitas pendidikan. Melalui standar proses pendidikan setiap guru dan pengelola sekolah dapat menentukan bagaimana seharusnya proses pembelajaran berlangsung. Untuk mencapai standar pencapaian proses pendidikan melalui peningkatan dan perbaikan profesional guru serta mengoptimalkan peran guru dalam proses pembelajaran.

Berdasarkan kamus besar bahasa indonesia kompetensi berarti “kewenangan (kekuasaan) untuk menentukan (memutuskan sesuatu). Pengertian dasar kompetensi (*competency*) yakni kemampuan atau kecakapan”[[36]](#footnote-37). Menurut Johnson yang dikutip dalam bukunya Wina Sanjaya menyatakan:

*Competency as rational performance which* *satisfactorily meets the objective for a desired condition”*. Menurutnya, kompetensi merupakan perilaku rasional guna mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan. Menurut Muh. Uzer Usman kompetensi berarti suatu hal yang menggambarkan kualifikasi atau kemampuan seseorang baik yang kualitatif maupun kuantitatif[[37]](#footnote-38).

Konsep Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pasal 10 dikemukakan bahwa “kompetensi guru itu mencapaikup kompetensi pedagogis, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional”[[38]](#footnote-39). Dalam PP RI No. 19 Tahun 2005 pasal 28 ayat 1 dijelaskan bahwa “pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional”[[39]](#footnote-40).

Berdasarkan pengertian di atas dapat dipahami bahwa kompetensi guru merupakan kemampuan dasar atau kecakapan yang harus dimiliki oleh seseorang guru yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab sebagai pendidik untuk menentukan suatu hal serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Sedangkan pengelolaan adalah “kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka mencapai tujuan melalui kegiatan orang lain”[[40]](#footnote-41). Dan pembelajaran sendiri adalah “proses interaksi antara peserta didik dengan lingkungannya, sehingga terjadi suatu perubahan ke arah yang lebih baik”[[41]](#footnote-42).

Jad kompetensi pengelolaan pembelajaran adalah kemampuan atau keterampilan guru dalam mengatur segala sesuatu yang berkaitan dengan proses mengajar di kelas mulai dari membuka pelajaran sampai pada pelaksanakan penilaian dalam rangka mencapai tujuan pembelajaran. Sebagai pengelola pembelajaran (*learning manajer*), guru berperan dalam menciptakan iklim belajar yang memungkinkan siswa dapat belajar secara nyaman.

Kompetensi ini merupakan salah satu kompetensi dasar yang harus dimiliki oleh guru, karena jika guru mampu melaksanakan tugas mengajarnya dengan baik, maka kinerja guru akan dikatakan baik pula. Dan kinerja itu sendiri dapat dilihat dari bagaimana seorang guru dalam mengelola pembelajaran baik sebelum proses belajar mengajar berlangsung sampai pada saat proses pembelajaran. Menurut Moeheriono, kinerja guru terlihat dari keberhasilannya dalam meningkatkan proses dan hasil belajar, yang meliputi:

a. Merencanakan program belajar mengajar

b. Melaksanakan dan mengelola proses belajar mengajar

c. Menilai kemajuan proses belajar mengajar

d. Menguasai bahan pelajaran[[42]](#footnote-43).

Menurut Suharsimi Arikunto, kinerja guru dapat dilihat dari kegiatan mengajar yang dilaksanakan melalui prosedur yang tepat, yaitu dengan:

1. Membuat persiapan mengajar, berupa menyusun persiapan tertulis, mempelajari pengetahuan yang akan diberikan atau keterampilan yang akan dipraktekkan di kelas, menyiapkan media, dan alat-alat pengajaran yang lain, menyusun alat evaluasi.
2. Melaksanakan pengajaran di kelas, berupa membuka dan menutup, memberikan penjelasan, memberikan peragaan, mengoperasikan alat-alat pelajaran serta alat bantu yang lain, mengajukan pertanyaan, memberikan jawaban melakukan program remedial.
3. Melakukan pengukuran hasil belajar, berupa melaksanakan kuis (pertanyaan singkat), melaksanakan tes tertulis, mengoreksi, memberikan skor, menentukan nilai akhir[[43]](#footnote-44).

