

BAB II

STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU

A. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah

1. Strategi Kepemimpinan

Mengidentifikasi sebuah strategi yang ada dalam suatu orientasi pemasaran sangat penting bagi sekolah dan perguruan tinggi. Peran utama kepala sekolah dan tim manajemen senior adalah memberikan contoh teladan kepemimpinan dalam manajemen strategis. *The National Standard for Headteachers* (TTA, 1998, hal. 9) mengidentifikasi ‘arah dan perkembangan strategis sekolah’ sebagai kunci dan arah utama para kepala bagian.

Definisi strategi adalah cara untuk mencapai tujuan jangka panjang. Pengertian strategi adalah Rencana yang disatukan, luas dan berintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan, yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi (Glueck dan Jauch, p.9, 1989). Pengertian strategi secara umum dan khusus sebagai berikut:

1. Pengertian Umum

Strategi adalah proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.

2. Pengertian khusus

Strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya

kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (core competencies).¹

إستراتيجية هي خطط أو طرق توضع لتحقيق هدف معين على المدى البعيد اعتماداً على التكتيكات والإجراءات.²

(Strategi adalah rencana atau cara yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu pada jangka panjang dengan menggunakan taktik-taktik dan langkah-langkah).

*Strategy (stratejik) generalship: the science or art of combining and employing the means of war in planning and directing large military movements and operations.*³ (Strategi adalah ilmu atau seni dalam menyusun alat-alat dalam sebuah perencanaan dan pengarahan dalam sebuah militer).

Kepemimpinan merupakan proses mengarahkan, membimbing, mempengaruhi, atau mengawasi pikiran, perasaan atau tindakan dan tingkah laku orang lain. Kepemimpinan yaitu tindakan atau perbuatan di antara perseorangan dan kelompok yang menyebabkan baik orang maupun kelompok bergerak ke arah tujuan tertentu.⁴

Strategis kepemimpinan adalah tuntutan bagi pemimpin agar bersifat fleksibel dalam mengatasi sesuatu yang tidak diharapkan, dan tuntutan bagi mereka untuk mempunyai ‘visi helikopter’, yaitu suatu kemampuan untuk berpandangan jauh kedepan.⁵ Kepemimpinan strategis, sebaliknya, merupakan seni dan ilmu yang mengfokuskan perhatiannya pada kebijakan-kebijakan dan tujuan-tujuan dengan rencana-rencana jangka panjang.

¹ [http://strategi kepemimpinan/konsep-strategi-definisi-perumusan.html](http://strategi%20kepemimpinan/konsep-strategi-definisi-perumusan.html), (senin, 20-12-2010).

² <http://faculty.ksu.edu.sa/Hassan/Courses>. (selasa, 28-12-2010).

³ Webster's Unabridged Dictionary Of The English Language, (New York: Porland House, 1989), hlm. 1404.

⁴ Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: PT.Toko Gunung Agung, 1997) hlm. 79.

⁵ Tony Bush dan Marianne Coleman, *Manajemen Strategi Kepemimpinan Pendidikan*, terj. Fahrurrozi, (Yogyakarta: Ircisod, 2008), hlm. 91-93.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa strategi kepemimpinan adalah rencana atau cara yang dilakukan pemimpin untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Tujuan dalam kitannya dengan strategi kepemimpinan kepala sekolah, maka tujuan yang akan dicapai yaitu untuk kemajuan suatu lembaga pendidikan.

2. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Kepemimpinan dapat diklasifikasikan sebagai pendekatan-pendekatan kesifatan, prilaku dan situasional (*contingency*) dalam studi tentang kepemimpinan. Pendekatan pertama memandang kepemimpinan sebagai suatu kombinasi sifat-sifat (*traits*) yang tampak. Pendekatan yang kedua bermaksud mengidentifikasikan perilaku-perilaku (*behaviors*) pribadi yang berhubungan dengan kepemimpinan efektif. Kedua pendekatan ini mempunyai anggapan bahwa seorang individu yang mempunyai sifat-sifat tertentu atau memperagakan perilaku-perilaku tertentu akan muncul sebagai pemimpin dalam situasi kelompok apapun dimana dia berada.

Pemikiran sekarang mendasarkan pada pendekatan ketiga, yaitu pandangan situasional tentang kepemimpinan. Pandangan ini menganggap bahwa kondisi yang menentukan efektifitas kepemimpinan bervariasi dengan situasi, tugas-tugas yang dilakukan, ketrampilan dan pengharapan bawahan, lingkungan organisasi, dan sebagainya. Pandangan ini telah menimbulkan *contingency* pada kepemimpinan, yang dimaksud untuk menetapkan faktor-faktor situasional yang menentukan seberapa besar efektifitas situasi gaya kepemimpinan tersebut.⁶

Kepemimpinan dapat dipergunakan setiap orang dan tidak hanya terbatas berlaku dalam suatu organisasi atau kantor tertentu. Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain,

⁶ T. Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE, 2003), hlm. 294.

atau seni memengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok.⁷

Pada konteks pemimpin, Allah berfirman dalam Al-Qur'an surat An-Nisa' ayat 59.


 (النِّسَاء : ٥٩)

Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (nya), dan ulil amri di antara kamu. (Q.S. An-Nisa': 59)⁸

Dalam tafsir Al-Maraghi diterangkan bahwa ulil amri yaitu para umara, hakim, ulama, panglima perang, dan seluruh pemimpin dan kepala yang menjadi tempat kembali manusia dalam kebutuhan dan maslahat umum. Apabila mereka telah menyepakati suatu urusan atau hukum, mereka wajib ditaati. Dengan syarat, mereka harus dapat dipercaya, tidak menyalahi perintah Allah dan sunnah Rasul yang mutawatir, dan di dalam membahas serta menyepakati perkara mereka tidak ada pihak yang memaksa.⁹

Kepemimpinan adalah proses tindakan mempengaruhi kegiatan kelompok dan pencapaian tujuannya. Didalamnya terdiri dari unsur-unsur kelompok (dua orang atau lebih). Ada tujuan orientasi kegiatan serta pembagian tanggung jawab sebagai bentuk perbedaan kewajiban anggota. Kepemimpinan juga merupakan proses mempengaruhi aktivitas individu atau kelompok usaha ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu. Kata lain proses kepemimpinan itu dijumpai fungsi pemimpin, pengikut anggota dan situasi. Kepemimpinan merupakan hubungan di mana satu orang yakni pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk dapat bekerja sama dalam upaya mencapai tujuan.

