

II. TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS

Pada bab ini akan dibahas beberapa hal yang berkaitan dengan tinjauan pustaka, pengaruh antara variabel bebas (kepemimpinan kepala sekolah, program pengajaran, dan lingkungan kerja guru) dengan variabel terikat (kinerja guru), penelitian yang relevan, kerangka pikir, dan diakhiri dengan hipotesis. Pembahasan secara resmi beberapa subbab tersebut dikemukakan sebagai berikut.

A. Tinjauan Pustaka

1. Kinerja Guru

Guru yang merupakan salah satu unsur terpenting dalam proses pendidikan memiliki tugas pokok yang diwujudkan dalam kegiatan belajar mengajar serta tugas-tugas yang diberikan padanya. Hal tersebut merupakan bentuk kinerja guru. Apabila kinerja guru meningkat maka akan berpengaruh terhadap peserta didik. Oleh karena itu perlu dukungan dari berbagai pihak sekolah untuk meningkatkan kinerja guru.

Istilah “kinerja” sebenarnya adalah pengalihbahasan dari kata Inggris “*Performance*”. Bernadin dan Russel dalam Achmad S. Ruky (2006:15) memberikan definisi *performance* sebagai berikut:

“*Performance is defined as the record of outcomes produced on specified job function or activity during a specified time period*” (prestasi adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu).

Menurut Lembaga Administrasi Negara (LAN) dalam E. Mulyasa (2007:136), kinerja atau performansi dapat diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja atau unjuk kerja. Sementara menurut Nanang Fattah dalam Susilowati (2007) bahwa, “Prestasi kerja atau penampilan kerja (*performance*) diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan, dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu.

Untuk lebih memahami tentang kinerja guru, berikut disajikan beberapa pendapat menurut pengertian operasional menurut E. Mulyasa (2007:136)

1. Model Vroomian

Vroom mengemukakan bahwa “*Permorfance = 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.

2. Model Lawler dan Porter

Lawler dan Porter mengemukakan bahwa: “*Performance = Effort x Ability x Role Perceptions*”. *Effort* adalah banyaknya energi yang dikeluarkan seseorang dalam situasi tertentu, *abilities* adalah karakteristik individu seperti intelegensi, keterampilan, sifat sebagai kekuatan potensial untuk berbuat dan melakukan sesuatu, sedangkan *role perception* adalah kesesuaian antara usaha yang dilakukan seseorang dengan pandangan atasan langsung tentang yang seharusnya dikerjakan. Hal yang baru dalam model ini adalah “*role perceptions*”, sebagai jenis perilaku yang paling cocok dilakukan individu untuk mencapai sukses.

3. Model Ander dan Butzin

Ander dan Butzin mengajukan model kinerja sebagai berikut: “*Future Performance = Past Performance + (Motivation x Ability)*”. Formula ini 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.

Dari berbagai pengertian kinerja diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil atau prestasi kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas nya baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal, maka sudah merupakan keharusan bagi seorang pekerja, dinilai kinerjanya, termasuk guru. Roger Belows dalam Achmad S. Ruky (2006:12), mengatakan bahwa penilaian kinerja adalah suatu penilaian periodik atas nilai seorang individu karyawan bagi organisasinya, dilakukan oleh atasannya atau seseorang yang berada dalam posisi untuk mengamati/menilai prestasi kerjanya. Dale S. Beach juga berpendapat bahwa penilaian kinerja adalah sebuah penilaian sistematis atas individu karyawan mengenai prestasinya dalam pekerjaannya dan potensinya untuk pengembangan.

Jadi, penilaian kinerja adalah penilaian prestasi kerja yang sistematis atas seorang karyawan yang bermanfaat untuk pengembangan potensi karyawan tersebut. Begitu juga dengan penilaian kinerja guru.

Menurut Lusia Kurniawati (2009:30), penilaian kinerja, pada dasarnya merupakan proses yang digunakan sekolah untuk mengevaluasi kegiatan belajar mengajar yang telah dilakukan kepala sekolah dan para guru harus mengevaluasi kinerja untuk mengetahui tindakan apa yang akan diambil. Umpan balik yang spesifik, memungkinkan mereka untuk membuat

perencanaan strategi, pelatihan dan pengembangan, serta pengambilan keputusan-keputusan lainnya berkaitan dengan kemajuan sekolah khususnya bagi anak didik. Penilaian kinerja berkaitan dengan kinerja dan pertanggung jawaban guru kepada sekolah. Dalam dunia yang bersaing secara global, sekolah membutuhkan kinerja yang tinggi. Pada saat bersamaan, guru membutuhkan umpan balik terhadap kinerjanya sebagai pembimbing untuk masa yang akan datang.

Penilaian kinerja ditujukan bukan untuk kepentingan organisasi yang bersangkutan melainkan untuk semua pihak, seperti yang diungkapkan oleh Achmad S. Ruky (2006:20-21) bahwa penilaian prestasi mempunyai tujuan:

1. meningkatkan prestasi kerja karyawan baik secara individu, maupun kelompok;
2. mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan yang direfleksikan dalam kenaikan produktivitas;
3. merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil kerja dan prestasi kerja;
4. membantu perusahaan untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan karyawan yang lebih tepat guna;
5. menyediakan alat/sarana untuk membandingkan prestasi kerja pegawai dengan gajinya atau imbalannya; dan
6. memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal yang ada kaitannya.

Kinerja guru mempunyai spesifikasi/kriteria tertentu. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi/kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Dalam Penilaian Kinerja Guru yang disusun oleh Ditjen PMPTK (2008:4-7), terdapat Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru, yang menjelaskan bahwa Standar Kompetensi Guru dikembangkan secara utuh dari 4 kompetensi utama, yaitu:

1. Kompetensi Pedagogik

Kemampuan yang harus dimiliki guru berkenaan dengan aspek-aspek yang diamati, yaitu:

- a. Penguasaan terhadap karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, sosial, kultural, emosional dan intelektual.
- b. Penguasaan terhadap teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik.
- c. Mampu mengembangkan kurikulum yang terkait dengan bidang pengembangan yang diampu.
- d. Menyelenggarakan kegiatan pengembangan yang mendidik.
- e. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan penyelenggaraan kegiatan pengembangan yang mendidik.
- f. Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki.
- g. Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik.
- h. Melakukan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar, memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran.
- i. Melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran.

2. Kompetensi Kepribadian

Guru harus mempunyai kemampuan yang berkaitan dengan kemandirian dan integritas kepribadian seorang guru. Aspek-aspek yang diamati adalah:

- a. Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia.
- b. Menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat.
- c. Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa.
- d. Menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru, dan rasa percaya diri.
- e. Menjunjung tinggi kode etik profesi guru.