Soedijarto, kinerja guru dapat dilihat dari kemampuannya dalam beberapa hal berikut:

1. Merencanakan belajar mengajar yang meliputi:
   1. Merumuskan tujuan-tujuan instruksional khusus
   2. Menguraikan deskripsi satuan pelajaran
   3. Merancang kegiatan belajar mengajar yang akan ditempuh
   4. Memilih berbagai media dan sumber belajar
   5. Menyusun instrumen untuk menilai penguasa tujuan yang telah ditetapkan.
2. Melaksanakan dan memimpin proses belajar mengajar
3. Menilai kemajuan proses belajar mengajar
4. Memanfaatkan hasil penilaian kemajuan belajar dan informasi lainnya tentang belajar bagi perbaikan program belajar mengajar[[44]](#footnote-45).

Dengan demikian, untuk memperoleh predikat kinerja guru dengan baik. Maka ada banyak hal yang harus dilakukan dan diperlihatkan guru dalam kegiatan proses belajar mengajarnya, baik pekerjaan yang sifatnya tertulis maupun yang tidak tertulis. Sehingga sebagai guru harus bisa memahami akan tugasnya sebagai pengelola pembelajaran, melaksanakannya, dan berhasil dalam mengajar sehingga tujuan pembelajaran dapat dicapai dengan baik sangat ditentukan oleh konsekuensi dan ketelitian dalam memilih strategi mengajar. Kegiatan atau hal yang harus dilakukan oleh guru berkenaan dengan tugasnya sebagai pengelola pembelajaran meliputi:

* 1. Membuat perencanaan berupa satuan pelajaran dengan tepat.
  2. Menggunakan metode belajar yang sesuai
  3. Menciptakan kondisi belajar secara konsekuen
  4. Melaksanakan evaluasi secara keseluruhan
  5. Membuat program tindak lanjut hasil penilaian

**3. Penilaian Kinerja Guru**

Suatu pelaksanaan kerja atau kinerja guru perlu mendapatkan penilaian dari atasan, yaitu kepala sekolah. Sehingga mengetahui kekurangan yang dimilikinya untuk dijadikan evaluasi yang dapat meningkatkan kinerjanya. Penilaian kinerja dan manfaat kinerja diuraikan dibawah ini.

a. Penilaian Kinerja

Penilaian diperlukan dalam suatu organisasi, baik perusahaan maupun sekolah. Di sekolah penilaian dilakukan oleh kepala sekolah kepada staf dan guru. Menurut Desler, penilaian kinerja adalah “membandingkan antara prestasi aktual bawahan dengan standar yang ditetapkan, menilai kemajuan bawahan dan merancang rencana pengembangan”[[45]](#footnote-46). Pengertian ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Ruky yang menyatakan bahwa “penilaian kinerja adalah membandingkan antara hasil yang sebenarnya diperoleh dengan yang direncanakan”[[46]](#footnote-47). Suatu penilaian kerja tidak sebatas membandingkan dan memperoleh hasil penilaian kinerja merupakan tugas yang berat yaitu melibatkan keputusan, pelaporan dan menindak lanjuti hasil penilaian itu. Sedang menurut Ruky, “hasil penilaian kinerja dapat ditindak lanjuti untuk kepentingan pelatihan dan pengembangan”[[47]](#footnote-48).

Penilaian kinerja yang baik mengutamakan pada hubungan kerja antara atasan dan bawahan. Dengan demikian, dalam penilaian kinerja guru hubungan dengan penilaian (kepala sekolah) dengan yang dinilai (guru) terjalin dengan baik. Kepala sekolah tidak semata-mata mencari kesalahan tetapi lebih bertujuan untuk menindak lanjuti hasil penilaian dan penghargaan prestasi kerja guru. Berdasarkan pendapat-pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja guru adalah penilaian yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap pelaksanaan tugas bawahan (guru) untuk mengetahui hasil yang sebenarnya atau hasil standar guna mengambil keputusan untuk menindak lanjuti.

b. Manfaat Penilaian Kinerja Guru

Penilaian kinerja yang dilakukan diharapkan dapat memberikan umpan balik dalam rangka memperbaiki dan mengembangkan kinerja guru.