⁷ Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta: CV. Rajawali, 1983), hlm. 9.

⁸ Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Semarang: PT. Thoha Putra, 1998), hlm.88.

⁹ Ahmad Mushtafa Al-Maraghi, *Terjemah Tafsir Al-Maraghi*, (Semarang: CV. Toha Putra, 1986), hlm. 119.

Kepemimpinan yaitu suatu pokok dari keinginan manusia yang besar untuk menggerakkan potensi organisasi. Weber mengemukakan kepemimpinan merupakan suatu kegiatan membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapailah tujuan kelompok itu yang merupakan tujuan bersama, kepemimpinan merupakan sejumlah aksi atau proses seseorang atau lebih menggunakan pengaruh, wewenang, atau kekuasaan terhadap orang lain untuk menggerakkan sistem sosial guna mencapai tujuan sistem sosial.¹⁰ *Leader are persons others want to follow. Leaders are the ones who command the trust and loyalty of followers - the great persons who capture the imagination and admiration of those with whom they deal.*¹¹ Pemimpin adalah seseorang yang diikuti. Pemimpin adalah seseorang yang berkuasa atas kepercayaan dan kesetiaan pengikut, seseorang yang mewujudkan imajinasi dengan kesepakatan bersama.

Jadi pengertian-pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi orang lain atau kelompok bawahan guna mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Kepala sekolah atau sekolah merupakan pimpinan tertinggi di sekolah. Pola kepemimpinannya akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan terhadap kemajuan sekolah. Oleh karena itu, pada pendidikan modern, kepemimpinan kepala sekolah perlu mendapat perhatian secara serius. Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan kepala sekolah. Karena dia sebagai pemimpin di lembaganya, maka dia harus mampu membawa lembaganya ke arah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, dia harus mampu melihat adanya perubahan dan mampu melihat masa depan dalam kehidupan globalisasi yang lebih baik.

Adapun standar kompetensi kepala sekolah yaitu:

a. Kompetensi kepribadian, meliputi:

¹⁰ Saiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: CV. Alfabeta, 2000), hlm. 145.

¹¹ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007), hlm. 39.

- 1) Berahlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi ahlak mulia, dan menjadi teladan ahlak mulia bagi komunitas di sekolah.
 - 2) Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
 - 3) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah.
 - 4) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
 - 5) Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah.
 - 6) Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.
- b. Kompetensi manajerial, meliputi:
- 1) Mampu menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
 - 2) mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan.
 - 3) Memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
 - 4) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar yang efektif.
 - 5) Menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
 - 6) mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
 - 7) mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
 - 8) mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah.
 - 9) mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, penempatan siswa, dan pengembangan kapasitas peserta didik.
 - 10) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
 - 11) mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.

- 12) mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung kegiatan-kegiatan sekolah.
 - 13) Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan kesiswaan di sekolah.
 - 14) mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
 - 15) memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah.
 - 16) Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.
- c. Kompetensi kewirausahaan, meliputi:
- 1) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah.
 - 2) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif.
 - 3) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah.
 - 4) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah.
 - 5) Memiliki naluri kewirausahaan dan mengelola kegiatan produksi atau jasa sekolah sebagai sumber belajar peserta didik.
- d. Kompetensi supervise, meliputi:
- 1) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
 - 2) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
 - 3) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
- e. Kompetensi sosial, meliputi:
- 1) Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah.
 - 2) Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.

3) Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.¹²

Bentuk atau gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau pola perilaku dan strategi yang disukai dan diterapkan oleh seorang pemimpin. A Dale Timpe (1999, hlm. 122) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan sebagaimana yang dikemukakan oleh Bill Woods adalah:

a. Otokratis

Pemimpin otokratis membuat keputusannya sendiri karena kekuasaan terpusatkan dalam diri satu orang yang memikul tanggung jawab. Karena ia memikul tanggung jawab dan wewenang secara penuh. Keputusan dipaksakan dengan menggunakan imbalan dan bawahan memiliki kekhawatiran akan dihukum. Karena apabila wewenang dari pemimpin otokratis menekan, bawahan merasa takut dan tidak pasti.

Pada kepemimpinan otokratis pengawasan bersifat ketat, langsung dan tepat. Pemimpin otokratis dapat menjadi otokrat kebabakan. Bawahan ditangani secara efektif dan dapat memperoleh jaminan dan kepuasan. Pemimpin otokratis juga hanya memberikan perintah, memberikan pujian dan menuntut loyalitas bahkan dapat membuat bawahan merasa ikut serta dalam membuat keputusan walaupun mereka hanya mengerjakan apa yang diperintahkan atasan.

b. Demokratis

Pemimpin yang demokratis disebut juga pemimpin partisipatif, selalu berkomunikasi dengan kelompok mengenai masalah-masalah yang menarik perhatian mereka dan mereka dapat menyumbangkan sesuatu untuk menyelesaikan ikut serta dalam penetapan sasaran. Keikutsertaan bawahan ini mendorong komitmen anggota pada keputusan akhir. Walaupun keputusan masih tetap pada pemimpin, karena beberapa tanggung jawab yang dipikulnya.

¹² Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan*, (Bandung: Pustaka Educa, 2010), hlm. 117-118.