3. Kompetensi Sosial

Kemampuan sosial meliputi kemampuan guru dalam berkomunikasi, bekerja sama, bergaul simpatik, dan mempunyai jiwa yang menyenangkan. Kriteria kinerja guru yang harus dilakukan adalah:

- a. Bertindak objektif serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi.
- b. Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua, dan masyarakat.
- c. Beradaptasi di tempat bertugas di seluruh wilayah Republik Indonesia yang memiliki keragaman sosial budaya.

- d. Berkomunikasi dengan komunitas profesi sendiri dan profesi lain secara lisan dan tulisan atau bentuk lain.

4. Kompetensi Profesional

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

- a. Dalam menyampaikan pembelajaran, guru mempunyai peranan dan tugas sebagai sumber materi yang tidak pernah kering dalam mengelola proses pembelajaran.
- b. Dalam melaksanakan proses pembelajaran, keaktifan siswa harus selalu diciptakan dan berjalan terus dengan menggunakan metode dan strategi mengajar yang tepat.
- c. Di dalam pelaksanaan proses pembelajaran, guru harus memperhatikan prinsip-prinsip didaktik metodik sebagai ilmu keguruan.
- d. Dalam hal evaluasi, secara teoritik dan praktik, guru harus dapat melaksanakan sesuai dengan tujuan yang ingin diukurnya.

Menurut Veithzal dan Ahmad Fawzi yang dikutip oleh Susanti (2010)

kinerja mempunyai empat aspek, yaitu : 1) kemampuan; 2) penerimaan tujuan sekolah; 3) tingkatan tujuan yang ingin dicapai; 4) interaksi antara tujuan dan kemampuan para karyawan (guru) dalam sekolah, dimana masing-masing elemen berpengaruh terhadap kinerja seseorang.

Berkaitan erat dengan kinerja guru di dalam melaksanakan tugasnya sehari-

hari, guru dalam melaksanakan tugasnya perlu memiliki tiga kemampuan

dasar agar kinerjanya tercapai. Menurut Yuliani Indrawati (2006) tiga

kemampuan dasar yang harus dimiliki seorang guru sebagai berikut:

1. Kemampuan pribadi meliputi hal-hal yang bersifat fisik seperti tampang, suara, mata atau pandangan, kesehatan, pakaian, pendengaran, dan hal yang bersifat psikis seperti humor, ramah, intelek, sabar, sopan, rajin, kreatif, kepercayaan diri, optimis, kritis, obyektif, dan rasional.
2. Kemampuan sosial antara lain bersifat terbuka, disiplin, memiliki dedikasi, tanggung jawab, suka menolong, bersifat membangun, tertib, bersifat adil, pemaaf, jujur, demokratis, dan cinta anak didik.
3. Kemampuan profesional sebagaimana dirumuskan oleh Pusat Pengembangan Pendidikan Guru (P3G) yang meliputi sepuluh kemampuan profesional guru yaitu: menguasai bidang studi dalam

kurikulum sekolah dan menguasai bahan pendalaman/aplikasi bidang studi, mengelola program belajar mengajar, mengelola kelas, menggunakan media dan sumber, menguasai landasan-landasan kependidikan, mengelola interaksi belajar mengajar, menilai prestasi siswa untuk kepentingan pendidikan, mengenal fungsi, dan program bimbingan penyuluhan, mengenal, menyelenggarakan administrasi sekolah, memahami prinsip, dan menafsirkan hasil-hasil penelitian pendidikan guna keperluan mengajar.

Indikator kinerja merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur. Dalam menetapkan indikator kinerja, harus dapat didefinisikan suatu bentuk pengukuran yang akan menilai hasil atau *outcome* yang diperoleh dari aktivitas yang dilaksanakan. Indikator kinerja ini digunakan untuk meyakinkan guru dari hari ke hari membuat kemajuan demi tujuan dan sasaran dalam rencana strategis.

Menurut Veithzal dan Ahmad Fawzi yang dikutip oleh Susanti (2010), hal-hal yang perlu dilakukan dalam mengukur kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Penetapan indikator kinerja, dengan memperhatikan:
 1. Karakteristik indikator kinerja yang baik, yaitu;
 - a. Terikat pada tujuan program dan menggambarkan pencapaian hasil;
 - b. Pada hal-hal yang perlu mendapat prioritas;
 - c. Terpusat pada hal-hal vital dan penting bagi pengambilan keputusan;
 - d. Terbatas terkait dengan sistem pertanggungjawaban yang melibatkan hasil.
 2. Pertimbangan utama penetapannya bahwa indikator kinerja harus:
 - a. Menggambarkan hasil atau usaha pencapaian hasil;
 - b. Merupakan indikator di dalam wewenangnya;
 - c. Mempunyai dampak negatif yang rendah;
 - d. Digunakan untuk menghilangkan insentif yang sudah ada;
 - e. Ada pengganti atau manfaat yang lebih besar jika menghilangkan insentif.

Selain itu, menurut E. Mulyasa, (2007:9) ada tujuh indikator yang menunjukkan lemahnya kinerja guru dalam melaksanakan tugas utamanya mengajar (*teaching*), yaitu : a) rendahnya pemahaman tentang strategi

pembelajaran; b) kurangnya kemahiran dalam mengelola kelas; c) rendahnya kemampuan melakukan dan memanfaatkan penelitian tindakan kelas (*classroom action reserach*); d) rendahnya motivasi berprestasi; e) kurang disiplin; f) rendahnya komitmen profesi; g) rendahnya kemampuan manajemen waktu.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah hasil atau prestasi kerja seorang guru baik secara kualitas maupun kuantitas, yang dapat kita lihat dari tanggung jawab nya mengerjakan tugas yang diberikan kepadanya. Kinerja akan bergantung pada perpaduan yang tepat antara individu dan pekerjaannya. Untuk mencapai produktivitas sekolah secara maksimum, sekolah harus menjamin dipilihnya orang yang tepat, dengan pekerjaan yang tepat disertai kondisi yang memungkinkan bagi guru untuk bekerja optimal.

Kinerja guru diangkat sebagai sebuah masalah pokok dalam penelitian ini berkaitan dengan kemampuan yang harus dimiliki guru baik secara kualitas dan kuantitas. Sebagai contohnya, guru sering tidak hadir tepat waktu dan sering tidak masuk, guru sering meninggalkan kelas sewaktu mengajar, dalam menyelesaikan tugas yang diberikan guru sering mengumpul tidak tepat waktu, dalam mengajar guru tidak optimal dalam menggunakan media pembelajaran dan metode mengajar yang digunakan sering tidak menarik. Hal-hal tersebut menggambarkan bahwa rendahnya kinerja guru yang ada di sekolah ini.

2. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Dalam suatu organisasi, pemimpin adalah suatu unsur terpenting, karena seorang pemimpin memiliki daya kemampuan mempengaruhi dan menggerakkan manusia lainnya dalam rangka pengelolaan organisasi. Oleh sebab itu, kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci utama untuk menjadi seorang manajer yang efektif.

Menurut Hasibuan (2009:169-170), menjelaskan definisi pemimpin dan kepemimpinan, sebagai berikut:

- a. Pemimpin, adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi.
- b. Kepemimpinan, adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Dengan demikian jelas ada perbedaan antar pemimpin dan kepemimpinan.

Pemimpin adalah orang yang melakukan proses dalam memimpin sedangkan kepemimpinan adalah proses yang terjadi pada saat memimpin tersebut.

Ada beberapa pendapat mengenai arti kepemimpinan D.E. Macfarland (1978), mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses di mana pimpinan dilukiskan akan memberi perintah atau pengaruh, bimbingan atau proses mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. J.M. Pfifner (1980) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah seni mengoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai. Sedangkan Oteng Sutisna (1983) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan

mengambil inisiatif dalam situasi sosial untuk menciptakan bentuk dan prosedur baru, merancang dan mengatur perbuatan, dan dengan berbuat begitu membangkitkan kerja sama ke arah tercapainya tujuan.

(Sudarwan Danim , 2006: 204)

Menurut Koontz, O'Donnel dan Weicrich, (Wahjusumidjo, 2005:103) di dalam bukunya yang berjudul *Management*, kepemimpinan secara umum merupakan pengaruh, seni atau proses mempengaruhi orang lain, sehingga mereka dengan penuh kemauan berusaha ke arah tercapainya tujuan organisasi.

Jadi dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya untuk melakukan kerja sama melakukan berbagai kegiatan dalam rangka mencapai tujuan yang ingin dicapai.

Sementara itu, G.R. TERRY (Winardi, 2000:62-68) dalam bukunya

“*Principles of Management*” mengemukakan 8 (delapan) buah teori

kepemimpinan sebagai berikut:

1. Teori Otokratis
Kepemimpinan menurut teori ini didasarkan atas perintah-perintah, pemaksaan dan tindakan yang agak arbitrer dalam hubungan antara pemimpin dengan pihak bawahan. Pemimpin otokratis menggunakan perintah-perintah yang biasanya diperkuat oleh adanya sanksi-sanksi di antara mana, disiplin adalah faktor terpenting.
2. Teori Psikologis
Pendekatan ini terhadap kepemimpinan menyatakan bahwa fungsi seorang pemimpin adalah mengembangkan sistem motivasi terbaik. Pemimpin merangsang bawahannya untuk bekerja ke arah pencapaian sasaran-sasaran organisatoris maupun untuk memenuhi tujuan-tujuan pribadi mereka.

3. Teori Sosiologis
Kepemimpinan terdiri dari usaha-usaha yang melancarkan aktivitas para pemimpin dan yang berusaha untuk menyelesaikan setiap konflik organisatoris antar para pengikut. Usaha-usaha untuk mencapai tujuan mempengaruhi interaksi-interaksi antara para pengikut, kadang-kadang hingga timbulnya konflik yang merusak di dalam atau dia antara kelompok-kelompok. Dalam situasi ini, pemimpin diharapkan untuk mengambil tindakan-tindakan korektif, menjalankan pengaruh kepemimpinannya dan mengembalikan harmoni dan usaha-usaha kooperatif antara para pengikutnya.
4. Teori suportif
Dalam teori ini, pihak pemimpin beranggapan bahwa para pengikutnya ingin berusaha sebaik-baiknya dan bahwa ia dapat memimpin dengan sebaiknya melalui tindakan membantu usaha-usaha mereka.
5. Teori “*Laissez Faire*”
Berdasarkan teori ini, seorang pemimpin memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada para pengikutnya dalam hal menentukan aktivitas mereka. Pemimpin tidak berpartisipasi, atau apabila hal itu dilakukannya maka partisipasi tersebut hampir tidak berarti.
6. Teori prilaku pribadi
Teori ini menyatakan bahwa seorang pemimpin tidak berkelakuan sama ataupun melakukan tindakan-tindakan identik dalam setiap situasi yang dihadapi olehnya. Hingga tingkat tertentu ia bersifat fleksibel, karena ia beranggapan bahwa ia perlu mengambil langkah-langkah yang paling tepat untuk menghadapi suatu problem tertentu.
7. Teori sosial/sifat
Sifat-sifat yang dianggap harus dimiliki oleh seorang pemimpin dapat disebut: Intelegensi, inisiatif, energi atau rangsangan, kedewasaan emosional, persuasif, *skill* komunikatif, kepercayaan pada diri sendiri, perseptif, kreativitas, partisipasi sosial.
8. Teori situasi
Teori ini menerangkan kepemimpinan menyatakan bahwa harus terdapat cukup banyak fleksibilitas dalam kepemimpinan untuk menyesuaikan diri dengan berbagai macam situasi.

Sementara itu menurut Suko Susilo (2005:91-92), perilaku kepemimpinan yang memiliki kecenderungan orientasi pada pelaksanaan tugas-tugas dan produktivitas kelompok melakukan sejumlah kegiatan yang antara lain:

1. *Initiating*
Initiating atau memulai adalah kegiatan mengambil inisiatif untuk segera melakukan pergerakan pengerjaan tugas-tugas tertentu.

2. *Regulating*
Merupakan perilaku pemimpin dalam aktivitas kepemimpinannya dengan membuat aturan yang jelas untuk mengatur arah dan langkah-langkah kegiatan di dalam kelompok.
3. *Informing*
Kegiatan memberi informasi tentang data dan fakta-fakta serta pendapat-pendapat kepada anggota kelompok kemudian meminta dari mereka informasi yang diperlukan.
4. *Supporting*
Tindakan pemimpin ini terkait dengan usaha untuk menerima gagasan, pendapat dan usul dari anggota kelompok dan menyempurnakannya dengan menambah atau mengurangnya untuk digunakan dalam rangka penyelesaian tugas bersama.
5. *Evaluating*
Tindakan untuk melakukan penilaian-penilaian, juga menguji gagasan yang muncul serta cara kerja yang diambil dengan menunjukkan sejumlah konsekuensi yang menyertainya.
6. *Summarizing*
Kegiatan untuk mengumpulkan dan merumuskan gagasan, pendapat dan usul yang muncul, menyingkat lalu menyimpulkan sebagai landasan untuk tindakan selanjutnya.