Menurut John. F. Bach manfaat penilaian kinerja adalah “untuk memperbaiki kinerja, untuk memperbaiki umpan balik tentang kualitas kinerja, dan kemudian mempelajari kemajuan perbaikan yang dikehendaki dalam kinerja”[[48]](#footnote-49). Hal tersebut dikatakan oleh Handoko yang menyatakan bahwa “manfaat penilaian kinerja secara garis besar adalah 1). Perbaikan prestasi, 2). Penyesuaian kompensasi, 3). Keputusan-keputusan penempatan, 4). Pengembangan karier, 5). Membantu diagnosis”[[49]](#footnote-50).

Proses penilaian variabel kinerja guru diperoleh melalui angket. Adapun proses penskoran tiap aspek penilaian kinerja guru berkisar antara 1 sampai 2 untuk aspek penilaian. Semakin tinggi nilai yang diperoleh menunjukkan kinerja guru semakin baik, demikian pula sebaliknya, semakin rendah nilai yang diperoleh maka kinerja guru semakin buruk.

**4. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru**

Ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja guru. Perbedaan kinerja antara orang yang satu dengan yang lainnya di dalam situasi kerja adalah perbedaan karakteristik dari individu. Disamping itu, orang yang sama dapat menghasilkan kinerja yang berbeda dalam situasi yang berbeda pula. Semua ini menerangkan bahwa kinerja itu pada garis besarnya dipengaruhi oleh dua hal, yaitu faktor individu dan faktor situasi.

Mulyasa mengungkapkan beberapa model faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja. Untuk lebih memahami tentang kinerja tenaga kependidikan, berikut disajikan beberapa pendapat menurut pengertian operasional sebagai berikut:

a. Model Vroomian

Vrom mengemukakan bahwa "*performance*" = f (*Ability X* *Motivation*)". Menurut model ini kinerja seseorang merupakan fungsi perkalian antara kemampuan (*ability*) dan motivasi. Hubungan perkalian tersebut mengandung arti bahwa: jika seseorang rendah pada salah satu komponen maka prestasi kerjanya akan rendah pula. Kinerja seseorang yang rendah merupakan hasil dari motivasi yang rendah dengan kemampuan yang rendah.

b. Model Lawler dan Porter

Lawler dan Porter mengemukakan bahwa: "*performance* = *Effort X Ability X Role Per*ceptions. *Effort* adalah banyaknya energi yang dikeluarkan seseorang dalam situasi tertentu, *abilities* adalah karakteristik individu seperti inteligensi, keterampilan, sifat sebagai kekuatan potensial untuk berbuat dan melakukan sesuatu. Sedangkan *role perceptions* adalah kesesuaian antara usaha yang dilakukan seseorang dengan pandangan atasan langsung tentang tugas yang harus dikerjakan

c. Model Ander dan Butzin

Ander dan Butzin mengajukan model kinerja sebagai berikut: *"Future performance* = *Past performance* + (*motivation X Ability*). Formula terakhir menunjukkan bahwa kinerja merupakan hasil interaksi antara motivasi dengan ability, orang yang tinggi ability-nya tetapi rendah motivasinya, akan menghasilkan kinerja yang rendah, demikian halnya orang yang bermotivasi tinggi tetapi ability-nya rendah[[50]](#footnote-51).

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, penulis lebih sepakat menurut pendapatnya Lawler dan Porter yang mana seorang pendidik menjalankan tugas harus sesuai dengan sistem yang telah ditentukan dan hasilnya sesuai dengan apa yang ia usahakannya. Nanang Fatah mengungkapkan bahwa faktor yang mempengaruhi pencaan kinerja adalah:

Faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis yang merumuskan bahwa:

C. *Human perfor*mance = *ability* + *motivation*.

D. *Motivation* = *Attitude* + *situation*.

E. *Ability* = *knowledge* + *skill*[[51]](#footnote-52)*.*

Kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, “pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place*. *The right man on the right* *job)*”[[52]](#footnote-53).