Pemimpin yang demokratis menetapkan situasi dimana individu dapat belajar, mampu memantau performan sendiri, memperkenalkan bawahan menetapkan sasaran yang menantang, menyediakan kesempatan untuk meningkatkan metode kerja dan pertumbuhan pekerjaan serta mengakui pencapaian dan membantu pegawai belajar dari kesalahan.

c. *Laissez faire* (kendali bebas)

Pemimpin penganut gaya ini memberikan kekuasaan kepada bawahan. Kelompok dapat mengembangkan sasarannya sendiri dan memecahkan masalahnya sendiri. Pengarahan tidak ada atau hanya sedikit. Gaya ini biasanya tidak berguna tetapi dapat menjadi efektif dalam kelompok profesional yang termotivasi tinggi.

Karena kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang lain, maka kedudukan pengawas dalam organisasi memberinya wewenang yang diperkuat dengan rasa hormat dan kepercayaan oleh bawahan pada pengawasnya.¹³

3. Fungsi Kepemimpinan dan Manajemen di Sekolah

Fungsi artinya jabatan (pekerjaan) yang dilakukan, atau kegunaan suatu hal atau kerja suatu bagian tubuh. Sedangkan fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar organisasi.¹⁴

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin seharusnya dalam praktik sehari-hari selalu berusaha memperhatikan dan mempraktikkan delapan fungsi kepemimpinan dalam kehidupan sekolah.

- a. Dalam kehidupan sehari-hari kepala sekolah akan dihadapkan kepada sikap para guru, staf dan para siswa yang mempunyai latar belakang kehidupan, kepentingan serta tingkat sosial budaya yang berbeda

¹³ Musfirotun Yusuf, *Manajemen Pendidikan Sebuah Pengantar*, (Pekalongan: STAIN Pekalongan Press, 2009), hlm. 195-196.

¹⁴ *Ibid*, hlm. 167.

sehingga tidak mustahil terjadi konflik antar individu bahkan antarkelompok.

Dalam menghadapi hal semacam itu kepala sekolah harus bertindak arif, bijaksana, adil, tidak ada pihak yang dikalahkan atau dianakemaskan.

Dengan kata lain sebagai seorang pemimpin kepala sekolah harus dapat memperlakukan sama terhadap orang-orang yang menjadi bawahannya, sehingga tidak terjadi diskriminasi, sebaliknya dapat diciptakan semangat kebersamaan diantara mereka yaitu guru, staf dan para siswa (*arbitrating*).

- b. Sugesti atau saran sangat diperlukan oleh para bawahan dalam melaksanakan tugas. Para guru, staf dan siswa suatu sekolah hendaknya selalu mendapatkan saran, anjuran dari kepala sekolah sehingga dengan saran tersebut selalu dapat memelihara bahkan meningkatkan semangat, rela berkorban, rasa kebersamaan dalam melaksanakan tugas masing-masing (*suggesting*).
- c. Dalam mencapai tujuan setiap organisasi memerlukan dukungan, dana, sarana dan sebagainya. Demikian pula sekolah sebagai suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah digariskan memerlukan berbagai dukungan. Kepala sekolah bertanggung jawab untuk memenuhi atau menyediakan dukungan yang diperlukan oleh para guru, staf, dan siswa, baik berupa dana, peralatan, waktu, bahkan suasana yang mendukung. Tanpa adanya dukungan yang disediakan oleh kepala sekolah, sumber daya manusia yang ada tidak mungkin melaksanakan tugasnya dengan baik (*supplying objectives*).
- d. Kepala sekolah berperan sebagai katalisator, dalam arti mampu menimbulkan dan menggerakkan semangat para guru, staf dan siswa dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Patah semangat, kehilangan kepercayaan harus dapat dibangkitkan kembali oleh para kepala sekolah (*catalysing*). Sesuai dengan misi yang dibebankan

kepada sekolah, kepala sekolah harus mampu membawa perubahan sikap perilaku, intelektual anak didik sesuai dengan tujuan pendidikan.

- e. Rasa aman merupakan salah satu kebutuhan setiap orang baik secara individual maupun kelompok. Oleh sebab itu, seorang kepala sekolah sebagai pemimpin harus dapat menciptakan rasa aman di dalam lingkungan sekolah, sehingga para guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugasnya merasa aman, bebas dari perasaan gelisah, kekhawatiran serta memperoleh jaminan keamanan dari kepala sekolah (*providing security*).
- f. Seorang kepala sekolah selaku pemimpin akan menjadi pusat perhatian, artinya semua pandangan akan diarahkan ke kepala sekolah sebagai orang yang mewakili kehidupan sekolah di mana, dan dalam kesempatan apapun. Oleh sebab itu, penampilan seorang kepala sekolah harus selalu dijaga integritasnya, selalu terpercaya, dihormati baik sikap, perilaku maupun perbuatannya (*representing*).
- g. Kepala sekolah pada hakikatnya adalah sumber semangat bagi para guru, staf dan siswa. Oleh sebab itu, kepala sekolah harus selalu membangkitkan semangat, percaya diri terhadap para guru, staf dan siswa, sehingga mereka menerima dan memahami tujuan sekolah secara antusias, bekerja secara tanggung jawab kearah tercapainya tujuan sekolah (*inspiring*).
- h. Setiap orang dalam kehidupan organisasi baik secara pribadi maupun kelompok, apabila kebutuhannya diperhatikan dan dipenuhi. Untuk itu kepala sekolah diharapkan selalu dapat menghargai apapun yang dihasilkan oleh para mereka yang menjadi tanggung jawabnya. Penghargaan dan pengakuan ini dapat diwujudkan dalam berbagai bentuk, seperti kenaikan pangkat, fasilitas, kesempatan mengikuti pendidikan dan sebagainya (*praising*).¹⁵

Manajemen pada hakikatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, dan mengendalikan

¹⁵ Wahjosumidjo, *Op. Cit.*, hlm.106-109.

usaha para anggota organisasi serta mendaya gunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

a. Perencanaan (*planning*)

Merencanakan pada dasarnya menentukan kegiatan yang hendak dilakukan pada masa depan. Kegiatan ini dimaksudkan untuk mengatur berbagai sumber daya agar hasil yang dicapai sesuai dengan yang diharapkan. *Planning is determining organizational goals and a means for achieving them*¹⁶(Planning adalah merencanakan tujuan dari organisasi dan sebuah alat untuk mencapai tujuan itu).

