

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kinerja Guru**

Kinerja atau prestasi kerja (*performance*) diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan dan motivasi untuk menghasilkan sesuatu. Kinerja guru pada dasarnya merupakan kinerja atau unjuk kerja yang dilakukan oleh guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik, dan kualitas guru akan sangat menentukan kualitas hasil pendidikan, karena guru merupakan pihak yang paling banyak bersentuhan langsung dengan siswa dalam proses pembelajaran di lembaga pendidikan sekolah, dan hal ini tidak hanya ditentukan dari salah satu faktor saja, namun banyak hal yang ikut berpengaruh dalam menentukan peningkatan kinerja guru tersebut.

##### **2.1.1 Pengertian Kinerja Guru**

Menurut Rivai (2005:14) kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance* yang didefinisikan sebagai hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu untuk melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Pendapat tentang kinerja guru tersebut di atas senada dengan Mangkunegara, Anwar A (2006:67) yang menyatakan bahwa Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Senada dengan pendapat Samsudin (2006:159) yang memberikan pengertian kinerja sebagai tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi. Pendapat ini didukung oleh Nawawi (2005:234) yang memberikan pengertian kinerja sebagai hasil pelaksanaan suatu pekerjaan yang memberikan pemahaman bahwa kinerja merupakan suatu perbuatan atau perilaku seseorang yang secara langsung maupun tidak langsung dapat diamati oleh orang lain.

Pendapat senada juga dikemukakan oleh Mulyasa (2004:136) yang mendefinisikan kinerja sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja atau unjuk kerja.

Pengertian kinerja tersebut di atas senada dengan pendapat Murray (2002:3) dalam Suharsaputra (2010:145) yang mendefinisikan kinerja adalah:

*”Basically, it (performance) means an outcome – a result, it is the end point of people, resources and certain environment being brought together, with intention of producing certain things, whether tangible product or less tangible service. To the extent that this interaction results in an outcome of the desired level and quality, at agreed cost levels, performance will be judged as satisfactory, good, or excellent. To the extent that the outcome is disappointing, for whatever reason, performance will be judged as poor or deficient”.*

Sejalan dengan hal tersebut di atas, menurut pendapat Sedarmayanti(1995:53) dalam Suharsaputra (2010:146), bahwa pengertian kinerja menunjuk pada ciri-ciri atau indikator sebagai berikut: ”Kinerja dalam suatu organisasi dapat dikatakan meningkat jika memenuhi indikator-indikator antara lain: kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kecakapan, dan komunikasi yang baik”.

Berdasarkan beberapa definisi yang dikemukakan di atas, dapat dinyatakan bahwa kinerja guru merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang guru dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya selama periode tertentu sesuai standar kompetensi dan kriteria yang telah ditetapkan untuk pekerjaan tersebut. Kinerja seorang guru tidak dapat terlepas dari kompetensi yang melekat dan harus dikuasai. Kompetensi guru merupakan bagian penting yang dapat menentukan tingkat kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai seorang pengajar yang merupakan hasil kerja dan dapat diperlihatkan melalui suatu kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kecepatan dan komunikasi yang baik.

### **2.1.2 Standar Kompetensi Guru**

Seorang guru yang profesional harus memiliki standar kompetensi yang dapat menjadikan tolok ukur keberhasilan guru dalam mengajar. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pasal 10 ayat 1 menjelaskan bahwa kompetensi guru meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi.

### **2.1.2.1 Kompetensi Pedagogik**

Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No 16 tahun 2007 menyebutkan bahwa standar kompetensi pedagogik guru terdiri dari (a) menguasai karakteristik siswa dari aspek fisik, moral, spiritual, sosial, kultural, emosional, dan intelektual, (b) menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik, (c) mengembangkan kurikulum yang terkait dengan mata pelajaran yang diampu, (d) menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik. (e) memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan pembelajaran. (f) memfasilitasi pengembangan potensi siswa untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki, (g) berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan siswa. (h) menyelenggarakan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar, (i) memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran, (j) melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran.

### **2.1.2.2 Kompetensi Kepribadian**

Kepribadian merupakan suatu masalah abstrak yang hanya dapat dilihat lewat penampilan, tindakan, ucapan, dan cara berpakaian seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian yang berbeda. Kompetensi kepribadian merupakan suatu performansi pribadi (sifat-sifat) yang harus dimiliki seorang guru. Mulyasa (2007:118) mengatakan bahwa kompetensi kepribadian bagi guru adalah pribadi guru yang terintegrasi dengan penampilan kedewasaan yang layak diteladani, memiliki sikap dan kemampuan memimpin yang demokratis serta mengayomi siswa. Seorang guru harus memiliki

kepribadian yang: (a) mantap, (b) stabil, (c) dewasa, (d) arif, (e) berwibawa, (f) berakhlak mulia, dan (g) dapat menjadi tauladan.

Menurut Ryckman, dalam Djatmiko, (2004:54), menyebutkan ada lima faktor yang mencerminkan kepribadian manusia yaitu: *urgency, agreeableness, conscientiousness, emotional stability, and intellect* dan mempunyai lima domain kepribadian yang disebut *Big Five Personality* yang terdiri dari: *extraversion, agreeableness, conscientiousness, neuroticism, and openness to experiences*.

Berdasarkan kompetensi kepribadian tersebut, seorang guru harus: (a) mampu bertindak secara konsisten sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia, (b) mampu menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, (c) mampu menampilkan diri sebagai pribadi yang berakhlak mulia sebagai tauladan bagi siswa dan masyarakat, (d) mempunyai rasa bangga menjadi guru, dapat bekerja mandiri, mempunyai etos kerja, rasa percaya diri dan tanggung jawab yang tinggi, (e) berperilaku jujur dan disegani, (f) mampu mengevaluasi diri dan kinerja secara terus menerus, (g) mampu mengembangkan diri secara berkelanjutan dengan belajar dari berbagai sumber ilmu dan (h) menjunjung tinggi kode etik profesi guru.

### **2.1.2.3 Kompetensi Sosial**

Kompetensi sosial adalah merupakan suatu kemampuan seorang guru dalam hal berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan: (a) siswa, (b) sesama pendidik, (c) tenaga kependidikan, (d) orang tua/wali siswa dan (e) masyarakat sekitar, sedangkan kemampuan seorang guru dalam melakukan hubungan dengan seseorang atau

masyarakat yang disebut sebagai *social intelligence* atau kecerdasan sosial dan merupakan salah satu dari sembilan kecerdasan yang terdiri dari logika, bahasa, musik, raga, ruang, pribadi, alam, dan kuliner. Kecerdasan yang dimiliki seseorang tersebut bekerja secara terpadu dan simultan ketika seseorang berpikir dan atau mengerjakan sesuatu yang berhubungan dengan seseorang atau kelompok masyarakat sosial.

Hal tersebut di atas senada dengan pendapat Ramly (2006:87) yang menyatakan bahwa guru merupakan sebagai cermin memberikan gambaran (pantulan diri) bagaimana dia memandang dirinya, masa depannya, dan profesi yang ditekuninya, dan seorang guru harus (a) bersikap inklusif, 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.

#### **2.1.2.4 Kompetensi Profesional**

Kompetensi profesional merupakan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkannya membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditentukan Badan Standar Nasional Pendidikan (BNSP). Hal ini merupakan suatu kemampuan seorang guru sesuai dengan keahliannya dalam

menyampaikan sesuatu kepada siswa dalam rangka menjalankan tugas dan profesinya.

Pendapat tersebut di atas dikemukakan oleh Kanfel (2005:337) yang menyatakan bahwa kompetensi di tempat kerja merupakan perpaduan antara penampilan maksimum dan tipikal perilaku seseorang yang harus dimiliki seorang guru profesional dalam bidang keahliannya.

Senada dengan pendapat tersebut di atas, dikemukakan oleh Hamalik (2001:150) yang dirumuskan oleh P3G yang menyebutkan bahwa: seorang guru memiliki kompetensi profesional bila guru tersebut memiliki pengetahuan dan pemahaman dasar dibidangnya yang meliputi:

”(a) penguasaan bidang studi (materi) pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkannya membimbing siswa memenuhi kompetensi yang ditetapkan dalam standar nasional pendidikan, dan (b) menguasai bahan pengayaan dan pendalaman serta aplikasi bidang studi yang diajarkan, (c) mampu mengelola program belajar mengajar, (d) mengelola kelas, (e) menggunakan media dan sumber pengajaran, (f) mengenal dan menerapkan landasan serta konsep-konsep dasar kependidikan dengan berbagai sudut tinjauan (sosiologis, filosofis, historis dan psikologis), (g) mengelola proses interaksi belajar-mengajar dengan menggunakan prinsip CBSA, (h) mengenal dan melaksanakan penilaian prestasi belajar siswa untuk kepentingan pengajaran, (i) mengenal fungsi dan program layanan bimbingan dan penyuluhan di sekolah, (j) mengerjakan administrasi belajar-mengajar, administrasi kelas, administrasi sekolah, (k) memahami prinsip-prinsip penelitian, mengolah perumusan penelitian dan menafsirkan hasil-hasil penelitian pendidikan guna mengembangkan tugas-tugas pendidikan dan pengajaran, (l) membina kerjasama dengan orang tua/wali siswa, dengan organisasi profesi dan organisasi lainnya guna kepentingan pendidikan.