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya seorang pegawai harus siap mental, maupun secara fisik, memahami tujuan utama dan target yang akan dicapai, maupun memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja. David Mc Clelland berpendapat dalam Nanag Fatah bahwa:

Pegawai akan mampu mencapai kinerja maksimal jika memiliki motifvasi berprestasi tinggi. Motivasi berprestasi yang perlu dimiliki oleh pegawai harus di tumbuhkan dari dalam diri sendiri selain dari lingkungan kerja. Hal ini karena motif berprestasi yang di tumbuhkan dari dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja lebih mudah[[53]](#footnote-54).

Kesempatan berprestasi dapat menimbulkan dorongan psikologis untuk meningkatkan dedikasi serta pemanfaatan potensi yang dimiliki dalam meningkatkan produktivitas kerja.

**C. Hasil Penelitian Relevan**

Variabel penelitian berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah ataupun kinerja atau *ferformance* karyawan lembaga pendidikan sebelumnya pernah ada yang dilakukan oleh rekan-rekan kita pada beberapa perguruan tinggi, oleh karena itu, beberapa penelitian yang telah ada menjadi sebuah referensi dan khasanah pengetahuan penulis, sekaligus sebagai salah satu rujukan bagi penulis dalam menggarap serta melengkapi kajian teori dan sekaligus guna melihat kedudukan posisi penelitian penulis dengan penelitian sebelumnya.

Hasil beberapa penelitian yang memiliki relevansi berkenaan dengan penelitian penulis dalam tidak memungkinkan untuk ditampilkan atau dituliskan dan disebutkan hasil-hasil penelitian rekan-rekan sebelumnya satu-persatu. Namun demikian, ada beberapa hasil penelitian yang akan dikemukakan atau dituliskan disini yang berkaiatan menunjukan ada relevansi keseuaian dengan masalah yang diteliti. Penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya sangat penting untuk diungkapkan karena dapat dipakai sebagai sumber informasi dan bahan acuan yang sangat berguna bagi penulis, dianataranya:

Tesis Program Studi Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana. Universitas Negeri Semarang. Dengan pembimbng Prof. Dr. Tri Joko Raharjo, M,Pd, dan Dr. Basukiyatno, M.Pd. yang diajukan oleh Suparno pada tahun 2007 berjudul berjudul:

Suparno, Nim. 1103505100. *Pengaruh motivasi kerja dan kepemimpinan situasional kepala* *sekolah terhadap kinerja guru SMP Negeri di Kecamatan Pemalang* *Kabupaten Pemalang.* Dengan hasil penelitian sebagaii berikut:

Hasil pengumpulan data selanjutnya dianalisis menggunakan teknik analisis regresi sederhana dan regresi berganda dengan bantuan SPSS Versi 11,5. Hasil penelitian menunjukan bahwa: (1) motivasi kerja, kepemimpinan situasional kepala sekolah, dan kinerja guru rata-rata berkategori baik pada kisaran 50%, (2) motivasi kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja guru dengan kontribusi sebesar 74,8%, (3) kepemimpinan situasional kepala sekolah berpengaruh secara positif terhadap kinerja guru dengan kontribusi sebesar 58,4%, dan (4) motivasi kerja dan kepemimpinan situasional kepala sekolah secara bersama-sama akan mempengaruhi kinerja guru sebesar 66,3%, selebihnya sebesar 33,7% kinerja guru ditentukan oleh faktor-faktor lain diluar penelitian[[54]](#footnote-55).

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukan bahwa Secara simultan pengujian dengan uji F dalam penelitian tersebut menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja (X1) dan kepemimpinan situasional (X2) secara bersama-sama terhadap kinerja guru (Y).

Penelitian aygn dilakukan oleh saudara Suparno memiliki titik persamaan dengan penelitian ayng dilakukan oleh peneliti berkenaan dengan hal-hal berikut, a). Penelitian ini sama-sama mengkaji variable kepemimpinan situasional kepala sekolah, b). Hasil penelitian suparno menghasilkan kesimpulan terdapat pengaruh positif, c) Alat uji yang digunakan untuk mengetahui pengaruh sama-sama mengunakan analisis korelasi.