Perencanaan adalah proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai dan menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu seefisien dan seefektif mungkin (Roger A. Kauffman, 1972). Dalam setiap perencanaan selalu terdapat tiga kegiatan yang meskipun dapat dibedakan, tetapi tidak dapat dipisahkan antara satu dengan yang lainnya dalam proses perencanaan.

Kegiatan itu adalah (1) perumusan tujuan yang ingin dicapai; (2) pemilihan program untuk mencapai tujuan itu; (3) identifikasi dan pengalokasian sumber yang jumlahnya selalu terbatas.¹⁷

b. Pengorganisasian (*organizing*)

Setelah perencanaan dilakukan maka perlu ditetapkan pembagian tugas diantara orang yang terlibat agar masing-masing tahu apa yang harus dikerjakan, inilah yang disebut pengorganisasian. Jadi pengorganisasian adalah bagaimana pekerjaan diatur dan dialokasikan di antara para anggota, sehingga tujuan organisasi itu dapat dicapai secara efektif.¹⁸

Pengorganisasian menurut Terry dalam bukunya Syaiful Sagala adalah pembagian pekerjaan yang telah direncanakan untuk diselesaikan

¹⁶ Chuck Williams, *Management*, (United States of America: South-Western College Publishing, 2000), hlm.7.

¹⁷ Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006), hlm.49.

¹⁸ *Ibid*, hlm.71.

oleh anggota kelompok, penentuan hubungan-hubungan pekerjaan diantara mereka dan pemberian lingkungan pekerjaan yang sepatutnya. Pengorganisasian merupakan fungsi yang harus dijalankan oleh setiap manajer pada semua tingkatan, jenis kegiatan, dan bentuk organisasi besar atau kecil, bisnis atau Negara. Kegiatan pengorganisasian adalah untuk menentukan siapa yang akan melaksanakan tugas sesuai prinsip pengorganisasian. Pengorganisasian sebagai kegiatan pembagi tugas-tugas pada orang yang terlibat dalam kerja sama pendidikan. Karena tugas-tugas ini demikian banyak dan tidak dapat diselesaikan oleh satu orang saja, maka tugas-tugas ini dibagi untuk dikerjakan oleh masing-masing organisasi.

Salah satu prinsip pengorganisasian adalah terbaginya tugas dalam berbagai unsur organisasi. Pengorganisasian yang efektif adalah pembagian yang habis dan menstrukturkan tugas-tugas kedalam sub-sub unit kerja atau komponen-komponen organisasi. Menurut Sergiovanni (1987:315): *“Four competing requirements for organizing that should be considered are legitimacy, efficiency, effectiveness, and excellence”* (Empat tuntutan kemampuan dalam mengorganisasi yang harus dipertimbangkan adalah keabsahan, efisiensi, efektivitas, dan keunggulan). Pendapat ini menggambarkan bahwa ada empat syarat yang harus dipertimbangkan dalam pengorganisasian yaitu:

1. Legitimasi (*legitimacy*), memberikan respon dan tuntunan eksternal, yaitu sekolah mampu menampilkan performansi organisasi yang dapat meyakinkan pihak-pihak terkait akan kemampuan sekolah mencapai tujuan melakukan tindakan melalui sasaran.
2. Efisiensi (*efficiency*), pengakuan terhadap sekolah pada penggunaan waktu, uang, dan sumber daya yang terbatas dalam mencapai tujuannya, yaitu menentukan alat yang diperlukan, pengalokasian waktu, dana, dan sumber daya sekolah.
3. Keefektifan (*effectiveness*), menggambarkan ketepatan pembagian tugas, hak, tanggung jawab, hubungan kerja bagian-bagian

organisasi, dan menentukan personel (guru dan non guru) melaksanakan tugasnya.

4. Keunggulan (*axcelence*), menggambarkan kemampuan organisasi dan kepala sekolah melaksanakan fungsi dan tugasnya sehingga dapat meningkatkan harga diri dan kualitas sekolah.¹⁹

c. Penggerakan (*actuating*)

Penggerakan atau istilah pembimbingan menurut The Liang Gie merupakan aktivitas seorang manajer dalam memerintah, menugaskan, menjuruskan, mengarahkan, dan menuntun karyawan atau personel organisasi untuk melaksanakan pekerjaan-pekerjaan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Memberi dorongan atau menggerakkan (*actuating*) mencakup kegiatan yang dilakukan manajer untuk mengawali dan melanjutkan kegiatan yang ditetapkan dalam perencanaan dan pengorganisasian agar tujuan tercapai. Terry dalam bukunya Syaiful Sagala menjelaskan *actuating* merupakan usaha untuk menggerakkan anggota kelompok sedemikian rupa sehingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran organisasi. Berarti merangsang anggota-anggota kelompok melaksanakan tugas-tugas dengan antusias dan kemauan yang baik.

Seorang pemimpin hanya mungkin melakukan penggerakan dengan sebaik-baiknya apabila bawahannya menaruh kepercayaan dan penghargaan terhadapnya. Jadi setiap pemimpin atau manajer yang ingin melaksanakan kepemimpinannya dengan efektif harus meningkatkan kualitas dirinya agar menjadi seorang pemimpin (*leader*) dengan memiliki formal authority, technical authority dan personal authority yang memadai. Dalam konteks organisasi sekolah, *actuating* berarti kepala sekolah memberi petunjuk-petunjuk kepada guru dan personel sekolah lainnya bagaimana cara tugas-tugas harus dilaksanakan dan dilaporkan, memberikan bimbingan selanjutnya dalam rangka

¹⁹ Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm. 61-63.

perbaikan cara-cara kerja, mengadakan pengawasan dan kontrol terhadap pelaksanaan intruksi-intruksi.