Berdasarkan pendapat dan uraian di atas, maka kompetensi profesional guru dapat dikategorikan atas: (a) memahami standar kompetensi dan kompetensi dasar bidang keahliannya, (b) mampu memilih dan mengembangkan materi pelajaran, (c) menguasai materi, struktur, dan konsep pola pikir keilmuan yang mendukung bidang keahlian, (d)

menguasai metode untuk melakukan pengembangan ilmu dan telaah kritis terkait dengan bidang keahlian, (e) kreatif dan inovatif dalam penerapan bidang ilmu yang terkait dengan bidang keahlian, (f) mampu mengembangkan kurikulum dan silabus yang terkait dengan bidang keahlian, (g) mampu melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran, (h) mampu berkomunikasi dengan komunitas profesi sendiri dan profesi lain secara lisan maupun tulisan, (i) mampu memanfaatkan teknologi informasi dan pembelajaran, berkomunikasi dan mengembangkan diri sebagai seorang guru.

### **2.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru**

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru berdasarkan pendapat Gibson (1995:56) dalam Suharsaputra (2010:147) bahwa kinerja seseorang dalam menjalankan peran dan fungsinya dipengaruhi oleh: (a) Variabel Individu, (b) Variabel Organisasi, (c) Variabel Psikologis. Pendapat tersebut di atas menggambarkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang adalah faktor individu dengan karakteristik psikologisnya yang khas, dan faktor organisasi berinteraksi dalam suatu proses yang dapat mewujudkan suatu kualitas kerja dalam suatu lingkungan kerja seseorang tersebut.

Penilaian hasil belajar adalah kegiatan atau cara yang ditujukan untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan pembelajaran dan juga proses pembelajaran yang telah dilakukan. Pada tahap ini seorang guru dituntut memiliki kemampuan dalam menentukan pendekatan dan cara-cara evaluasi, penyusunan alat-alat evaluasi, pengolahan, dan penggunaan hasil evaluasi. Pendekatan atau cara yang dapat digunakan



untuk melakukan evaluasi/ penilaian hasil belajar adalah melalui Penilaian Acuan Norma (PAN) dan Penilaian Acuan Patokan (PAP). PAN adalah cara penilaian yang tidak selalu tergantung pada jumlah soal yang diberikan atau penilaian dimasukkan untuk mengetahui kedudukan hasil belajar yang dicapai berdasarkan norma kelas. Siswa yang paling besar skor yang didapat di kelasnya, adalah siswa yang memiliki kedudukan tertinggi di kelasnya.

PAP adalah cara penilaian, dimana nilai yang diperoleh siswa tergantung pada seberapa jauh tujuan yang tercermin dalam soal-soal tes yang dapat dikuasai siswa. Nilai tertinggi adalah nilai sebenarnya berdasarkan jumlah soal tes yang dijawab dengan benar oleh siswa. PAP ada *passing grade* atau batas lulus, apakah siswa dapat dikatakan lulus atau tidak berdasarkan batas lulus yang telah ditetapkan. Pendekatan PAN dan PAP dapat dijadikan acuan untuk memberikan penilaian dan memperbaiki sistem pembelajaran. Kemampuan lainnya yang perlu dikuasai guru pada kegiatan evaluasi/ penilaian hasil belajar adalah menyusun alat evaluasi. Alat evaluasi meliputi: tes tertulis, tes lisan, dan tes perbuatan. Seorang guru dapat menentukan alat tes tersebut sesuai tujuan yang disampaikan.

Bentuk tes tertulis yang banyak dipergunakan guru adalah ragam benar/ salah, pilihan ganda, menjodohkan, melengkapi, dan jawaban singkat. Tes lisan adalah soal tes yang diajukan dalam bentuk pertanyaan lisan dan langsung dijawab oleh siswa secara lisan. Tes ini umumnya ditujukan untuk mengulang atau mengetahui pemahaman siswa terhadap materi pelajaran yang telah disampaikan sebelumnya. Tes perbuatan adalah tes

yang dilakukan guru kepada siswa. Dalam hal ini siswa diminta melakukan atau memperagakan sesuatu perbuatan sesuai dengan materi yang telah diajarkan seperti pada mata pelajaran kesenian, keterampilan, olahraga, komputer, dan sebagainya.

Indikasi kemampuan guru dalam penyusunan alat-alat tes ini dapat digambarkan dari frekuensi penggunaan bentuk alat-alat tes secara variatif, karena alat-alat tes yang telah disusun pada dasarnya digunakan sebagai alat penilaian hasil belajar. Di samping pendekatan penilaian dan penyusunan alat-alat tes, hal lain yang harus diperhatikan guru adalah pengolahan dan penggunaan hasil belajar. Ada dua hal yang perlu diperhatikan dalam penggunaan hasil belajar, yaitu: (a) Jika bagian-bagian tertentu dari materi pelajaran yang tidak dipahami oleh sebagian kecil siswa, guru tidak perlu memperbaiki program pembelajaran, melainkan cukup memberikan kegiatan remedial bagi siswa-siswa yang bersangkutan, (b) Jika bagian-bagian tertentu dari materi pelajaran tidak dipahami oleh sebagian besar siswa, maka diperlukan perbaikan terhadap program pembelajaran, khususnya berkaitan dengan bagian-bagian yang sulit dipahami.

Mengacu pada kedua hal tersebut, maka frekuensi kegiatan pengembangan pembelajaran dapat dijadikan indikasi kemampuan guru dalam pengolahan dan penggunaan hasil belajar. Kegiatan-kegiatan tersebut meliputi: (a) kegiatan remedial, yaitu penambahan jam pelajaran, mengadakan tes, dan menyediakan waktu khusus untuk bimbingan siswa (b) kegiatan perbaikan program pembelajaran, baik dalam program semesteran maupun program satuan pelajaran atau rencana pelaksanaan pembelajaran, yaitu menyangkut perbaikan berbagai aspek yang perlu diganti atau disempurnakan.

Berdasarkan pendapat Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2001:82) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu : (1) kemampuan mereka, (2) motivasi, (3) dukungan yang diterima, (4) keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan (5) hubungan mereka dengan organisasi. Mangkunegara (2001:67) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain : (1) faktor kemampuan secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan bidang keahliannya, (2) faktor motivasi yang terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja.

Penilaian kinerja guru yang merujuk pada Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 menyebutkan bahwa penilaian kinerja guru adalah penilaian dari tiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan karir, kepangkatan, dan jabatan. Penilaian kinerja guru sangat berkaitan dengan pelaksanaan tugas utama seorang guru dalam penguasaan pengetahuan, penerapan pengetahuan dan ketrampilan sebagaimana kompetensi yang dibutuhkan.

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru bahwa penguasaan kompetensi dan penerapan pengetahuan serta keterampilan guru, sangat menentukan tercapainya kualitas proses pembelajaran atau pembimbingan siswa, dan pelaksanaan tugas

tambahan yang relevan bagi sekolah/madrasah, khususnya bagi guru dengan tugas tambahan tersebut. Sistem penilaian kinerja guru adalah sistem penilaian yang dirancang untuk mengidentifikasi kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya melalui pengukuran penguasaan kompetensi yang ditunjukkan dalam unjuk kerjanya. Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis (1994:484) yang dikutip oleh Mangkunegara (2001:67) yang mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah: (1) faktor motivasi (*motivation*), dan (2) faktor kemampuan (*ability*).

Aspek yang dinilai dalam menentukan kinerja seorang guru menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No 16 tahun 2009, seorang guru mata pelajaran harus memiliki kemampuan : (1) menyusun kurikulum pembelajaran pada satuan pendidikan; (2) menyusun silabus pembelajaran; (3) menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran; (4). melaksanakan kegiatan pembelajaran; (5) menyusun alat ukur/soal sesuai mata pelajaran; (6) menilai dan mengevaluasi proses dan hasil belajar pada mata pelajaran yang diampunya; (7) menganalisis hasil penilaian pembelajaran; (8) melaksanakan pembelajaran/perbaikan dan pengayaan dengan memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi; (9) menjadi pengawas penilaian dan evaluasi terhadap proses dan hasil belajar tingkat sekolah dan nasional; (10) membimbing guru pemula dalam program induksi; (11) membimbing siswa dalam kegiatan ekstrakurikuler proses pembelajaran; (11) melaksanakan pengembangan diri; (12) melaksanakan publikasi ilmiah; dan (13) membuat karya inovatif.

Penilaian kinerja guru tersebut secara garis besar dapat dikelompokkan menjadi enam bagian utama yaitu (1) merencanakan pembelajaran; (2) melaksanakan pembelajaran dan (3) melakukan evaluasi atau penilaian hasil pembelajaran, (4) membimbing kegiatan ekstrakurikuler dan (5) membimbing guru pemula dan (6) pengembangan diri.