Perbedaannya yang dapat dilihat dari hasil penelitian Suparno dan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti berkenan dengan hal-hal berikut: a). Pada penelitian penulis menghasilkan kesimpulan positif tidak signifikan sedangkan pada penelitian Suparno menghasilkan kesimpulan pengaruh positif yang sinifikan, b). pada penelitian penulis hanya mengkaji dua variabel yakni masing-masing 1 untuk variabel X dan variabel Y, sedangkan pada penelitian Suparno mengkaji lebih dari dua variabel.

Kajian yang tidak kalah pentingnya dalam rangka melengkapi referensi penelitian ini, ditulis oleh saudara Pradana Wirabuana dengan tesisi berjudul:

Pradana Wirabuana, Nim.120820080063. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Komunikasi Internal Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Di Kantor Pusat Pt.Telkom (Tbk) tahun 2010.

Hasil penelitian menunjukkan Banyaknya karyawan di kantor yang merasa kantor adalah tempat yang mengerikan dan membosankan sehingga membuat karyawan menurun produktivitas kerjanya, hal ini dapat disebabkan oleh banyak faktor dan salah satu factor yang terbesar adalah pemimpin, karena pemimpin adalah pemegang peranan terbesar di lingkungan tersebut. Objek dari penelitan ini adalah PT Telkom, Tujuan Penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional (Gaya Kepemimpinan *Telling* (X1), *Selling* (X2), *Participating* (X3), *Delegating* (X4), Komunikasi Internal`(X5) terhadap Motivasi kerja karyawan baik secara Simultan maupun secara Parsial.[[55]](#footnote-56)

Persamaannya a). Sama-sama mengkaji kepemimpinan situasional, b). Hasil penelitian tersebut menunjukan ada pengaruh baik secara parsial dan simultan,

Sedangkan pada hasil penelitian penulis menunjukan a). Ada pengaruh namun tidak signifikan, b). Hasil penelitian Pradana Wirabuna menghasilkan pengaruh positif dan signifikan.

Penelusuran terhadap karya dan hasil penelitian hasi-hasil penelitian yang telah dilakukan oleh penulis sebelumnya menjadi bahan yang amat berharga bagi penulis, terutama untuk memberikan gambaran sebelumnya, sekaligus dengan hal ini dapat dicermati nantinya titik perbedaan hasil penelitian rekan-rekan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis, begitu juga sumber lain yang membahas mengenai variabel-variabel tersebut yang belum diungkap di sini, menjadi bahan yang sangat berguna sehingga penulis memberikan apresiasi yang setingi-tingginya.

**D. Kerangka Pikir**

Kerangka pikir[[56]](#footnote-57) penelitian merupakan kerangka yang mendasari operasional penelitian yang merupakan sejumlah asumsi, konsep, dan atau proposisi yang diyakini kebenarannya sehingga dapat mengarahkan alur pikir dalam pelaksanaan penelitian. Sama halnya dengan kerangka konseptual yang memiliki peranan sebagaipenetapan batasan-batasan penelitian, dan berfungsi sebagai *theoretical leads* dalam menemukan dan mengembangkan hipotesis dan prop preoposisi berdasarkan pengalaman empirik. Kerangka berpikir dalam penelitian ini merupakan ruang lingkup asumsi-asumsi dan konsep-konsep, yang akan tergambarkan sebagai kerikut:

Gambar 2.1.