Kepala daerah, kepala dinas pendidikan, dan kepala sekolah perlu melakukan penggerakan dengan cara memberi semangat dan motivasi untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab dengan jujur. Penggerakan itu penting, agar aparat pendidikan di daerah dan para guru disekolah tidak menyimpang dari arah yang telah ditetapkan, menghindarkan kesalahan-kesalahan yang diperkirakan dapat timbul dalam pekerjaan-pekerjaan dan sebagainya. Penggerakan ini menggambarkan bahwa pimpinan pemberi arah yang jelas dalam pelaksanaan usaha penyelenggaraan pendidikan di daerah dan disekolah menurut pola dan rencana yang telah disusun bersama. *Actuating* mencakup penetapan dan pemuasan kebutuhan manusiawi dari para guru dan personel lainnya di sekolah, memberi penghargaan, pemimpin, memberi kompensasi, dan memberi dukungan yang kuat agar guru dan personel sekolah melaksanakan tugas memberikan layanan belajar kepada peserta didiknya dengan antusias.²⁰

d. Pengawasan (*controlling*)

Untuk memastikan bahwa semua program dan kegiatan telah dan sedang dilaksanakan sesuai yang direncanakan, maka setiap organisasi melakukan kegiatan pengawasan atau kontrol. Kegiatan pengawasan ini dilakukan agar:

1. Perilaku personalia organisasi mengarah ketujuan organisasi, bukan semat-mata ketujuan individual.
2. Agar tidak terjadi penyimpangan yang berarti antara rencana dengan pelaksanaan.

Secara umum pengawasan dikaitkan dengan upaya untuk mengendalikan, membina dan pelurusan sesuatu dalam kegiatan organisasi sebagai uapaya pengendalian mutu dalam arti luas. Dengan

²⁰ *Ibid*, hlm. 64-65.

demikian jelaslah *controlling* mencakup kelanjutan tugas untuk melihat apakah kegiatan-kegiatan dilaksanakan sesuai rencana.

Robbins (1982: 376) menyatakan pengawasan adalah proses monitor aktivitas-aktivitas untuk mengetahui apakah individu-individu dan organisasi itu sendiri memperoleh dan memanfaatkan sumber-sumber secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan. Pengertian pengawasan yang lebih sederhana dikemukakan oleh Johnson (1973: 74) yaitu sebagai fungsi sistem yang melakukan penyesuaian terhadap rencana, mengusahakan agar penyimpangan-penyimpangan tujuan system hanya dalam batas-batas yang dapat ditoleransi. Dengan demikian dapat ditegaskan bahwa sasaran pengawasan adalah perilaku individu sebagai orang-orang yang memproses lancarnya kegiatan pembelajaran dan tidak terjadi penyimpangan. Pengertian ini menacu pada dua hal yaitu performan personel dalam memproses obyek dan hasil pendidikan.²¹

Massie (1973: 89-91) yang dikutip oleh Made Pidarta mengemukakan bahwa prinsip-prinsip yang perlu diperhatikan dalam melaksanakan kontrol atau pengawasan, ialah:

1. Tujuan kepada strategi sebagai kunci sasaran yang menentukan keberhasilan.
2. Kontrol harus menggunakan umpan balik sebagai bahan revisi dalam mencapai tujuan.
3. Harus fleksibel dan resposif terhadap perubahan-perubahan kondisi dan lingkungan.
4. Cocok dengan organisasi, pendidikan misalnya adalah organisasi sebagai sistem terbuka.
5. Merupakan kontrol diri sendiri.
6. Bersifat langsung yaitu pelaksanaan kontrol di tempat pekerja.
7. Memperhatikan hakikat manusia dalam mengontrol para petugas pendidikan.²²

Pengawasan meliputi tindakan untuk menuntun dan memotivasi usaha untuk pencapaian tujuan maupun tindakan untuk mendeteksi dan

²¹ *Ibid*, hlm. 70-71.

²² Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: PT Asdi Mahasatya, 2004), hlm. 159.

memperbaiki pelaksanaan yang tidak efektif dan tidak efisien, menjadi efektif dan efisien.

4. Tujuan dan Strategi kepemimpinan kepala sekolah pada Lembaga Pendidikan Islam

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif. Memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

- a. Memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif dimaksudkan bahwa dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus mementingkan kerja sama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan.
- b. Memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, sebagai manajer kepala sekolah harus meningkatkan profesi secara persuasif dan dari hati ke hati.
- c. Mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, dimaksudkan bahwa kepala harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah (partisipatif).²³

Sejarah pertumbuhan peradapan manusia banyak menunjukkan bukti bahwa salah satu faktor yang menentukan keberhasilan dan keberlangsungan organisasi adalah kuat tidaknya kepemimpinan. Kegagalan dan keberhasilan suatu organisasi banyak ditentukan oleh pemimpin karena pemimpin merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh oleh organisasi menuju tujuan yang akan dicapai. Arah yang dimaksud tertuang dalam strategi dan taktik yang disusun dan dijalankan oleh organisasi bersangkutan. Perumus serta penentu strategi dan taktik adalah pemimpin dalam organisasi tersebut. Kepala sekolah sebagai pemimpin harus memiliki kemampuan diantaranya yang berkaitan dengan disiplin pegawai, motivasi, dan penghargaan.

²³Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), hlm.103-104.

a. Pembinaan disiplin

Seorang pemimpin harus mampu menumbuhkan disiplin, terutama disiplin diri (*self-discipline*). Dalam kaitan ini, pemimpin harus mampu membantu pegawai mengembangkan pola dan meningkatkan standar perilakunya, serta menggunakan pelaksanaan aturan sebagai alat untuk menegakkan disiplin. Disiplin merupakan sesuatu yang penting untuk menanamkan rasa hormat terhadap kewenangan, menanamkan kerjasama, dan merupakan kebutuhan rasa hormat terhadap orang lain.