Hal tersebut di atas senada dengan pendapat Uzer Usman (2005:17) yang menyebutkan bahwa kemampuan profesional guru meliputi, kemampuan guru dalam (1). menguasai landasan pendidikan; (2). menguasai bahan pengajaran; (3). menyusun program pengajaran; (4). melaksanakan program pengajaran; dan (5). menilai hasil dan proses belajar mengajar.

Pendapat tersebut di atas senada dengan Sudjana (2002:17) yang menyebutkan bahwa kinerja guru dapat dilihat dari kompetensinya melaksanakan tugas-tugas guru, yaitu (1). merencanakan proses belajar mengajar; (2). melaksanakan dan mengelola proses belajar mengajar; (3). menilai kemajuan proses belajar mengajar dan (4). menguasai bahan pelajaran.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2005 tentang guru dan dosen adalah sebagai berikut:

”(1) Guru wajib melaksanakan kegiatan pokok yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, membimbing dan melatih peserta didik, serta melaksanakan tugas tambahan. (2) Guru wajib melakukan beban kerja guru sekurang-kurangnya 24 jam tatap muka dan sebanyak-banyaknya 40 jam tatap muka dalam 1 (satu) minggu”.

Merujuk pada peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara No 16 Tahun 2009, maka indikator penilaian kinerja guru dapat disimpulkan menjadi lima yaitu : (1) menguasai bahan ajar (2) merencanakan proses belajar mengajar (3) kemampuan melaksanakan dan mengelola proses belajar mengajar, (4) kemampuan melakukan evaluasi atau penilaian, dan (5) kemampuan melaksanakan bimbingan belajar (perbaikan dan pengayaan).

Indikator penilaian kinerja guru seperti yang terdapat pada Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara Nomor 16 Tahun 2009 di atas, dapat dijabarkan sebagai berikut: (1) Kemampuan seseorang dalam mengkomunikasikan pengetahuan sangat bergantung pada penguasaan pengetahuan yang akan dikomunikasikannya itu, (2) Kemampuan guru dapat dilihat dari cara atau proses penyusunan program kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru, (3) Kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran menjadi hal penting karena berkaitan langsung dengan aktivitas belajar siswa di kelas, (4) Kemampuan melakukan evaluasi/penilaian pembelajaran.

Pengelolaan proses belajar mengajar yang dilakukan oleh seorang guru di kelas ini, menurut Uno (2006:129) yaitu kemampuan merujuk pada kinerja seseorang dalam suatu pekerjaan yang dapat dilihat dari pikiran, sikap, dan perilakunya yang merupakan kemampuan berhubungan dengan kinerja efektif dalam suatu pekerjaan.

Pendapat di atas dijelaskan juga oleh Rohani (2004:123) yang menyebutkan bahwa pengelolaan menunjuk kepada kegiatan-kegiatan yang menciptakan dan mempertahankan kondisi yang optimal bagi terjadinya proses suatu kegiatan.

Pengertian pengelolaan ini dipertegas oleh Djamarah (2005:144) bahwa pengelolaan berhubungan dengan ketrampilan menciptakan dan memelihara kondisi yang optimal bagi terjadinya proses interaksi antar pihak yang terkait.

Sanjaya (2005:150) menjelaskan lebih lanjut bahwa salah satu tugas guru adalah mengelola sumber belajar untuk mewujudkan tujuan belajar, dan hal ini senada dengan pendapat Usman (2002:21) yang menjelaskan bahwa guru memiliki peran sangat penting dalam menentukan kuantitas dan kualitas pembelajaran.

Kualitas pembelajaran dipengaruhi juga oleh kemampuan guru mengelola pembelajaran dan hal ini seperti yang dikemukakan oleh Mulyasa (2005:69) menjelaskan bahwa pembelajaran merupakan suatu proses yang kompleks yang melibatkan berbagai aspek yang saling berkaitan satu dengan yang lain. Aspek-aspek yang saling berkaitan tersebut, antara lain: guru, siswa, bahan ajar, sarana pembelajaran, lingkungan belajar.

Pendapat senada dikemukakan oleh Syafaruddin dan Nasution (2005:110) yang menjelaskan bahwa mengorganisir dalam pembelajaran adalah pekerjaan yang dilakukan seorang guru dalam mengatur dan menggunakan sumber belajar dengan maksud mencapai tujuan belajar dengan cara efektif dan efisien.

Pengertian kemampuan mengelola pembelajaran menurut penjelasan di atas, maka salah tugas guru adalah mengupayakan dan memberdayakan semua aspek yang terlibat dalam kegiatan pembelajaran, yaitu: guru, siswa, bahan ajar, sarana pembelajaran, dan lingkungan belajar sehingga proses pembelajaran dapat berlangsung efektif. Pernyataan tersebut dipertegas lagi oleh Usman (2002:21) bahwa pengelolaan pembelajaran terkait dengan upaya guru untuk menciptakan kondisi pembelajaran yang efektif sehingga proses pembelajaran dapat berlangsung, mengembangkan bahan ajar dengan baik, dan meningkatkan kemampuan siswa untuk memahami materi pelajaran sesuai dengan tujuan pembelajaran yang akan dicapai.

Kondisi pembelajaran yang efektif dapat tercapai jika guru mampu mengatur siswa dan sarana pembelajaran, mampu menjalin hubungan interpersonal dengan siswa serta mengendalikannya dalam suasana yang menyenangkan untuk mencapai tujuan pembelajaran. Kondisi pembelajaran yang efektif akan mempengaruhi kualitas pelaksanaan pembelajaran. Kemampuan mengelola pembelajaran merupakan upaya guru dalam mengelola pembelajaran selama proses pembelajaran berlangsung dengan dimensi: (1) menciptakan dan memelihara kondisi pembelajaran yang optimal, (2) melaksanakan kegiatan pembelajaran, (3) membina hubungan yang positif dengan siswa selama proses pembelajaran berlangsung.

Kondisi pembelajaran yang efektif tersebut memiliki indikator-indikator sebagai berikut: (1) menunjukkan sikap tanggap, (2) memberi perhatian dan petunjuk yang jelas, (3) menegur/memberi ganjaran, (4) memberi penguatan, (5) mengatur ruangan belajar sesuai kondisi kelas; upaya guru melaksanakan kegiatan pembelajaran meliputi



indikator: (1) membuka pembelajaran, (2) melaksanakan pembelajaran, (3) melakukan penilaian dan tindak lanjutnya terhadap kegiatan pembelajaran, dan (4) menutup pembelajaran, sedangkan upaya guru membina hubungan positif dengan siswa meliputi indikator: (1) membantu mengembangkan sikap positif pada diri siswa, (2) bersikap luwes dan terbuka terhadap siswa, (3) menunjukkan kegairahan dan kesungguhan dalam mengajar, dan (4) mengelola interaksi perilaku siswa di dalam kelas.

Berdasarkan pendapat B. Curtis James J. Floys. Jerry L. Winsol dalam Yuyun Wirasmita (1998:30) menjelaskan bahwa studi Komunikasi antar personal efektif berdasarkan teori yang logis meliputi keahlian yang dapat diterapkan pada lingkungannya. Keahlian komunikasi antar personal dan keahlian hubungan manusia (diikuti oleh keahlian lisan) menduduki urutan dalam keenam faktor faktor terpenting yang diperlukan dalam keberhasilan prestasi kerja. Salah satu factor yang dapat mempengaruhi kinerja guru adalah kemampuan komunikasi interpersonal baik dalam kegiatan pembelajaran maupun hubungan antara guru dengan siswa dan teman sejawat.

Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai untuk mencapai tujuan kerja, sedangkan sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh David C. Mc. Cleland (1997) seperti dikutip Mangkunegara (2001:68), berpendapat bahwa “Ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kerja”. Motif berprestasi dengan pencapaian kerja artinya bahwa motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu

kegiatan atau tugas dengan sebaik baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji.

Berdasarkan pendapat Mc. Clelland (1997) yang mengemukakan bahwa ada 6(enam) karakteristik dari seseorang yang memiliki motif yang tinggi yaitu : ”(1) Memiliki tanggung jawab yang tinggi 2) Berani mengambil risiko 3) Memiliki tujuan yang realistis 4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan. 5) Memanfaatkan umpan balik yang kongkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan. 6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan”.

Senada dengan pendapat Gibson (1999) dalam Mathis and Jackson (2002:108) bahwa terdapat tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja : (1) Faktor individu : kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang. (2) Faktor psikologis : persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja (3) Faktor organisasi : struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).

Berdasarkan uraian di atas, kinerja guru dapat disimpulkan sebagai prestasi yang dicapai oleh seseorang guru dalam melaksanakan tugas mengajar selama periode tertentu sesuai standar kompetensi dan kriteria yang telah ditetapkan untuk pekerjaan tersebut, dengan indikator: (a) Menguasai bahan ajar, (b) kemampuan merencanakan kegiatan pembelajaran, (c) kemampuan mengelola dan melaksanakan kegiatan pembelajaran, (d) kemampuan mengadakan evaluasi atau penilaian pembelajaran.