Menurut Wahjosumidjo (2005:83), sekolah yang merupakan organisasi juga memerlukan seorang pemimpin, dalam hal ini kepala sekolah, yang amat sangat berperan, baik dari pihak guru, murid, maupun warga sekolah lainnya. Kata 'kepala' dapat diartikan 'ketua' atau 'pemimpin' dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga, sedang 'sekolah' adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Dengan demikian secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Menurut Sudarwan Danim (2006:205-206) dalam menjalankan fungsi kepemimpinan, kepala sekolah setidaknya harus mempunyai sifat-sifat sebagai

berikut: 1) Bertakwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa; 2) Memiliki intelegensi yang tinggi; 3) Memiliki fisik yang kuat; 4) Berpengetahuan luas; 5) Percaya diri; 6) Dapat menjadi anggota kelompok; 7) Adil dan bijaksana; 8) Tegas dan berinisiatif; 9) Berkapasitas membuat keputusan; 10) Memiliki kestabilan emosi; 11) Sehat jasmani dan rohani; 12) Bersikap prospektif.

Hick juga mengemukakan pendapat (Wahjusumidjo, 2005:106), bahwa kepala sekolah adalah sebagai seorang pemimpin yang seharusnya dalam melakukan praktek sehari-hari selalu berusaha memperhatikan dan mempratekkan delapan fungsi (*leadership function*), yaitu: adil, memberikan sugesti, mendukung tercapainya tujuan organisasi, sebagai katalisator, menciptakan rasa aman, sebagai wakil orang, sumber inspirasi, dan bersedia menghargai.

Menurut Sudarwan Danim (2006 : 212-214), kemampuan kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinan menjadi persyaratan utama dalam manajemen sekolah. Meski begitu, sebagai “manusia biasa” perilaku kepala sekolah dalam memimpin sekolahnya akan beragam karena faktor-faktor kontekstual, kondisi kelompok subjek yang dipimpin, dan faktor individual kepala sekolah itu sendiri. Bertolak dari perilaku pemimpin dalam sekelompok manusia organisasional, kita dapat mengelompokkan kepemimpinan seseorang dalam tipe-tipe tertentu yang masing-masing memiliki ciri-ciri tersendiri. Tipe-tipe kepemimpinan tersebut adalah:

1. Pemimpin Otokratik

Pemimpin otokratik berasumsi bahwa maju mundurnya organisasi hanya tergantung pada dirinya. Dia bekerja sungguh-sungguh, belajar keras,

tertib, dan tidak boleh dibantah. Sikapnya senantiasa mau menang sendiri, tertutup terhadap ide dari luar, dan hanya idenya yang dianggap akurat.

2. Pemimpin Demokratis

Pimpinan yang demokratis berusaha lebih banyak melibatkan anggota kelompok dalam memacu tujuan. Kepemimpinan ini dilandasi oleh anggapan bahwa hanya karena interaksi kelompok yang dinamis, tujuan organisasi akan tercapai. Interaksi yang dinamis dimaksudkan bahwa pimpinan mendelegasikan tugas dan memberikan kepercayaan kepada yang dipimpin untuk mencapai tujuan yang bermutu secara kuantitatif.

3. Pemimpin Permisif

Pemimpin permisif tidak mempunyai pendirian yang kuat, sikapnya serba boleh, terlalu banyak mengambil muka dengan dalih untuk mengenakan individu yang dihadapinya. Dia memberikan kebebasan kepada manusia organisasional. Bawahan tidak mempunyai pegangan yang jelas, informasi diterima simpang siur dan tidak konsisten.

Menurut Wahjosumidjo, (2005:119-121), kepemimpinan kepala sekolah adalah salah satu perwujudan kepemimpinan nasional, yaitu kepemimpinan Pancasila, satu potensi atau kekuatan yang mampu memberdayakan segala daya sumber masyarakat dan lingkungan yang dijiwai oleh sila-sila Pancasila mencapai tujuan nasional, dalam situasi tertentu. Oleh sebab itu, kepemimpinan kepala sekolah sebagai salah satu pelaksanaan kepemimpinan nasional yang bertujuan mencerdaskan kehidupan bangsa, harus mencerminkan diwujudkannya kepemimpinan Pancasila yang memiliki watak dan berbudi luhur:

a. Pola pikir

Berorientasi jauh ke depan; pola pikir ilmiah, efisiensi dan efektif; dan keterbukaan.

b. Asas

Kebersamaan atau integralistik; kekeluargaan dan gotong royong; persatuan dan kesatuan dalam kebinekaan; selaras, serasi dan seimbang.

c. Watak dan kepribadian yang utuh;

1. Trilogi kepemimpinan Pancasila: *ing ngarsa sung tulodo; ing madya mangun karsa; tut wuri handayani.*

2. Ciri-ciri kepribadian universal.

- d. Dua belas sifat-sifat kepemimpinan:
Takwa kepada Tuhan Yang Maha Esa; ing ngarsa sung tulodo; ing madya mangun karsa; tut wuri handayani; waspada; purba wisesa; ambeg paramarta; prasaja; satia; hemat, terbuka; legawa dan kesatria.
- e. Sikap dan perilaku:
1. Sikap konsisten
 2. Perilaku yang selalu berorientasi kepada butir-butir nilai-nilai sila Pancasila.

Berdasarkan beberapa uraian tentang kepemimpinan sekolah di atas, maka kepala sekolah sebagai pemimpin sebuah lembaga pendidikan hendaknya hendaknya memiliki jiwa kepemimpinan yang baik dan dapat dijadikan contoh bagi warga sekolah itu sendiri. Hal ini diharapkan agar di dalam sekolah tercipta hubungan yang baik antar guru, karyawan dan siswa. Para warga sekolah pun akan semangat dalam mengerjakan tugas-tugas untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai, termasuk para guru yang akan terus berusaha meningkatkan kinerja mereka.