Taylor and User (1982) dalam bukunya Mulyasa mengemukakan strategi umum membina disiplin sebagai berikut.

Konsep diri; strategi ini menekankan bahwa konsep-konsep diri setiap individu merupakan faktor penting dari setiap perilaku. Untuk menumbuhkan konsep diri, pemimpin disarankan bersifat empatik, menerima, hangat, dan terbuka sehingga para pegawai dapat mengeksplorasi pikiran dan perasaannya dalam memecahkan masalahnya.

Keterampilan berkomunikasi; pemimpin harus menerima perasaan pegawai dengan teknik komunikasi yang dapat menimbulkan kepatuhan dari dalam dirinya.

Konsekuensi-konsekuensi logis dan alami; perilaku-perilaku yang salah terjadi karena pegawai telah mengembangkan kepercayaan yang salah terhadap dirinya. Hal ini mendorong munculnya perilaku-perilaku salah yang disebut misbehavior. Untuk itu pemimpin disarankan a) menunjukkan secara tepat tujuan perilaku yang salah sehingga membantu pegawai dalam mengatasi perilakunya, serta b) memanfaatkan akibat-akibat logis dan alami dari perilaku yang salah.

Klarifikasi nilai; strategi ini dilakukan untuk membantu pegawai dalam menjawab pertanyaannya sendiri tentang nilai-nilai dan membentuk sistem nilainya sendiri.

Latihan keefektifan pemimpin; metode ini bertujuan untuk menghilangkan metode represif dan kekuasaan, misalnya hukuman dan ancaman melalui model komunikasi tertentu.

Terapi realitas; pemimpin perlu bersikap positif dan bertanggung-jawab.

Untuk menerapkan berbagai strategi tersebut, kepala sekolah harus mempertimbangkan berbagai situasi, dan perlu memahami faktor-faktor yang mempengaruhinya.

b. Pembangkitan motivasi

Keberhasilan suatu organisasi atau lembaga dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor yang datang dari dalam maupun yang datang dari lingkungan. Dari berbagai faktor tersebut, motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain kearah efektivitas kerja. Dalam hal tertentu motivasi sering disamakan dengan mesin dan kemudi mobil, yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah.

Setiap pegawai memiliki karakteristik khusus, yang satu sama lain berbeda. Hal tersebut memerlukan perhatian dan pelayanan khusus pula dari pemimpinnya, agar mereka dapat memanfaatkan waktu untuk meningkatkan kinerjanya. Perbedaan pegawai tidak hanya dalam bentuk fisik, tetapi juga dalam spikisnya, misalnya motivasi. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja, perlu diupayakan untuk membangkitkan motivasi para pegawai dan faktor-faktor lain yang mempengaruhinya.

Motivasi merupakan salah satu faktor yang turut menentukan keefektifan kerja. Callahan and Clark (1988) mengemukakan bahwa motivasi adalah tenaga pendorong atau penarik yang menyebabkan adanya tingkah laku kearah tujuan tertentu. Mengacu pada pendapat tersebut, dapat dikemukakan bahwa motivasi merupakan suatu bagian yang sangat penting dalam suatu lembaga. Para pegawai akan bekerja dengan sungguh-sungguh apabila memiliki motivasi yang sangat

tinggi. Apabila para pegawai memiliki motivasi yang positif, ia akan memperlihatkan minat, mempunyai perhatian, dan ingin ikut serta dalam suatu tugas atau kegiatan. Dengan kata lain, seorang pegawai akan melakukan semua pekerjaan dengan baik apabila ada faktor pendorong (motivasi). Dalam kaitan ini pemimpin dituntut untuk memiliki kemampuan membangkitkan motivasi para pegawai sehingga kinerja mereka meningkat.²⁴

c. Penghargaan

Penghargaan (*rewards*) sangat penting untuk meningkatkan kegiatan yang produktif dan mengurangi kegiatan yang kurang produktif. Dengan penghargaan, pegawai akan terangsang untuk meningkatkan kinerja yang positif dan produktif. Penghargaan ini akan bermakna apabila dikaitkan dengan prestasi pegawai secara terbuka sehingga setiap pegawai memiliki peluang untuk meraihnya. Penggunaan penghargaan ini perlu dilakukan secara tepat, efektif, dan efisien agar tidak menimbulkan dampak negatif.²⁵

B. Kinerja Guru

1. Pengertian kinerja guru

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi yang sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang).²⁶

Pengertian kinerja telah dirumuskan oleh beberapa ahli manajemen antaralain sebagai berikut:

Bernardi dan russel 1993 (dalam bukunya Achmad S. Ruby) mendefinisikan kinerja sebagai pencatatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.

²⁴ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), hlm.117-120.

²⁵ Ibid, hlm.125-126.

²⁶ A. A. Anwar Prabu Mangku Negara, *Managemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2000), hlm. 67.

Handoko dalam bukunya manajemen personalia dan sumberdaya mendefinisikan kinerja sebagai proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.

Prawiro suntoro, 1999 (dalam bukunya Merry Dandian Panji) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai factor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.²⁷

Stone, 1978 *stated in his management bode that implementation is functions of motivation, competence and rule perception*,²⁸ (Stone, 1978 dalam bukunya *Management* mengemukakan bahwa kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan dan persepsi peranan).

Anwar Prabu Mangku Negara mendefinisikan kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikannya.²⁹ Kinerja adalah perbuatan seseorang dalam mengemban tugas dan wewenang yang menjadi kewajiban dan tanggung jawabnya yang disertai dengan kemampuan dan keahlian profesi.