## 2.2 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kata yang diambil dari kata-kata yang umum dipakai dan merupakan gabungan kata ilmiah yang tidak didefinisikan kembali secara tepat, sehingga konotasinya tidak ada hubungannya dengan kepemimpinan dan mempunyai arti yang mendua (Janda, 1990 dalam Yukl, 2002:3).

Definisi tersebut di atas sejalan dengan hasil observasi yang dilakukan oleh *Bennis* menyatakan bahwa: “Sepertinya konsep kepemimpinan selalu kabur atau kembali menjadi tidak jelas karena artinya yang kompleks dan mendua. Jadi kita harus berjanji untuk menemukan dan menghentikan perkebangan istilah kepemimpinan ... tetapi tetap saja konsep ini tidak ada yang tuntas mendefinisikannya” (Bennis, 1959 dalam Yukl, 2002:3).

Sejalan dengan hasil observasi *Stogdill* yang menyimpulkan bahwa: “terdapat banyak definisi kepemimpinan yang banyaknya sama dengan jumlah orang yang mendefinisikan konsep ini”, dan perkembangan definisi baru kepemimpinan menjadi berkurang setelah *Stogdill* melakukan observasi (Stogdill, 1974 dalam Yukl, 2002:3).

Definisi kepemimpinan selanjutnya adalah berdasarkan ciri-ciri, perilaku, pengaruh, pola interaksi, hubungan peran, dan posisi jabatan administratif. Beberapa definisi lain dari kepemimpinan yang telah diusulkan tidak terlihat kesamaannya.

Definisi kepemimpinan berikut yang dikutip oleh penulis dari berbagai sumber akan dapat menggambarkan definisi-definisi representatif tentang kepemimpinan yang muncul

selama 50 tahun terakhir, sebagaimana dapat di lihat pada table 1.1 berikut ini:

**Tabel 2.1 Dfinisi Kepemimpinan**

No	Definisi Kepemimpinan	Keterangan
1.	Kepemimpinan adalah “perilaku individu ... yang mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai sasaran bersama”	<i>Hemphill &amp; Coons, (1957:7)</i>
2.	Kepemimpinan adalah “pengaruh tambahan yang melebihi dan berada di atas kebutuhan mekanis dalam mengarahkan organisasi secara rutin”	<i>D. Katz &amp; Kahn, (1978:528)</i>
3.	“Kepemimpinan dilaksanakan ketika seseorang ... memobilisasi ... sumber daya institusional, politis, psikologis, dan sumber-sumber lainnya untuk membangkitkan, melibatkan dan memenuhi motivasi pengikutnya”	<i>Burn, (1978:19)</i>
4.	Kepemimpinan adalah “proses mempengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisir untuk mencapai sasaran”	<i>Rauch &amp; Behling, (1984:46)</i>
5.	Kepemimpinan adalah “proses memberikan tujuan (arahan yang berarti) ke usaha kolektif, yang menyebabkan adanya usaha yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan”	<i>Jacobs &amp; Jaques, (1990:281)</i>
6.	Kepemimpinan adalah “kemampuan untuk bertindak di luar budaya .... untuk memulai proses perubahan evolusi agar menjadi lebih adaptif”.	<i>E.H. Schein, (1992:2)</i>
7.	“Kepemimpinan adalah proses untuk membuat orang memahami manfaat bekerja bersama orang lain, sehingga mereka paham dan mau melakukannya”.	<i>Drath &amp; Paulus, (199:4)</i>
8.	“Kepemimpinan adalah cara mengartikulasikan visi, mewujudkan nilai, dan menciptakan lingkungan guna mencapai sesuatu”	<i>Richard &amp; Eigel, (1986:4)</i>
9.	Kepemimpinan adalah “kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi”.	<i>House et. Al, (1999:184)</i>

(Sumber : Kepemimpinan dalam Organisasi, *Yukl*, hal.4)

Dari definisi tersebut di atas, sebagian besar definisi kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktifitas dan hubungan di dalam kelompok atau organisasi.

Teori-teori tentang kepemimpinan yang dikemukakan oleh setiap teoritikus mempunyai

segi penekanan dan aspek tertentu, dan teori-teori yang dimunculkan menunjukkan perbedaan dalam hal antara lain: (a) pendapat dan uraiannya, (b) metodologinya, (c) interpretasi yang diberikan, dan (d) kesimpulan yang ditarik.

Teori-teori kepemimpinan yang lain dikemukakan oleh Terry adalah sebagai berikut: (1) Teori otokratis, (2) teori psikologis, (3) teori sosiologis, (4) teori suportif, (5) teori *laissez faire*, (6) teori kelakuan pribadi, (7) teori sifat, (8) teori situasi, dan (9) teori humanistic/popularistik (Terry, G. R., dalam Kartono, 2008:71).

Teori-teori kepemimpinan tersebut di atas lebih lanjut dapat dijelaskan sebagai berikut:

(1) Teori Otokratis, pada dasarnya teori ini terbagi dalam tiga jenis yaitu: (a) otokrat keras yang memiliki sifat-sifat tepat, seksama, sesuai dengan prinsip, namun keras dan kaku. (b) otokrat lembut/baik, teori ini banyak memiliki kesamaan dengan otokrat keras, akan tetapi selalu didera oleh perasaan-perasaan *nonkonformistis*, yang hanya mentolerir perintah dan prinsip-prinsip yang diciptakan sendiri. (c) otokrat *inkompeten*, teori ini memiliki banyak energy, akan tetapi ingin mendominasi orang lain, berkuasa mutlak, bersikap tiranik, sering membuat kekeliruan, dan tidak punya prinsip.

(2) Teori Psikologis, menyatakan bahwa fungsi seorang pemimpin adalah memunculkan dan mengembangkan system motivasi terbaik, untuk merangsang kesediaan bekerja dari para pengikutnya.

(3) Teori Sosiologis, menyatakan bahwa kepemimpinan dianggap sebagai usaha-usaha untuk melancarkan antar-relasi dalam organisasi, dan sebagai usaha untuk menyelesaikan setiap konflik organisatoris antara para pengikutnya agar tercapai kerjasama yang baik.

(4) Teori Suportif, menyatakan bahwa para pengikut harus berusaha sekuat mungkin, dan bekerja dengan penuh gairah, sedangkan pemimpin akan membimbing dengan sebaik-bainya melalui policy tertentu, dan pemimpin perlu menciptakan suatu lingkungan kerja yang menyenangkan.

(5) Teori *Laissez Fire*, ditampilkan oleh seorang tokoh “ketua dewan” yang menyerahkan semua tanggung jawab serta pekerjaan kepada bawahan atau atau anggotanya, ketua atau pemimpinnya hanya bertindak sebagai simbol saja.

(6) Teori Kelakuan Pribadi, kepemimpinan ini muncul berdasarkan kualitas-kualitas pribadi atau pola-pola kelakuan para pemimpinnya, dan seorang pemimpin selalu berkelakuan yang identik sama dalam setiap situasi yang dihadapinya.

(7) Teori Sifat Orang-orang Besar (*Taits of Great Men*), yaitu bahwa usaha yang dilakukan orang untuk mengidentifikasi sifat-sifat unggul dan kualitas superior serta unik yang diharapkan ada pada seorang pemimpin, untuk meramalkan kesuksesan kepemimpinannya.

(8) Teori Situasi, yang dapat dijelaskan bahwa harus terdapat daya lenting yang tinggi/luwes pada pemimpin untuk menyesuaikan diri terhadap tuntutan situasi, lingkungan sekitar dan zamannya. Pada tipe kepemimpinan ini bahwa interaksi antara pemimpin dan situasinya akan membentuk *field dynamic of leadership* ( tipe kepemimpinan tertentu).

(9) Teori Humanistik/Popularistik, yang menjelaskan bahwa fungsi kepemimpinan adalah merealisasikan kebebasan manusia dan memenuhi segenap kebutuhan insane, yang dicapai melalui interaksi pemimpin dengan rakyat.

Teori-teori mengenai kepemimpinan ini seperti yang di kemukakan oleh Dunham dan

Pierce (2006) dalam Usman (2009:281) yang menyatakan bahwa “*leadership is influencing others actions in achieving desirable ends*” (kepemimpinan ialah mempengaruhi tindakan orang lain untuk mencapai tujuan akhir yang diharapkan).

Pendapat senada juga dikemukakan oleh Toha (2004:264) bahwa kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi manusia baik perorangan maupun kelompok.

Pendapat tersebut di atas didukung oleh Siagian (2002:62) yang menyatakan bahwa kepemimpinan memainkan peranan yang dominan, krusial dan kritikal dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja baik pada tingkat individual, kelompok maupun pada tingkat organisasi.

Pendapat senada juga dikemukakan oleh Handoko (1995:294) yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai sasaran.