Kepemimpinan kepala sekolah diharapkan dapat terwujud sebagai kepemimpinan yang mampu menggerakkan dan mendorong guru dalam melaksanakan tugasnya demi tercapainya tujuan yang diharapkan. Akan tetapi, hal ini tidak terjadi di sekolah ini. Kepala sekolah tidak mampu memimpin dengan baik dan tidak mampu menggerakkan para guru untuk terus bersemangat melaksanakan pekerjaan mereka. Banyak guru yang mengeluh tentang bagaimana cara kepala sekolah dalam memimpin sekolah ini. Sebagai contohnya, guru yang sering tidak masuk tidak ditegur oleh kepala sekolah, kepala sekolah tidak tegas dalam menegakkan tata tertib sekolah, kepala sekolah tidak memiliki kemampuan mengajar dengan baik, kepala sekolah tidak mampu mengatasi perselisihan antar guru di sekolah. Hal-hal ini lah

yang melatar belakangi diangkatnya variabel tentang kepemimpinan kepala sekolah.

3. Program Pengajaran

Salah satu penunjang terciptanya kinerja guru yang baik adalah menyelesaikan program pengajaran dengan baik dan tepat waktu. Program pengajaran berkenaan dengan kegiatan bagaimana guru mengajar serta bagaimana siswa belajar dan program pengajaran merupakan salah satu faktor terpenting dalam mengembangkan kurikulum dan satuan pendidikan di sekolah.

Menurut Ahmad Rohani (2004:68-69), pengajaran merupakan totalitas aktivitas belajar mengajar yang diawali dengan perencanaan dan diakhiri dengan evaluasi. Dari evaluasi ini diteruskan dengan *follow up*. Pengajaran sebagai kegiatan yang mencakup semua / meliputi, yang secara langsung dimaksudkan untuk mencapai tujuan-tujuan khusus pengajaran (menentukan *entry-behaviour* peserta didik, menyusun rencana pelajaran, memberikan informasi, bertanya, menilai, dsb)

Menurut R. Ibrahim dan Nana Syaodih (1996:50), kegiatan pengajaran ini merupakan suatu kegiatan yang disadari dan direncanakan. Suatu kegiatan yang direncanakan atau kegiatan berencana menyangkut tiga hal, yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi, demikian halnya juga dengan pengajaran. Pengajaran dilaksanakan secara berkala, dapat mencakup jangka waktu yang cukup panjang, atau waktu yang pendek. Apakah suatu

pengajaran berjangka waktu lama atau singkat, tetap membutuhkan suatu program kerja, yaitu program kerja pengajaran yang secara singkat disebut program pengajaran.

Program pengajaran merupakan salah satu faktor terpenting dalam mengembangkan kurikulum dan suatu pendidikan di sekolah. Program pengajaran sangat besar peranannya dalam pembinaan pembelajaran, perkembangan semangat kerja, minat terhadap perkembangan pendidikan, suasana pekerjaan yang menyenangkan dan perkembangan mutu program pengajaran banyak ditentukan oleh kualitas pembelajaran yang dilangsungkan.

Menurut R. Ibrahim dan Nana Syaodih (1996:51), program pengajaran merupakan suatu program bagaimana mengajarkan apa-apa yang sudah dirumuskan dalam kurikulum, sedangkan dalam pengertian umum program pengajaran adalah seperangkat alat media dalam pelaksanaan pembelajaran yang merupakan seperangkat rencana dan pengaturan tentang isi dan bahan pelajaran serta cara digunakan sebagai penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar.

Penyusunan program pengajaran bertujuan agar pelaksanaan pengajaran berjalan lebih lancar dan hasilnya lebih baik. Menurut R. Ibrahim dan Nana Syaodih (1996 : 63), ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam perencanaan program pengajaran, yaitu:

1. Kurikulum

Dalam perencanaan atau penyusunan suatu program pengajaran, hal pertama yang perlu mendapat perhatian adalah kurikulum terutama GBPP-

nya. Dalam GBPP telah tercantum tujuan kurikuler, tujuan instruksional, pokok bahasan serta jam pelajaran untuk mengajarkan pokok bahasan tersebut.

2. Kondisi Sekolah

Perencanaan program pengajaran juga perlu memperhatikan keadaan sekolah, terutama tersedianya sarana dan prasarana, dan alat bantu pelajaran. Sarana-sarana dan alat bantu pelajaran ini menjadi pendukung terlaksananya berbagai aktivitas belajar siswa.

3. Kemampuan dan perkembangan siswa

Dalam menyusun atau merencanakan program pengajaran komponen siswa juga perlu mendapat perhatian. Agar bahan dan cara belajar sesuai dengan kondisi siswa, maka penyusunan skenario/program pengajaran perlu disesuaikan dengan kemampuan dan perkembangan siswa. Begitu pula dalam hal keluasan dan kedalaman bahan ajaran.

4. Keadaan guru

Guru dituntut untuk memiliki kemampuan dalam segala hal yang berkenaan dengan pelaksanaan pendidikan dan pengajaran. Saat ia memiliki kekurangan, ia dituntut untuk segera belajar/meningkatkan dirinya.

Oleh sebab itu betapa pentingnya pembinaan program pengajaran ini sebagai suatu usaha memperbaiki program pengajaran untuk dipahami oleh setiap guru maupun kepala sekolah. Dengan mengetahui dan memahami tahap-tahap proses perbaikan pengajaran akan membantu para guru untuk mengembangkan dan melaksanakan pembinaan program pengajaran.

Menurut Wahjusumidjo (2005:207), ada empat fase proses pembinaan pengajaran yaitu sebagai berikut:

- a. Penilaian sasaran program (*assessing program objectives*), dalam fase ini perlu diuji keadaan program pengajaran dengan tuntutan masyarakat dan kebutuhan mereka belajar.
- b. Merencanakan perbaikan program (*planning program improvement*), dalam tahap ini perlu dibentuk struktur yang tepat, mengusahakan dan memanfaatkan informasi, serta mengadakan spesifikasi sumber-sumber yang diperlukan untuk program.
- c. Melaksanakan perubahan program (*implementing program change*), Fase ini termasuk untuk memotivasi para guru, pustakawan, laboran, dan para tenaga administrasi, membantu program pengajaran, dan melibatkan masyarakat.

- d. Evaluasi perubahan program (*evolution of program change constitutes*), dalam fase ini perlu perhatian untuk merencanakan evaluasi dan penggunaan alat ukur yang tepat untuk hasil pengajaran.