Kerangka Konseptual Pengaruh Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru

Dimensi kinerja guru

1. Merencanakan program belajar mengajar
2. Melaksanakan dan mengelola proses belajar mengajar
3. Menilai kemajuan prose belajar mengajar
4. Menguasai bahan pelajaran.
5. Melakukan pengukuran kinerja

Perilaku dasar kepemimpinan situasional Kepala Sekolah

1. Perilaku Direktif
2. Perilaku Konsultatif.
3. Perilaku Partisipatif.
4. Perilaku Delegatif.

Efek yang dihasilkan terhadap lingkungan atau situasi lembaga pendidikan

Kinerja guru diukur dengan

Membandingkan antara prestasi aktual dengan standar yang ditetapkan terhadap dimensi/aspek kinerja guru

1. Miftah Thona, *Kepemimpinan Dalam Manajemen* (Jogyakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2001), h. 8. [↑](#footnote-ref-2)
2. Inu Kencana, *Al-qu’an dan Ilmu Administrasi*, (Jakarta: Rineka cipta, 2000), h.7 [↑](#footnote-ref-3)
3. Oteng Sutisna*, Administrasi*, (Jakarta: Rineka cipta 1993), h. 7 [↑](#footnote-ref-4)
4. Sutarto, *Menjadi Pimpinan Efekti*f. (Jakarta: PT. Gramedia, 2001), h. 21-22. [↑](#footnote-ref-5)
5. WJS. Poerwadarumita, *Kamus Besar Bahasa Indonesia,* (Jakarta: Balai Pustaka, 1990), h. 684. [↑](#footnote-ref-6)
6. Hendyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan,* (Jakarta: Bina Aksara, 2000), h. 1. [↑](#footnote-ref-7)
7. *Al-Qur’an dan Terjemahannya*, Departemen Agama Republik Indonesia, (Jakarta: Proyek Pengadaan Kitab Suci Al-Qur’an Departemen Agama, 1999), h. 128. [↑](#footnote-ref-8)
8. Ngalim Purwanto, dkk, *Administrasi Pendidikan,* (Jakarta: Mutiara Sumber Widya, 2001), h. 33. [↑](#footnote-ref-9)
9. Daan Sugandha, *Kepemimpinan Di Dalam Administrasi*, (Bandung: CV Sinar Baru, 2003), h. 62. [↑](#footnote-ref-10)
10. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah,* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), h. 126. [↑](#footnote-ref-11)
11. Moch. Idochi Anwar, *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan,* (Bandung: Alfabeta, 2003), h. 86. [↑](#footnote-ref-12)
12. .Ngalim Purwanto, *op.cit.,* h. 83. [↑](#footnote-ref-13)
13. Daryanto, M. *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2005), h. 80. [↑](#footnote-ref-14)
14. Ngalim Purwanto, *op.cit.,* h. 56-84. [↑](#footnote-ref-15)
15. .Warsito,[*http://kepemimpinan-fisipuh.blogspot.com/2009/03/fungsi-kepemimpinan.html*](http://kepemimpinan-fisipuh.blogspot.com/2009/03/fungsi-kepemimpinan.html)*.* Diunduh 26, Juni 2014. [↑](#footnote-ref-16)
16. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konets Menyukseskan MBS dan KBK,* (Bandung: Remaja RosdaKarya, 2003), h. 98. [↑](#footnote-ref-17)
17. *Ibid.,* h. 56-84. [↑](#footnote-ref-18)
18. *Ibid*.,h. 99. [↑](#footnote-ref-19)
19. *Ibid*.,h. 103. [↑](#footnote-ref-20)
20. Hendiyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta 1999), h. 55. [↑](#footnote-ref-21)
21. Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: Badan Penerbit Fakultas Ekonomi, 2000), h. 297. [↑](#footnote-ref-22)
22. Kartini, Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*. (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2001), h. 37. [↑](#footnote-ref-23)
23. Sutarto, *op.cit*., h. 137. [↑](#footnote-ref-24)
24. Ramadhan *Gaya Kepemimpinan (Pendekatan Bakat Situasional)*. (Tkt: Armico 2004), h. 22-31. [↑](#footnote-ref-25)
25. *Ibid*., h. 22. [↑](#footnote-ref-26)
26. *Ibid*., h. 26. [↑](#footnote-ref-27)
27. *Ibid*., h. 29. [↑](#footnote-ref-28)
28. *Ibid*., h. 139. [↑](#footnote-ref-29)