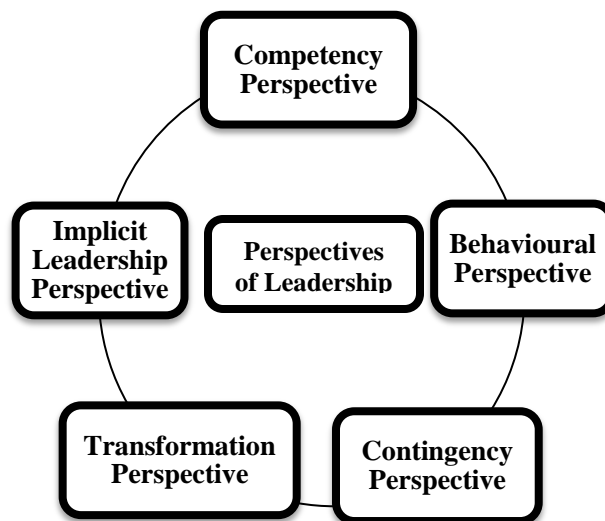
Pendapat di atas sejalan dengan pandangan Edwin A. Locke (1997) dalam Suharsaputra (2010:118) yang mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah “Proses membujuk (*inducting*) orang-orang lain untuk mengambil langkah menuju suatu sasaran bersama”. Definisi ini mengategorikan tiga elemen yaitu: (1) Kepemimpinan merupakan suatu konsep relasi (*relation concept*), (2) Kepemimpinan merupakan suatu proses, (3) Kepemimpinan harus membujuk orang-orang lain untuk mengambil tindakan.

Berkaitan dengan hal tersebut di atas, Mulyasa (2003:51) juga mendefinisikan bahwa kepemimpinan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang lain yang diarahkan

terhadap pencapaian tujuan.

Pendapat di atas dikemukakan sejalan dengan pendapat *Kenneth Leithwood and Daniel Duke* (1999) dalam *Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein* (2008:29) yang berpendapat bahwa: “*The results suggest that six major categories of leadership dominate contemporary writing about school leadership: (1) instructional leadership, (2) transformational leadership, (3) moral leadership, (4) participative leadership, (5) contingency leadership, and (6) managerial leadership.*”

Teori kepemimpinan menurut *Mc. Shane and Von Gilnow* (2005) dalam *Suharsaputra* (2010:119) yaitu: lima perspektif (teori) tentang kepemimpinan yang ditunjukkan berdasarkan sudut pandang tinjauan akan kepemimpinan “(a) sifat/kompetensi, (2) perilaku pemimpin, (3) pendekatan kontengensi, (4) kepemimpinan transformasional, dan (5) kepemimpinan implisit”. Teori ini dapat di lihat pada gambar 1.1 di bawah ini:



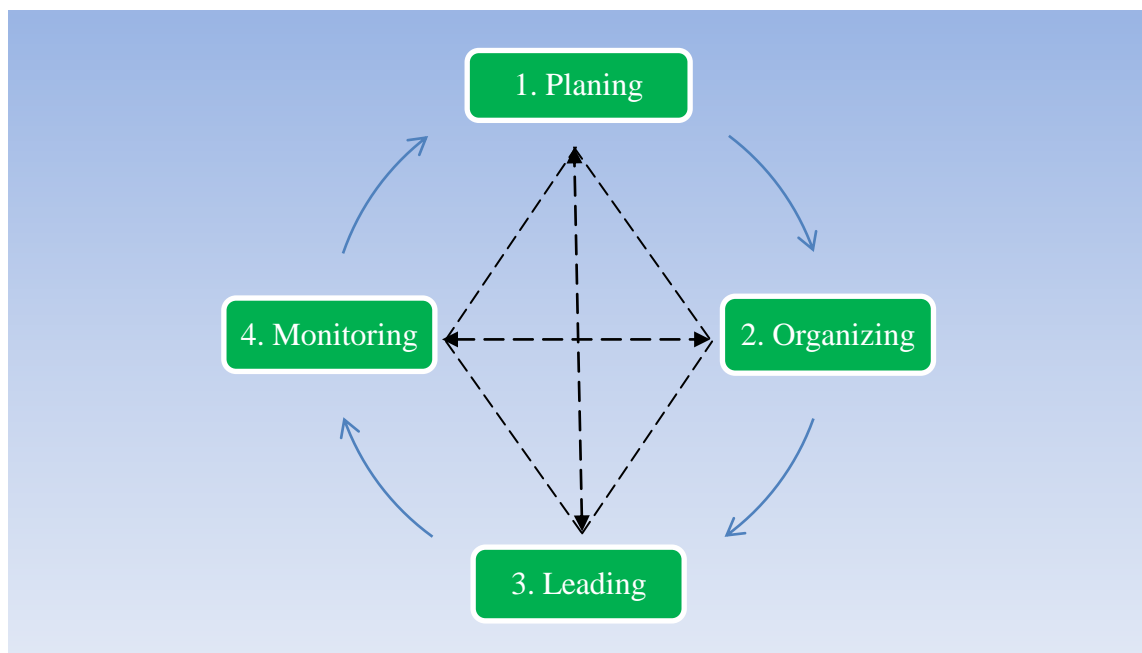
(Sumber MC.Shane and Von Gilnow, 2005:417 dalam Suharsaputra, 2010:119)

**Gambar 2.1 Perspectives of Leadership**



Teori kepemimpinan tersebut di atas di dukung pula oleh *Lunnenberg and Irby* (1999) dalam *Lunnenberg and Ornstien* (2004:182) yang disebut dengan teori *The Four Functions of Administration* (Empat fungsi administrasi) yaitu: “*Our attention now turns to clarifying the four functions or activities that constitute the work performed by principals*”.

Hubungan antara fungsi-fungsi tersebut dapat di jelaskan pada gambar 2.1 di bawah ini:



(Sumber *Lunnenberg and Ornstien* (2004:182))

**Gambar 2.2** *The Four Functions of Administration*

Pengertian kepemimpinan dan perbedaannya dengan manajemen dikemukakan oleh Andrew J. DuBrin, (2006:4) yang menyatakan bahwa:

- Kepemimpinan dalam pengertian yang sesungguhnya adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan yang merupakan bagian penting dari kepemimpinan.

- Kepemimpinan adalah cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, misalnya seorang pemimpin dapat mempengaruhi karyawan untuk mensukseskan tugas-tugas di departemen mereka.
- Kepemimpinan adalah tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau memproses dan menimbulkan perubahan positif.
- Kepemimpinan adalah kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, tanpa inspirasi pemimpin, organisasi atau sebuah departemen mungkin akan tidak fokus pada tujuan tertentu.
- Kepemimpinan adalah kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasi dapat tercapai. Dengan kata lain tugas pemimpin adalah menjaga keutuhan kerjasama karyawan yang bekerja di dalam organisasi.

Untuk memahami kepemimpinan kita harus memahami perbedaan antara pemimpin dan manajemen yang akan di sajikan dalam table 2.2 berikut ini:

**Tabel 2.2 Perbedaan antara Pemimpin dan Manajer**

No.	Manajemen	Kepemimpinan
1.	Lebih formal dan ilmiah, bersandar pada keahlian dasar seperti perencanaan, pengendalian, dan memanfaatkan teknologi informasi secara efektif.	Kurang formal dan condrong menggunakan imajinasi.
2.	Menggunakan seperangkat alat dan teknik yang jelas, di dasarkan pada penalaran dan pengujian.	Alat yang digunakan kurang eksplisit
3.	Kurang diperlukan adanya <i>teamwork</i> dan kerjasama.	Memerlukan <i>teamwork</i> , memotivasi dan kerjasama dalam jaringan kerja.
4.	Tidak banyak melibatkan emosi, menggunakan perilaku yang lebih konservatif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.	Menunjukkan semangat, hasrat, dan memberi inspirasi bagi orang lain agar mencapai kinerja yang lebih baik.
5.	Cenderung menggunakan cara standar dan mapan untuk menyelesaikan masalah.	Menggunakan imajinasi dan teknik pemecahan kreatifitas untuk menciptakan perubahan.
6.	Kontribusi utama dari seorang manajer adalah mengimplimentasikan visi	Kontribusi utama pemimpin adalah menciptakan visi bagi organisasi.
7.	Fokus pada bidang atau departemennya saja.	Melakukan aktifitas produksi lainnya dan berinteraksi dengan konsumen.

**Sumber: Andrew J. DuBurin, 2006:4.**

### **2.2.1 Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Kepala sekolah sebagai pimpinan di sekolah memiliki fungsi dan peranan yang sangat penting dalam upaya meningkatkan kualitas sekolah. Sekolah akan mempunyai kualitas yang baik jika kinerja orang-orang yang ada di sekolah berjalan optimal. Guna mengoptimalkan kinerja orang-orang yang ada di sekolah, maka seorang kepala sekolah harus memahami situasi dan kondisi yang ada di sekolah dan dapat berlaku adil dalam menjalankan tugasnya.

Kepemimpinan kepala sekolah adalah sekaligus sebagai manajer di sekolah tersebut dikarenakan seorang pemimpin juga melaksanakan fungsi manajemen yang bertugas merencanakan, mengorganisasikan, mengontrol, dan memimpin yang dikemukakan oleh Larry Bossidy (dalam Du Brin, 2006:7).