Program pengajaran yang mencakup susunan mata pelajaran, penjatahan waktu, dan penyebaran di setiap kelas dan satuan pendidikan secara singkat, Wahjusumidjo (2005:209-221) menjelaskannya sebagai berikut:

1. Isi Program Pengajaran
Kurikulum pendidikan disusun untuk mencapai tujuan pendidikan yang merupakan seperangkat rencana dan pengaturan tentang isi dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar.
2. Susunan Program Pengajaran
 - a. Program kurikuler
 - b. Program ekstrakurikuler
3. Pelaksanaan
Pelaksanaan pendidikan dapat diuraikan melalui berbagai sudut pandang waktu belajar, sistem guru, perencanaan kegiatan belajar mengajar, sistem pengajaran bimbingan belajar dan karir, dan tahap pelaksanaan kurikulum.
4. Penilaian
 - a. Penilaian kegiatan dan kemauan belajar
Penilaian ini merupakan upaya pengumpulan informasi tentang kemajuan siswa.
 - b. Penilaian hasil belajar
Upaya pengumpulan informasi untuk mengetahui seberapa jauh pengetahuan dan kemampuan yang telah dicapai siswa pada akhir setiap catur wulan, akhir tahun ajaran, atau akhir pendidikan.
5. Pengembangan Kurikulum
 - a. Tingkat nasional
Mencakup penyesuaian isi, bahan pelajaran dan cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar, dengan memperhatikan tahap perkembangan siswa dan kesesuaiannya dengan lingkungan, kebutuhan pembangunan nasional, perkembangan ilmu pengetahuan atau teknologi dan kesenian sesuai dengan jenjang dan satuan pendidikan.
 - b. Tingkatan daerah

Berdasarkan pendapat di atas, diharapkan para guru dan kepala sekolah beserta staf lainnya bisa memahami aspek-aspek yang berkaitan dengan pengajaran, sehingga para guru dan kepala sekolah mampu untuk

melaksanakan pembinaan aspek-aspek program pengajaran tersebut secara lebih baik sesuai dengan tuntutan ilmu dan teknologi, keinginan-keinginan masyarakat serta minat dan bakat yang ada pada para siswa.

Menurut Gon Vilany (2010), untuk menjamin efektivitas program pengajaran, kepala sekolah sebagai pengelola program pengajaran bersama dengan guru-guru harus menjabarkan isi kurikulum secara lebih rinci dan operasional ke dalam program tahunan, caturwulan dan bulanan. Adapun program mingguan atau program satuan pelajaran wajib dikembangkan guru sebelum melakukan kegiatan belajar mengajar. Prinsip yang harus diperhatikan oleh para pengelola program pengajaran:

1. Tujuan yang dikehendaki harus jelas, makin operasional tujuan, makin mudah terlihat dan makin tepat program-program yang dikembangkan untuk mencapai tujuan.
2. Program yang dilaksanakan haruslah sederhana dan fleksibel.
3. Program yang disusun dan dikembangkan harus sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.
4. Program dikembangkan harus menyeluruh dan harus jelas pencapaiannya.
5. Adanya koordinasi antar komponen pelaksana program di sekolah.

Pengajaran adalah suatu aktivitas (proses) mengajar-belajar. Di dalamnya ada dua subjek yaitu guru dan peserta didik. Pengajaran merupakan aktivitas (proses) yang sistematis dan sistematis yang terdiri atas banyak komponen. Masing-masing komponen pengajaran tidak bersifat parsial (terpisah) atau berjalan sendiri-sendiri, tetapi harus berjalan secara teratur, saling bergantung, dan berkesinambungan . untuk itu diperlukan program pengajaran yang baik dan sistematis, agar proses dalam pengajaran itu sendiri dapat berjalan sesuai dengan rencana. Dan hal ini berpengaruh terhadap

kinerja seorang guru dalam melaksanakan tanggung jawab yang diberikan kepada nya.

Di sekolah ini, program pengajaran tidak disusun secara baik dan tepat waktu. Program pengajaran diharapkan dapat membantu guru agar dapat melaksanakan pelaksanaan pembelajaran dengan baik, akan tetapi banyak guru yang tidak mengikuti apa yang sudah direncanakan dalam program pengajaran tersebut. Sering tidak masuk dan kurang optimal dalam penggunaan media maupun metode mengajar, merupakan salah satu penyebab program pengajaran tidak berjalan dengan baik. Selain itu dalam pengumpulan silabus dan RPP, beberapa guru mengumpulnya tidak tepat waktu, sehingga terlihat seperti kejar-kejaran antara perencanaan pengajaran dengan waktu mengajar nya, bahkan saat pembuatan RPP ada yang tidak membuat nya sendiri tetapi menyusruh orang lain untuk membuatnya. Hal ini lah yang melatar belakangi mengapa variabel program pengajaran dijadikan masalah dalam penelitian ini.

4. Lingkungan Kerja Guru

Lingkungan kerja guru merupakan suatu alat ukur yang akan berpengaruh terhadap kinerja guru. Dengan terciptanya lingkungan kerja yang kondusif maka guru akan merasa nyaman dalam bekerja dan terpacu untuk bekerja lebih giat. Terciptanya lingkungan kerja yang kondusif, perlu dukungan dari berbagai pihak. Tidak hanya kelengkapan sarana dan prasarana, akan tetapi hubungan antar warga sekolah juga merupakan penunjang terciptanya lingkungan kerja guru yang kondusif.

Sartain (seorang ahli psikologi Amerika) dalam M. Ngalim Purwanto (2007: 72) dalam mengatakan bahwa yang dimaksud dengan lingkungan adalah semua kondisi dalam dunia ini yang dengan cara-cara tertentu mempengaruhi tingkah laku kita, perkembangan atau *life processes* kita kecuali gen-gen.

Sementara itu menurut Dalyono dalam Sutirto (2008) mengatakan bahwa lingkungan adalah segala pengaruh langsung dan tidak langsung yang bekerja pada manusia dari luar meliputi isinya yang dihayati dan yang tidak kelihatan dari ruangan, iklim, dll.

Jadi dapat disimpulkan bahwa lingkungan adalah segala sesuatu yang ada di sekitar manusia, yang dapat memberikan pengaruh dalam bertindak, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Dalam melaksanakan kegiatan sehari-hari, lingkungan di sekitar sangat penting untuk diperhatikan, dalam hal ini khususnya lingkungan tempat kita bekerja. Lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap jalannya suatu sistem kerja yang baik di dalam sebuah tempat, termasuk di sekolah.

B.N. Marbun, (2003:15) mengatakan bahwa lingkungan kerja adalah semua faktor fisik, psikologis, sosial dan jaringan yang berlaku dalam organisasi dan berpengaruh terhadap karyawan.

Menurut Puji Rahayu (2009:15), lingkungan kerja merupakan suatu situasi dimana karyawan tersebut bekerja. Lingkungan kerja dalam suatu organisasi

sangat penting untuk diperhatikan manajemen. Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat dan nyaman. Lebih jauh lagi lingkungan kerja yang kurang baik dapat tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien. Lingkungan kerja yang baik sangat membantu dalam proses pencapaian tujuan dalam organisasi.