Guru adalah “seorang yang mempunyai gagasan yang harus diwujudkan untuk kepentingan anak didik, sehingga menunjang hubungan sebaik-bainya dengan anak didik, sehingga menjunjung tinggi, mengembangkan dan menerapkan keutamaan yang menyangkut agama, kebudayaan dan keilmuan”.³⁰

²⁷ Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008), hlm. 121.

²⁸ *Ibid*, hlm. 123.

²⁹ Anwar Prabu Mangku Negara, *op. cit*, hlm. 67.

³⁰ Syafruddin dan Basyiruddin Usman, *Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum*, (Jakarta: Ciputat Press, 2003), hlm. 8.

Guru merupakan orang yang bekerja pada bidang pendidikan dan pengajaran yang ikut bertanggung jawab dalam membantu anak-anak mencapai kedewasaan masing-masing sesuai dengan potensi dirinya.³¹

Guru merupakan komponen manusiawi dalam proses belajar mengajar yang sangat berperan dalam mengantarkan siswa-siswanya pada tujuan pendidikan yang telah ditentukan. Gurulah yang memikul tanggung jawab atas keberhasilan dan kegagalan program pengajaran. Oleh karena itu, mengajar adalah pekerjaan profesional karena menggunakan teknik dan prosedur yang berpijak pada landasan intelektual yang harus dipelajari secara sengaja, terencana dan kemudian dipergunakan demi kemaslahatan orang lain.

Menurut Hamzah B Uno (2008: 15) tenaga pengajar (guru) merupakan suatu profesi, yang berarti suatu jabatan yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru dan tidak dapat dilakukan oleh sembarang orang di luar bidang pendidikan. Dengan demikian perihal tenaga pengajar dengan kinerjanya adalah menyangkut seluruh aktivitas yang ditunjukkan oleh tenaga pengajar dalam tanggung jawabnya sebagai orang yang mengemban suatu amanat dan tanggung jawab untuk mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, memandu peserta didik dalam rangka menggiring perkembangan peserta didik kearah kedewasaan mental-spiritual maupun fisik-biologis.

Kinerja pengajar atau guru adalah perilaku atau respons yang memberi hasil yang mengacu kepada apa yang mereka kerjakan ketika dia menghadapi suatu tugas. Kinerja tenaga pengajar atau guru menyangkut semua kegiatan atau tingkah laku yang dialami tenaga pengajar, jawaban yang mereka buat, untuk memberi hasil atau tujuan.³²

Berdasarkan pengertian yang dikemukakan diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah prestasi yang dicapai oleh seorang

³¹ H. Hadari Nawawi, *Organisasi Sekolah dan Pengelolaan Kelas Sebagai Lembaga Pendidikan*, (Jakarta: Gunung Agung, 1985), hlm. 123.

³² Martinis Yamin dan Maisah, *Standarisasi Kinerja Guru*, (Jakarta: Persada Press, 2010), hlm. 87.

guru dalam mengelola dan melaksanakan tugas pendidikan dan pengajaran sesuai dengan ukuran yang berlaku bagi pekerjaannya.

2. Standar kinerja guru

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

Dalam kamus besar bahasa Indonesia kompetensi berarti kewenangan (kekuasaan) untuk menentukan (memutuskan sesuatu). Pengertian dasar kompetensi (*competency*) yakni kemampuan atau kecakapan.³³ Menurut Johnson (1974) yang dikutip dalam bukunya Wina Sanjaya menyatakan: “*competency as rational performance which satisfactorily meets the objective for a desired condition*”. Menurutnya, kompetensi merupakan perilaku rasional guna mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan.³⁴ Menurut Muhammad Uzer Usman kompetensi berarti suatu hal yang menggambarkan kualifikasi atau kemampuan seseorang baik yang kualitatif maupun kuantitatif.³⁵

Dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen pasal 10 dikemukakan bahwa kompetensi guru itu mencakup kompetensi pedagogis, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional.³⁶

³³ Hasan Alwi, et.al, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2003), hlm. 584.

³⁴ Wina Sanjaya, *strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2007), hlm. 17.

³⁵ Moh Uzzer Utsman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: Rosdakarya, 2000), hlm. 4.

³⁶ Undang-Undang Guru dan Dosen No. 14 Tahun 2005, hlm. 7.

Dalam PP RI No. 19 Tahun 2005 pasal 28 ayat 1 dijelaskan bahwa pendidikan harus memiliki kualifikasi akademik dan komperensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.³⁷

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kompetensi guru adalah kemampuan dasar atau kecakapan yang harus dimiliki oleh seseorang guru yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab sebagai pendidik untuk menentukan suatu hal serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

Pengelolaan adalah kemampuan atau ketrampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka mencapai tujuan melalui kegiatan orang lain.³⁸ Dan pembelajaran adalah proses interaksi antara peserta didik dengan lingkungannya, sehingga terjadi suatu perubahan kearah yang lebih baik.³⁹

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

Kompetensi ini merupakan salah satu kompetensi dasar yang harus dimiliki oleh guru, karena jika guru mampu melaksanakan tugas mengajarnya dengan baik, maka kinerja guru akan dikatakan baik pula. Dan kinerja itu sendiri dapat dilihat dari bagaimana seseorang guru dalam mengelola pembelajaran baik sebelum proses belajar mengajar berlangsung sampai pada saat proses pembelajaran. Sebagai mana pendapat berikut ini:

³⁷ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 19 Tahun 2005, hlm. 18.

³⁸ Sondang. P. Siagian, *Filsafat Administrasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), hlm. 5.

³⁹ Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), hlm.100.