Uraian tersebut di atas sesuai dengan pendapat Tiong (dalam Usman, 2009:290) yang menyatakan kepala sekolah yang efektif mempunyai karakteristik sebagai berikut: (a) adil dan tegas dalam mengambil keputusan, (b) membagi tugas secara adil kepada guru, (c) menghargai partisipasi staf, (d) memahami perasaan guru, (e) memiliki visi dan berupaya melakukan perubahan (f) terampil dan tertib, (g) berkemampuan dan efisien, (h) memiliki dedikasi dan rajin, (i) tulus dan percaya diri.

Pendapat lain yang berkaitan dengan efektifitas kepemimpinan kepala sekolah di kemukakan oleh Usman (2009: 290), menurutnya ciri-ciri kepemimpinan efektif kepala sekolah di abad ke-21 adalah: (a) kepemimpinan yang jujur, membela kebenaran, dan memiliki nilai-nilai utama, (b) kepemimpinan yang mau dan mampu mendengarkan

suara guru, tenaga kependidikan, siswa, orang tua, dan komite sekolah, (c) kepemimpinan yang menciptakan visi yang realistis sebagai milik bersama, (d) kepemimpinan yang percaya berdasarkan data yang dapat dipercaya, (e) kepemimpinan yang dimulai dengan introspeksi dan refleksi terhadap diri sendiri dahulu, (f) kepemimpinan yang memberdayakan dirinya dan stafnya serta mau berbagi informasi, (g) kepemimpinan yang melibatkan semua sumber daya manusia di sekolah, mengatasi hambatan-hambatan untuk berubah baik secara personal maupun organisasional.

Kepala sekolah dianggap sebagai orang yang memiliki harapan tinggi bagi semua warga sekolah. Kepala sekolah adalah orang yang banyak mengetahui tugas-tugas mereka dan yang menentukan irama bagi sekolah tersebut. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Mulyasa (2003:126) yang menyatakan kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah, yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan.

Purwanto (1998:101) menyatakan bahwa “di antara pemimpin-pemimpin pendidikan yang bermacam-macam jenis dan tingkatannya, kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan yang sangat penting. Dikatakan sangat penting karena lebih dekat dan langsung berhubungan dengan pelaksanaan program pendidikan di masing-masing sekolah.”

Berdasarkan beberapa pendapat yang diungkapkan diatas bahwa kepala sekolah yang berhasil dalam memimpin sekolah harus memahami organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan perannya secara efektif dalam memimpin sekolah.

### 2.2.2 Tugas dan Peran Kepala Sekolah

Kepemimpinan kepala sekolah besar sekali pengaruhnya terhadap kemajuan sekolahnya karena merupakan ujung tombak bagi kemajuan sekolah. Untuk itu seorang kepala sekolah dituntut harus memiliki tingkat kinerja yang tinggi. Perspektif kebijakan pendidikan nasional (Depdiknas, 2006) menyebutkan terdapat tujuh peran utama kepala sekolah yaitu, sebagai: (1) *educator*, (2) *manager*, (3) *administrator*, (4) *supervisor*, (5) *leader*, (6) *inovator*, dan (7) *motivato*.

Pendapat senada dikemukakan oleh Pidarta (1997:57) yang menyatakan bahwa kepala sekolah memiliki peran dan tanggung jawab sebagai manajer pendidikan, pemimpin pendidikan, supervisor pendidikan dan administrator pendidikan.

Berdasarkan teori dan pendapat-pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut: (1) Tugas dan peran kepala sekolah sebagai *educator* (pendidik) meliputi: (a) membimbing guru dalam menyusun program pengajaran, (b) membimbing guru dalam melaksanakan program pengajaran, (c) membimbing guru mengevaluasi hasil belajar siswa, (d) membimbing guru melaksanakan program pengayaan dan remedial, (e) membimbing karyawan dalam menyusun program kerja, (f) membimbing karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari, (g) membimbing siswa dalam kegiatan ekstra kurikuler, (h) melakukan pengembangan staf (guru) melalui pendidikan dan pelatihan, (i) melakukan pengembangan staf/guru melalui pertemuan sejawat, (j) melakukan pengembangan staf dengan mengikutkan staf dalam seminar, diskusi, dan sejenisnya, (k) mengusul-kan kenaikan pangkat guru dan staf secara periodik, (l)

mengikuti perkembangan iptek melalui pendidikan dan pelatihan.

(2) Tugas dan peran kepala sekolah sebagai *manager* antara lain: (a) mengadakan prediksi masa depan sekolah, misalnya tentang kualitas yang diinginkan masyarakat, (b) melakukan inovasi dengan mengambil inisiatif dan kegiatan-kegiatan yang kreatif untuk kemajuan sekolah, (c) menciptakan strategi atau kebijakan untuk mensukseskan pikiran-pikiran yang inovatif tersebut, (d) menyusun perencanaan, baik perencanaan strategis maupun perencanaan operasional, (e) menemukan sumber-sumber pendidikan dan menyediakan fasilitas pendidikan, (f) melakukan pengendalian atau kontrol terhadap pelaksanaan pendidikan dan hasilnya. Sebagai *administrator* dalam lembaga pendidikan, kepala sekolah mempunyai tugas dan peran untuk melakukan pengelolaan: (a) pengajaran, (b) kepegawaian, (c) kesiswaan, (d) sarana dan prasarana, (e) keuangan, dan (f) hubungan sekolah dan masyarakat.

(3) Tugas dan peran kepala sekolah sebagai *supervisor* meliputi kegiatan: (a) menyusun program supervisi, (b) melaksanakan program supervisi, (c) menggunakan hasil supervisi untuk peningkatan kinerja guru dan karyawan. Sedangkan sebagai seorang *leader* pada lembaga pendidikan, kepala sekolah memiliki: (a) kepribadian yang kuat, (b) visi dan memahami misi sekolah, (c) kemampuan mengambil keputusan, (d) kemampuan berkomunikasi, dan (e) memahami kondisi anak buah atau bawahannya.

(4) Tugas dan peran kepala sekolah sebagai *inovator* dalam lembaga pendidikan antara lain: (a) mencari dan menemukan gagasan-gagasan baru untuk pembaharuan sekolah, dan (b) melakukan pembaharuan di sekolah. Sebagai *motivator* di sekolah, kepala sekolah mempunyai tugas dan peran untuk: (a) mengatur lingkungan kerja (fisik), (b)

mengatur suasana kerja (non fisik), dan (c) menerapkan prinsip penghargaan dan hukuman.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah keseluruhan proses mempengaruhi, mendorong, mengajak, menggerakkan, dan menuntun orang lain dalam proses kerja agar berfikir, bersikap, dan bertindak sesuai dengan aturan yang berlaku dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan kepemimpinan kepala sekolah adalah merupakan pemimpin yang menjalankan perannya dalam memimpin sekolah sebagai lembaga pendidikan (*school leadership principal*) yang mempunyai otoritas dalam mengelola sekolah. Kemampuan kepala sekolah dalam mempengaruhi bawahannya guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan, hal ini dapat dilihat berdasarkan tugas dan perannya dalam memimpin sekolah, antara lain dengan indikator : *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, motivator*.

Pendapat tersebut di atas didukung berdasarkan hasil penelitian (Goleman: 2006) dalam Suharsaputra (2010:139) yang menunjukkan bahwa gaya personal pemimpin berpengaruh kuat pada iklim bagi guru dan prestasi guru, sehingga guru akan nyaman berada di dalam lingkungan sekolah tersebut.

### 2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Iklim Kerja

Kepemimpinan seseorang di dalam memimpin suatu organisasi banyak dipengaruhi lingkungan kerja serta iklim kerja dimana seseorang tersebut bekerja sebagai pemimpin suatu organisasi atau sekolah, hal ini seperti yang dikemukakan oleh Goleman (2006) dalam Suharsaputra (2010:1390) yang menyatakan bahwa:

*“Principals who desire to improve a school’s culture, must foster an atmosphere that helps teachers, students, and parents know where they fit in and how they can work as a community to support teaching and learning. Creating a school culture requires instructional leaders to develop a shared vision that is clearly communicated to faculty and staff. Additionally, principals must create a climate that encourages shared authority and responsibility if they are to build a positive school culture”*

Kepemimpinan seseorang dalam suatu organisasi sekolah, merupakan faktor yang sangat berperan bagi usaha mengembangkan organisasi sekolah dan kondisi sekolah, faktor-faktor tersebut akan dapat memberikan rasa puas bagi guru yang akan berdampak pada perilaku dan kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya, sebagai agen pembelajaran.

### 2.3 Iklim Kerja Sekolah

Sarana dan prasarana sekolah, kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan pembelajaran di kelas dan sekolah mempunyai pengaruh yang besar dalam mewujudkan sekolah yang efektif. Berhubungan dengan hal tersebut Cohen et all (dalam Pinkus, 2009:14), menyatakan:

*“school climate as the quality and character of school life based on patterns of students’, parents’ and school personnel’s experience of school life and reflects norms, goals, values, interpersonal relationships, teaching and learning practices, and organizational structures”* (iklim sekolah merupakan kualitas dan karakter dari kehidupan sekolah,



berdasarkan pola perilaku siswa, orang tua dan pengalaman personil sekolah tentang kehidupan sekolah yang mencerminkan norma-norma, tujuan, nilai, hubungan interpersonal, praktek belajar dan mengajar, serta struktur organisasi).