Gouzali Saydam (1997: 149) juga mengemukakan pendapat bahwa lingkungan kerja adalah lingkungan yang ada di sekitar tempat bekerjanya seorang pegawai atau karyawan dalam suatu kantor atau perusahaan. Lingkungan ini tidak hanya berupa tempat fisik yang terdiri dari meja kursi, almari serta peralatan kerja saja, tetapi mencakup hal yang lebih luas lagi. Di dalam lingkungan kerja juga terdapat hubungan kerja antara orang-orang yang ada dalam ruangan itu, baik antara rekan sekerja, antara bawahan dan atasan, bahkan juga sistem dan prosedur serta tata aturan yang berlaku di tempat tersebut, semuanya ikut mempengaruhi lingkungan kerja. Oleh sebab itu, bila manajemen ingin menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan, maka penataan itu akan meliputi ruang secara fisik, peralatan kerja, juga sistem, tata aturan dan prosedur kerja harus ditetapkan sehingga dapat menimbulkan gairah kerja bagi karyawan.

Menurut Sutirto (2008) lingkungan kerja fisik meliputi: “Bagaimana segala sesuatu yang berada di lingkungan dapat mempengaruhi kepala sekolah dan warga sekolah lainnya di dalam melaksanakan tugas-tugasnya, seperti kebersihan, penerangan atau cahaya, suara, tata ruang, udara atau ventilasi,

tempat kerja, kebisingan dan tata warna di dalam rangka untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien”

Lingkungan kerja non fisik menurut As'ad (1995:21) adalah hubungan antar karyawan termasuk dalam lingkungan kerja. Dalam hubungan antar karyawan dalam suatu organisasi kerja ini akan menciptakan suasana di dalam karyawan satu dan yang lainnya saling memengaruhi, begitu juga interaksi karyawan dan pemimpin akan menciptakan suatu suasana yang mungkin diinginkan dan tidak diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan.

Menurut Supardi yang dikutip oleh Sutirto (2008), manusia dan beban kerja serta faktor-faktor dalam lingkungan kerja merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Sebab bila tidak ada keseimbangan akan menimbulkan kelebihan bagi tenaga kerja yang akan menyebabkan gangguan pada daya bagi tenaga kerja. Untuk itu, untuk memperoleh produktivitas yang tinggi, perlu adanya usaha-usaha untuk mencapai suasana lingkungan yang baik. Usaha-usaha ini antara lain: a) menempatkan seseorang sesuai dengan keahlian seseorang; b) hubungan kerja yang harmonis antara bawahan dan atasan; c) penyediaan fasilitas yang cukup serta memadai, seperti kesehatan, keselamatan kerja, sarana pekerjaan, rekreasi dan lain-lain.

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan manajemen. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan yang melaksanakan proses produksi tersebut. Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila

manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Kesesuaian lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien. (Sedarmayanti dalam Intanghina 2008)

Sementara itu menurut Agus Ahyari yang dikutip Eka Rizki Andika (2008) menyebutkan bahwa untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik, perusahaan harus menyediakan hal-hal sebagai berikut:

1. Adanya pelayanan terhadap karyawan oleh perusahaan, seperti pelayanan ruang makan, pelayanan kesehatan, penyediaan kamar mandi dan kamar kecil.
2. Kondisi kerja seperti penerangan, suhu udara, suara bising, penggunaan warna, ruang gerak yang diperlukan serta keamanan kerja dalam perusahaan.
3. Hubungan antara karyawan dan pimpinan, maksudnya karyawan sebagai individu memerlukan adanya komunikasi antara pimpinan dan bawahan serta hubungan yang baik diantara semua karyawan.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa suasana lingkungan kerja adalah kondisi atau keadaan dalam lingkungan kerja, baik dalam arti fisik maupun psikis yang mempengaruhi suasana hati orang yang bekerja, yang mencakup dalam beberapa indikator yaitu : fasilitas kerja tata ruang, kenyamanan, hubungan dengan teman sejawat dan kebebasan berkreasi. Lingkungan kerja secara tidak langsung berperan dalam pencapaian kinerja guru, karena lingkungan kerja mempengaruhi guru dalam melaksanakan tugas, kondisi, dan hasil kerjanya.

Ada beberapa masalah yang terjadi pada lingkungan kerja di sekolah ini sehingga variabel lingkungan kerja guru diangkat menjadi salah satu masalah dalam penelitian ini. Sebagai contoh, fasilitas seperti LCD dan komputer

tidak diberikan pada semua kelas dikarenakan ada beberapa kelas yang menggunakan gedung bersama dengan anak-anak SMK Muhammadiyah 2, sehingga metode yang digunakan pun akhirnya berbeda dan dikhawatirkan dapat mempengaruhi prestasi belajar siswa, kenyamanan di dalam kelas pun tidak merata karena hanya beberapa kelas saja yang diberi AC, sedangkan kelas lain tidak. Selain itu, beberapa guru memiliki hubungan yang kurang harmonis dan hal ini diketahui oleh para siswa sehingga memberikan contoh yang kurang baik pada siswa. Lingkungan sekolah yang bercampur menjadi satu, mulai dari TK hingga perguruan tinggi, juga membuat pembelajaran menjadi kurang maksimal. Jam pelajaran menjadi tidak maksimal karena gedung sekolah dipakai secara bergantian, banyak siswa yang kabur dari sekolah dan tidak ketahuan, serta tidak diperoleh suasana yang tenang untuk belajar. Beberapa faktor inilah yang dijadikan alasan mengapa lingkungan kerja guru menjadi masalah yang dapat mempengaruhi kinerja guru.