29. *Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen,* (Jakarta: Panca Bakti, 2006), h. 3. [↑](#footnote-ref-30)
30. Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan dalam Prespektif Islam,* (Bandung: Rosdakarya, 2000), h. 79. [↑](#footnote-ref-31)
31. Martinis Yamin & Maisah, *Standarisasi Kinerja Guru,* (Jakarta: Tim GP Press, 2010), h. 87. [↑](#footnote-ref-32)
32. Sudarmanto. *Kinerja Dan Pengembangan Kompetensi SDM*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), h. 3. [↑](#footnote-ref-33)
33. Depdiknas, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2005), h. 570. [↑](#footnote-ref-34)
34. Mulyasa, *op.cit.,* h. 136. [↑](#footnote-ref-35)
35. Muhtar, *Desain Pembelajaran PAI*, (Jakarta: Misaka Ghaliza, 2003), h. 99. [↑](#footnote-ref-36)
36. Depdiknas, *Kamus Besar Bahasa Indonesia, op.cit.,* h.584. [↑](#footnote-ref-37)
37. Wina Sanjaya, *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2007), h. 17 [↑](#footnote-ref-38)
38. Undang-Undang Guru dan Dosen, *op.cit.,* h.7. [↑](#footnote-ref-39)
39. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 19 Tahun 2005, h. 18. [↑](#footnote-ref-40)
40. Sondang. P. Siagian, *Filsafat Administrasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), h.5. [↑](#footnote-ref-41)
41. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), h.100. [↑](#footnote-ref-42)
42. Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. (Surabay: Ghalia Indonesia, 2010), h. 19. [↑](#footnote-ref-43)
43. Suharsimi Arikunto, *Manajemen Pengajaran*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1993), h. 243. [↑](#footnote-ref-44)
44. Soedijarto, *Menuju Pendidikan Nasional Yang Relevan Dan Bermutu*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1993), h. 50. [↑](#footnote-ref-45)
45. Gery Desler, *Management Personal: Teknik dan Konsep Modern, Alih bahasa oleh Agus Dharma*, (Jakarta: Erlangga, 1994), h.123. [↑](#footnote-ref-46)
46. Ahmad S. Ruky, *op. cit*., h. 158. [↑](#footnote-ref-47)
47. *Ibid*., h. 163. [↑](#footnote-ref-48)
48. A. Dale Timpe, S*eni Ilmu dan Seni Manajemen Bisnis: Kinerja (Ali bahasa: Sofyan Cimat)*, (Jakarta: PT Gramedia Asri Media, 1992), h. 239. [↑](#footnote-ref-49)
49. Hani Handoko, *op.cit.,*h. 263. [↑](#footnote-ref-50)
50. Mulyasa*. op. cit*., h. 136-137. [↑](#footnote-ref-51)
51. Nanang Fatah. *op. cit*., h. 67. [↑](#footnote-ref-52)
52. *Ibid*., h. 67. [↑](#footnote-ref-53)
53. *Ibid*., h. 69. [↑](#footnote-ref-54)
54. Suparno, *http//www.jtptiain-gdl-*suparno*-abstrak-5794-1-073111143.pdf*. Diakses 04-06-2014, h. vi. [↑](#footnote-ref-55)
55. Pradana Wirabuana, [*http://www.share.pdf.com/wirabuana.fdd4/contoh%20skripsi.htm*](http://www.share.pdf.com/0b16b2aa14364deb8fc1651cc544fdd4/contoh%20skripsi.htm)*.* Diakses, 04/06/2014, h. vi. [↑](#footnote-ref-56)
56. Kerangka berpikir adalah serangkaian konsep dan kejelasan hubungan antar konsep tersebut yang dirumuskan oleh penulis berdasar tinjauan pustaka, dengan meninjau teori yang disusun dan hasil-hasil penelitian yang terdahulu yang terkait. Kerangka pikir ini digunakan sebagai dasar untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian yang diangkat. Atau, bisa diartikan sebagai mengalirkan jalan pikiran menurut kerangka logis (*construct logic*) atau kerangka konseptual yang relevan untuk menjawab penyebab terjadinya masalah. Lihat

    Anonim,*http://fourseasonnews.blogspot.com/2013/01/pengertian-kerangka-berfikir.html.*Diakses 20/05 2014 [↑](#footnote-ref-57)