Pendapat yang sama tentang iklim sekolah dikemukakan oleh Litwin dan Stringer (dalam Gunbayi, 2007:1) yang menjelaskan iklim sekolah sebagai *“a set of measurable properties of the work environment, perceived directly or indirectly by people who live and work in this environment and assumed to influence their motivation and behaviour”*.

Pendapat tersebut menyatakan bahwa iklim kerja sekolah merupakan kondisi lingkungan kerja yang dirasakan langsung maupun tidak langsung oleh orang-orang yang tinggal dan bekerja di lingkungan tersebut dan diasumsikan dapat berpengaruh terhadap perilaku dan motivasi mereka.

Marshall (2002:2) mengemukakan bahwa: *“(a) school climate can affect many areas and people within schools. For example, a positive school climate has been associated with fewer behavioral and emotional problems for students, (b) school climate in high-risk urban environments indicates that a positive, supportive, and culturally conscious school climate can significantly shape the degree of academic success experienced by urban students, (c) school climate research suggests that positive interpersonal relationships and optimal learning opportunities for students in all demographic environments can increase achievement levels and reduce maladaptive behavior. (d) found that a positive school climate is associated with increased job satisfaction for school personnel. (e) research has shown that providing a positive and supportive school climate for students is important for a smooth and easy transition to a new school . (f) school climate, including trust, respect, mutual obligation, and concern for other’s welfare can have powerful effects on educators’ and learners’ interpersonal relationships as well as learners’ academic achievement and overall school progress”*.

Pernyataan tersebut dapat diartikan: (a) iklim sekolah dapat mempengaruhi banyak daerah dan orang-orang dalam sekolah. Misalnya, iklim sekolah yang positif telah dikaitkan dengan sedikit masalah perilaku dan emosional bagi siswa, (b) sekolah iklim

di lingkungan perkotaan berisiko tinggi menunjukkan bahwa iklim sekolah yang positif, mendukung, dan budaya sadar secara signifikan dapat membentuk tingkat keberhasilan akademis yang dialami oleh siswa perkotaan, (c) iklim sekolah penelitian menunjukkan bahwa hubungan interpersonal yang positif dan kesempatan belajar yang optimal bagi siswa di semua lingkungan demografi dapat meningkatkan tingkat prestasi dan mengurangi perilaku maladaptif. (d) menemukan bahwa iklim sekolah yang positif berhubungan dengan kepuasan kerja meningkat untuk personil sekolah. (e) penelitian telah menunjukkan bahwa memberikan iklim sekolah yang positif dan mendukung bagi siswa adalah penting untuk transisi dan mudah ke sekolah baru. (f) iklim sekolah, termasuk menghargai kepercayaan, kewajiban bersama, dan perhatian untuk kesejahteraan lain dapat memiliki efek kuat terhadap pendidik dan peserta didik 'hubungan interpersonal serta prestasi akademik peserta didik dan kemajuan sekolah secara keseluruhan.

Menurut Gilmer (dalam Hoy dan Miskel, 1991: 221) pengertian iklim organisasi adalah :  
*“organizational climate as those characteristics that distinguish the organization from other organizations and that influence the behavior of people in the organizations”*  
(yang dapat diartikan bahwa: iklim organisasi merupakan karakteristik yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya dan mempengaruhi orang-orang dalam organisasi tersebut”.

Berkaitan dengan konteks sekolah, Hoy dan Miskel (1991: 221), menyatakan *“school climate is a relatively enduring quality of the school environment that is experienced by*

*participants, affects their behavior, and is based on their collective perceptions of behavior in schools*” (iklim sekolah sebagai kualitas dari lingkungan sekolah yang terus menerus dialami oleh guru-guru, mempengaruhi tingkah laku mereka dan berdasar pada persepsi kolektif tingkah laku mereka).

Merujuk pada beberapa pendapat tentang iklim sekolah yang telah di kemukakan di atas dapat disimpulkan bahwa iklim kerja sekolah adalah suasana di lingkungan sekolah yang dapat mempengaruhi aktivitas kerja di sekolah.

### **2.3.1 Jenis Iklim Kerja Sekolah**

Iklim kerja di sekolah yang satu tidak sama dengan sekolah yang lain. Banyak faktor yang menjadi penyebab terjadinya perbedaan iklim kerja di sekolah, semuanya itu biasa disebut dengan kepribadian atau iklim sekolah.

Berkenaan dengan perbedaan iklim di setiap sekolah, Wahab (2006:17) membagi iklim kerja di sekolah ke dalam 4 (empat) jenis, antara lain: (a) iklim kerja terbuka, (b) iklim kerja mengikat, (c) iklim kerja tidak mengikat, dan (d) iklim kerja tertutup. Iklim organisasi terbuka ditandai oleh seorang pemimpin dan bawahannya bersikap jujur dan saling menghargai satu sama lainnya.

Senada dengan pendapat tersebut di atas Hoy dan Miskel (1991:225) menyatakan bahwa:

*“The model of the open climate is portrayed as an energetic, lively organization which is moving toward its goals while, simultaneously, providing satisfaction for the group members social needs. Leadership acts emerge from both the teachers and the principal. Neither task achievement, but in both instances satisfaction seems to be obtained easily and almost effortlessly”.*

Berdasarkan pendapat tersebut dapat dikatakan bahwa pada iklim kerja terbuka, semangat kerja karyawan sangat tinggi, dorongan pimpinan untuk memotivasi karyawannya agar berprestasi sangat besar, sehingga kepuasan kerja dapat dicapai dengan mudah. Iklim kerja mengikat ditandai oleh adanya anggota organisasi yang profesional sedangkan top manajer kurang profesional. Iklim kerja tidak mengikat, bercirikan manajer sangat agresif dan profesional, sementara anggota organisasi kurang profesional. Iklim kerja tertutup ditandai oleh adanya pimpinan yang tidak mendukung aktivitas organisasi, bahkan justru menghambat aktivitas organisasi. Hoy dan Miskel (1991: 226) menyebutkan:

*“The prototype of the closed climate is the school which is characterized by a high degree of apathy among the teachers and principal. Morale is low. Little satisfaction is obtained with respect to either task achievement or social needs. The behavior of teachers and the principal is primarily "inauthentic," and the organization is stagnant”.*

Ungkapan tersebut di atas menggambarkan bahwa pada iklim kerja yang tertutup, semangat kerja karyawan sangat rendah, dorongan pimpinan untuk memotivasi karyawannya berprestasi sangat rendah, sehingga kepuasan kerja juga sangat sulit untuk didapatkan.

Berdasar jenis-jenis iklim kerja yang telah dijelaskan di atas dapat diketahui bahwa jenis iklim kerja yang terbuka akan menumbuhkan kepercayaan antara pimpinan dengan anggota organisasi, sehingga memungkinkan untuk menumbuhkan motivasi kerja yang lebih baik bagi seluruh anggota organisasi di sekolah.

### 2.3.2 Dimensi Pengukuran Iklim Kerja Sekolah

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi suasana kerja di sekolah. Untuk mengetahui kondisi iklim kerja disekolah dapat diukur dengan menggunakan berbagai macam dimensi. Cohen, et all (dalam Pinkus, 2009:14), menjabarkan pengukuran iklim sekolah ke dalam empat dimensi, yaitu: (a) *safety*, (b) *teaching and learning*, (c) *interpersonal relationships*, dan (d) *institutional environment*. Dimensi *safety* terdiri atas (a) *rules and norms*, meliputi adanya aturan yang dikomunikasikan dengan jelas dan dilaksanakan secara konsisten, (b) *physical safety* meliputi perasaan siswa dan orang tua yang merasa aman dari kerugian fisik di sekolah, dan (c) *social and emotional security* meliputi perasaan siswa yang merasa aman dari cemoohan, sindiran, dan pengecualian.

Dimensi *teaching and learning* terdiri atas: (a) *support for learning*, menunjukkan adanya dukungan terhadap praktek-praktek pengajaran, seperti tanggapan yang positif dan konstruktif, dorongan untuk mengambil risiko, tantangan akademik, perhatian individual, dan kesempatan untuk menunjukkan pengetahuan dan keterampilan dalam berbagai cara, dan (b) *social and civic learning*, menunjukkan adanya dukungan untuk pengembangan pengetahuan dan keterampilan sosial, termasuk mendengarkan secara efektif, pemecahan masalah, refleksi dan tanggung jawab, serta pembuatan keputusan yang etis.

Dimensi *interpersonal relationships* ketiga terdiri atas: (a) *respect for diversity*, menunjukkan adanya sikap saling menghargai terhadap perbedaan individu pada semua tingkatan, yaitu antara siswa dengan siswa, orang tua dengan siswa, dan orang tua dengan orang tua, (b) *social support adults*, menunjukkan adanya kerjasama dan

hubungan yang saling mempercayai antara orang tua dengan orang tua untuk mendukung siswa dalam kaitannya dengan harapan tinggi untuk sukses, keinginan untuk mendengar, dan kepedulian pribadi, dan (c) *social support students* menunjukkan adanya jaringan hubungan untuk mendukung kegiatan akademik dan pribadi siswa.