5. Penelitian yang Relevan

Studi atau penelitian yang sejenis dengan pokok masalah yang dihadapkan dalam skripsi ini telah banyak dilakukan oleh peneliti-peneliti terdahulu. Oleh karena itu pada bagian ini dilengkapi beberapa hasil penelitian yang ada kaitannya dengan pokok masalah ini, antara lain:

Tabel 2. Hasil Penelitian yang Relevan

Tahun	Nama	Judul Skripsi	Kesimpulan
2006	Mutaminah Retno Utami	Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMP N 8 Semarang	Ada Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMP N 8 Semarang
2009	Patmi Rohaida	Pengaruh Persepsi Guru Tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah, Program Pengajaran, dan Lingkungan Kerja Guru Terhadap Semangat Kerja Guru pada SMK N 1 Bandar Lampung Tahun Pelajaran 2008/2009	Ada Pengaruh Persepsi Guru Tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah, Program Pengajaran, dan Lingkungan Kerja Guru Terhadap Semangat Kerja Guru pada SMK N 1 Bandar Lampung Tahun Pelajaran 2008/2009
2009	Febi Lestari	Pengaruh Masa Kerja, Lingkungan Kerja, dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Guru SMK N 1 Bandar Lampung.	Ada Pengaruh Masa Kerja, Lingkungan Kerja, dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Guru SMK N 1 Bandar Lampung Pada SMA 1 Teluk Betung Tahun Pelajaran 2008/2009

B. Kerangka Pikir

Kinerja guru merupakan hasil atau prestasi kerja yang dicapai oleh seorang guru baik secara kualitas maupun kuantitas. Ukuran dari kinerja guru terlihat dari berbagai kemampuan yang dimiliki guru tersebut, yaitu kemampuan pribadi, kemampuan profesional, kemampuan sosial, dan kemampuan pedagogik. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang mendukung keberhasilan kinerja guru. Kepala sekolah merupakan seorang tenaga fungsional guru yang ditunjuk untuk mengelola tenaga kependidikan yang ada di sekolah. Termasuk dalam meningkatkan kinerja guru. Dalam memimpin, kepala sekolah diharuskan mempunyai sifat-sifat dan keterampilan-keterampilan yang baik dalam mengelola sekolah. Sifat dan keterampilan inilah yang akan ia bawa dalam melakukan pembinaan terhadap seluruh warga sekolah, dalam hal ini khususnya guru. Jika kepala sekolah melakukan kepemimpinannya dengan baik, maka secara langsung guru pun akan termotivasi untuk terus meningkatkan kinerjanya.

Di sisi lain, program pengajaran juga tidak kalah penting sebagai salah satu faktor untuk melihat kinerja guru. Salah satu kegiatan terpenting yang dilakukan oleh guru adalah kegiatan pengajaran. Pengajaran merupakan suatu kegiatan yang disadari dan direncanakan, di mana di dalamnya terdapat aktivitas pembelajaran yang melibatkan guru dan siswa. Dikarenakan kegiatan pengajaran ini berlangsung lama, maka guru membutuhkan suatu program kerja yang disebut program pengajaran. Program pengajaran merupakan rencana kegiatan yang digunakan guru sebagai panduan dalam

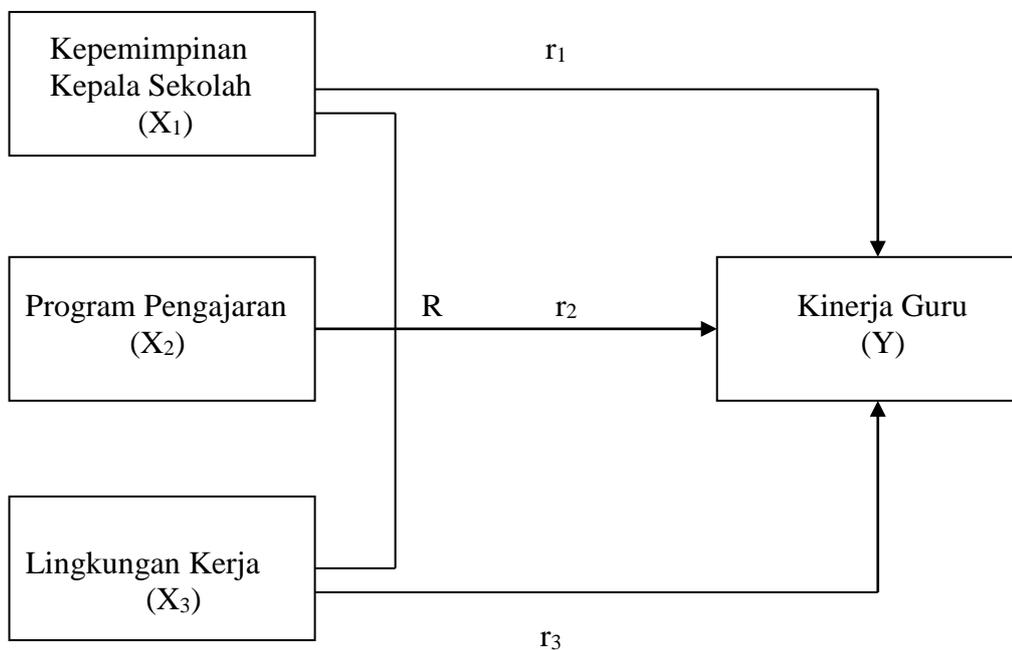
melaksanakan kegiatan pembelajaran. seorang guru harus membuat program pengajarannya dengan tepat dan benar, agar pelaksanaan pembelajaran lancar dan sesuai dengan yang diharapkan.

Selain itu, lingkungan kerja juga berperan dalam pencapaian kinerja guru yang berkualitas. Lingkungan kerja mempunyai peranan penting karena lingkungan kerja mempengaruhi guru dalam melaksanakan tugas, kondisi, dan hasil kerjanya. Lingkungan kerja yang baik dan nyaman akan menyebabkan guru bekerja dengan baik dan bersemangat. Sehingga hasil yang diperoleh pun dapat optimal.

Jika kepala sekolah melakukan kepemimpinannya dengan baik, guru mengerjakan dan melaksanakan program pengajarannya dengan tepat dan benar, kemudian didukung oleh lingkungan kerja yang nyaman, maka guru dapat mencapai kinerjanya sesuai dengan apa yang diharapkan.

Bertolak dari pemikiran di atas, untuk memperjelas pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, program pengajaran, dan lingkungan kerja guru terhadap kinerja guru dapat dilihat pada paradigma berikut

Gambar 1. Paradigma pengaruh variabel independen kepemimpinan kepala sekolah (X_1), program pengajaran (X_2), dan lingkungan kerja guru (X_3) terhadap variabel dependen kinerja guru (Y).



C. Hipotesis

Berdasarkan kerangka pikir di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Ada pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru pada SMA Muhammadiyah 2 Bandar Lampung Tahun Pelajaran 2009/2010.
2. Ada pengaruh program pengajaran terhadap kinerja guru pada SMA Muhammadiyah 2 Bandar Lampung Tahun Pelajaran 2009/2010.
3. Ada pengaruh lingkungan kerja guru terhadap kinerja guru pada SMA Muhammadiyah 2 Bandar Lampung Tahun Pelajaran 2009/2010.

4. Ada pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, program pengajaran, dan lingkungan kerja guru terhadap kinerja guru pada SMA Muhammadiyah 2 Bandar Lampung Tahun Pelajaran 2009/2010.