Dimensi *institutional environment*, terdiri atas (a) *school connectedness/ engagement*, meliputi ikatan positif dengan sekolah, rasa memiliki, dan norma-norma umum untuk berpartisipasi dalam kehidupan sekolah bagi siswa dan keluarga, dan (b) *physical surroundings*, meliputi kebersihan, ketertiban, dan daya tarik fasilitas dan sumber daya dan material yang memadai.

Berdasarkan pendapat Litwin dan Stringer seperti yang dikutip oleh Linda Holbeche (2005:101) mengklasifikasikan dimensi iklim kerja sekolah sebagai berikut :

- a. Tanggung jawab, karyawan diberi kebebasan untuk melaksanakan tugas dan menyelesaikannya, diberi motivasi yang lebih untuk melaksanakan tugas tanpa harus selalu mencari persetujuan manajer, diberi keberanian menanggung resiko dari pekerjaan tanpa rasa takut dimarahi.
- b. Fleksibilitas, karyawan diberi kebebasan untuk lebih inovatif
- c. Standar, diperlukan untuk mencapai hasil yang memuaskan ditandai dengan adanya dorongan untuk maju
- d. Komitmen tim, orang akan memberikan apa yang terbaik yang mereka bisa lakukan jika mereka memiliki komitmen terhadap organisasi..
- e. Kejelasan, kejelasan terhadap apa yang menjadi tujuan, tingkatan tanggung jawab, nilai-nilai organisasi. Hal ini penting diketahui oleh karyawan agar

mereka tahu apa yang sesungguhnya diharapkan dari mereka dan mereka dapat memberikan kontribusi yang tepat bagi organisasi.

- f. Penghargaan, karyawan dihargai sesuai dengan kinerjanya. Manajer harus lebih banyak memberikan pengakuan daripada kritikan. Sistem promosi harus dibuat untuk membantu karyawan meraih puncak prestasi. Kesempatan berkembang harus menggunakan penghargaan dan peningkatan kinerja.
- g. Gaya kepemimpinan, ketika gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi yang ada maka hasil akan dicapai.

Berdasarkan uraian pendapat tentang dimensi iklim kerja sekolah di atas, dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan iklim kerja sekolah adalah suasana kerja yang mempengaruhi aktivitas di sekolah yang dapat dilihat berdasarkan dimensi: (a) hubungan antara atasan dengan bawahan, (b) hubungan antara sesama anggota organisasi, (c) tanggung jawab, (d) imbalan yang adil, (e) pengendalian, struktur, dan birokrasi yang nalar, dan (f) keterlibatan pegawai dan partisipasi.

### **2.3.3 Faktor yang Mempengaruhi Iklim Kerja**

Faktor yang dapat mempengaruhi iklim kerja seperti yang telah dikemukakan sebelumnya, yaitu suasana kerja yang dapat mempengaruhi aktivitas kerja.

Pendapat yang menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi iklim kerja seperti yang dikemukakan oleh Renato Taguiri (dalam Owens:1995), yang menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi iklim kerja antara lain:

- (a) *Ecologie*, berhubungan dengan faktor lingkungan fisik dan material organisasi, sebagai contoh , ukuran, usia, fasilitas dan kondisi bangunan.
- (b) *Milieu*, berhubungan dengan dimensi sosial pada organisasi. Termasuk ke dalam dimensi ini segala sesuatu mengenai orang-orang dalam organisasi.
- (c) *Sosial system*, berhubungan dengan struktur organisasi dan administrasi. Termasuk dimensi ini adalah struktur organisasi sekolah, cara pengambilan keputusan dan siapa orang-orang yang terlibat di dalamnya, pola komunikasi di antara orang-orang dalam organisasi dan lain-lain.
- (d) *Culture*, berhubungan dengan nilai, sistim kepercayaan, norma dan cara berpikir yang merupakan karakteristik orang-orang dalam organisasi.

Penelitian yang relevan berkaitan dengan iklim kerja sekolah tersebut di atas berdasarkan hasil penelitian De Roche (1985) dalam Bafadal (2006:56) bahwa ada tujuh gugusan substansi kegiatan kepemimpinan kepala sekolah yaitu: (1) pembelajaran, (2) kesiswaan, (3) kepengawasan, (4) sarana dan prasarana, (5) keuangan, (6) lingkungan masyarakat, dan (7) layanan teknis.

## **2.4 Kerangka Pikir**

### **2.4.1 Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru**

Kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan yang ada di sekolah dan mempunyai peranan sangat besar dalam upaya memajukan pendidikan di sekolah. Berkembangnya semangat kerja, kerjasama yang harmonis antara semua unsur yang ada disekolah, minat



terhadap perkembangan dan kemajuan pendidikan, suasana kerja yang menyenangkan serta perkembangan mutu profesionalisme guru dan meningkatnya mutu lulusan banyak ditentukan oleh kualitas kepemimpinan kepala sekolah. Oleh karena itu seorang kepala sekolah di dalam melaksanakan tugasnya harus dapat memahami karakteristik bawahannya, dengan harapan guru dan karyawan di sekolah merasa mendapat perhatian sehingga termotivasi untuk melaksanakan tugasnya dengan optimal.

Jika guru memiliki anggapan bawa kepemimpinan kepala sekolahnya baik, maka diharapkan guru akan melaksanakan tugasnya dengan senang hati tanpa merasa ada tekanan dari atasan. Kondisi seperti inilah yang diharapkan akan mampu menciptakan terlaksananya proses pembelajaran dengan baik. Apabila guru mampu mengelola proses pembelajaran di sekolah dengan baik berarti guru telah dapat melaksanakan kompetensi pedagogiknya dengan baik.

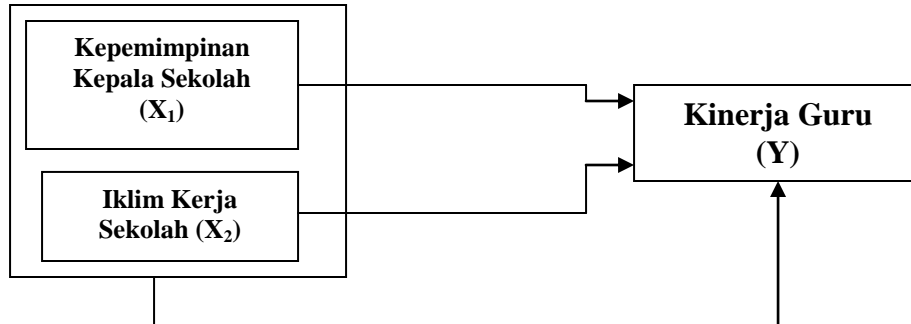
#### **2.4.2 Pengaruh Iklim Kerja Sekolah terhadap Kinerja Guru**

Iklim kerja atau iklim organisasi adalah kondisi atau suasana di dalam lingkungan kerja, baik dalam arti fisik maupun psikis yang mempengaruhi suasana hati orang yang bekerja, yang termuat dalam beberapa indikator, yaitu: fasilitas kerja, tata ruang, kenyamanan, hubungan dengan teman sejawat dan kebebasan berkreasi. Jika iklim kerja di sekolah kondusif maka diharapkan aktivitas di sekolah akan berjalan optimal. Demikian halnya dengan guru, jika guru merasa nyaman ketika berada di sekolah maka diharapkan guru akan merasa senang dengan lingkungan kerjanya. Jika kondisi ini sudah tercipta maka guru diharapkan akan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik,

terutama dalam mengelola proses pembelajaran.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diduga terdapat ketergantungan yang nyata dari kinerja guru sebagai variabel terikatnya terhadap variabel bebasnya (kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerja sekolah).

Hubungan ketergantungan antara variabel terikat (X) terhadap variabel bebasnya (Y) dapat di sajikan pada kerangka berpikir di bawah ini.



**Gambar 2.3** Konstelasi kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ), iklim kerja sekolah ( $X_2$ ) terhadap kinerja guru ( $Y$ )

**Keterangan:**

- ( $X_1$ ) : Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah
- ( $X_2$ ) : Variabel Iklim Kerja Sekolah
- ( $Y$ ) : Variabel Kinerja Guru

## 2.5 Hipotesis

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan dalam tinjauan pustaka di atas maka hipotesis umum yang peneliti ajukan dalam penelitian ini adalah “ ada pengaruh yang signifikan dari persepsi guru atas kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerja sekolah terhadap kinerja guru SD Negeri di Kecamatan Seputih Agung”. Bertitik tolak dari hipotesis umum di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis kerja sebagai berikut:

- 2.5.1 Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SD Negeri di Kecamatan Seputih Agung
- 2.5.2 Terdapat pengaruh yang signifikan antara iklim kerja sekolah terhadap kinerja guru SD Negeri di Kecamatan Seputih Agung
- 2.5.3 Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerja sekolah secara bersama-sama terhadap kinerja guru SD Negeri di Kecamatan Seputih Agung.