1. Menurut Nana Sudjana, kinerja guru terlihat dari keberhasilannya didalam meningkatkan proses dan hasil belajar, yang meliputi:
 - a. Merencanakan program belajar mengajar.
 - b. Melaksanakan dan mengelola proses belajar mengajar
 - c. Manilai kemajuan proses belajar mengajar
 - d. Menguasai bahan pelajaran.⁴⁰
2. Menurut Suharsimi Arikunto, kinerja guru dapat dilihat dari kegiatan mengajar yang dilaksanakan melalui prosedur yang tepat, yaitu dengan:
 - a. Membuat persiapan mengajar, berupa menyusun persiapan tertulis, mempelajari pengetahuan yang akan diberikan atau ketrampilan yang akan dipraktekkan di kelas, menyiapkan media, dan alat-alat pengajaran yang lain, menyusun alat evaluasi.
 - b. Melaksanakan pengajaran dikelas, berupa membuka dan menutup, memberikan penjelasan, memberikan peragaan, mengoperasikan alat-alat pelajaran serta alat Bantu yang lain, mengajukan pertanyaan, memberikan jawaban melakukan program remedial.
 - c. Melakukan pengukuran hasil belajar, berupa pelaksanaan kuis (pertanyaan singkat), melaksanakan tes tertulis, mengoreksi, memberikan skor, menentukan nilai akhir.⁴¹

Proses belajar mengajar merupakan inti dari kegiatan pendidikan di sekolah. Agar proses pengajaran berjalan dengan lancar salah satunya dengan menggunakan prosedur yang tepat dalam mengajar.
3. Syafrudin Nurdin, menjelaskan bahwa kinerja guru itu terlihat dari aktifitas yang dilakukan dalam mempersiapkan pengajaran dikelas, yang meliputi:
 - a. Mengidentifikasi secara cermat pokok bahasan atau sub pokok bahasan yang telah digariskan dalam kurikulum.
 - b. Menentukan kelas atau semester dan alokasi waktu yang akan digunakan.
 - c. Merumuskan tujuan intruksional umum.
 - d. Merumuskan tujuan intruksional khusus.
 - e. Merinci materi pelajaran yang didasarkan kepada bahan pengajaran dan GBPP dan TIK yang hendak dicapai.

⁴⁰ Nana Sudjana, *Dasar-dasar Proses Belajar mengajar*, (Bandung: Sinar Baru Algesindo, 1987), hlm. 19.

⁴¹ Suharsimi Arikunto, *Manajemen Pengajaran*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1993), hlm. 243.

- f. Merencanakan kegiatan belajar mengajar secara cermat, jelas dan tegas, sistematis, logis sesuai dengan TIK dan materi pelajaran.
- g. Mempersiapkan dan melakukan variasi dan kebutuhan siswa lainnya.
- h. Memilih alat peraga, sumber bahan dari buku dan masyarakat.
- i. Merancang secara teliti prosedur penilaian dan evaluasi.
- j. Menggunakan bahasa yang jelas, mudah dipahami dan sesuai dengan EYD.
- k. Menyusun satuan pelajaran.⁴²

Setelah rencana pengajaran atau satuan pelajaran siap disusun, langkah selanjutnya yang akan dikerjakan oleh guru yaitu melaksanakan proses belajar mengajar dikelas.

4. Suryosubroto mengemukakan bahwa kinerja guru dapat dilihat dari tugas yang dilakukan berkenaan dengan pembelajaran atau proses belajar mengajar yang tercakup dalam 10 kompetensi guru, yaitu:
 - a. Menguasai bahan pelajaran
 - b. Mengelola program belajar mengajar
 - c. Mengelola kelas
 - d. Menggunakan media atau sumber
 - e. Menggunakan landasan-landasan pendidikan
 - f. Mengelola interaksi-interaksi belajar mengajar
 - g. Menilai prestasi siswa
 - h. Mengenal fungsi layanan bimbingan dan penyuluhan di sekolah
 - i. Mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah
 - j. Memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan hasil penelitian pendidikan guna keperluan pengajaran.⁴³

Kompetensi profesional merupakan profil kemampuan dasar yang harus dimiliki guru. Kompetensi tersebut dikembangkan berdasarkan analisis tugas-tugas yang harus dilakukan guru. Oleh karena itu, sepuluh kompetensi tersebut secara operasional akan mencerminkan fungsi dan peranan guru dalam membelajarkan anak didik.

Dengan demikian, untuk memperoleh predikat kinerja guru dengan baik. Maka ada banyak hal yang harus dilakukan dan diperlihatkan guru dalam kegiatan proses belajar mengajarnya, baik pekerjaan yang sifatnya

⁴² Syafrudin Nurdin dan Basyirudin Usman, *Op. Cit.*, hlm.90-91.

⁴³ Suryosubroto, *Proses Belajar Mengajar Di Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1997), hlm.

tertulis maupun yang tidak tertulis. Sehingga sebagai guru harus bisa memahami akan tugasnya sebagai pengelola pembelajaran, melaksanakannya, dan berhasil dalam mengajar sehingga tujuan pembelajaran dapat dicapai dengan baik sangat ditentukan oleh konsekuensi dan kepiawaian dalam memilih strategi mengajar.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru

Ada banyak sekali faktor yang mempengaruhi kinerja guru. Menurut Meier (1965), perbedaan kinerja antara orang yang satu dengan yang lainnya didalam situasi kerja adalah perbedaan karakteristik dari individu. Disamping itu, orang yang sama dapat menghasilkan kinerja yang berbeda dalam situasi yang berbeda pula. Semua ini menerangkan bahwa kinerja itu pada garis besarnya dipengaruhi oleh dua hal, yaitu faktor individu dan faktor situasi.

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

a. Model Vroomian

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

b. Model Lawler dan Porter

Lawler dan Porter (1976) 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. Ketrampilan, sifat sebagai

kekuatan potensial untuk berbuat dan melakukan sesuatu. Sedangkan *role perceptions* adalah kesesuaian antara usaha yang dilakukan seseorang dengan pandangan atasan langsung tentang yang harus dikerjakan.

c. Model Ander dan Butzin

Ander dan Butzin (1982) mengajukan model kinerja sebagai berikut: “*Future performance = past performance + (Motivation X Ability)*”. Formula terakhir menunjukkan bahwa kinerja merupakan hasil interaksi antara motivasi dengan ability, orang yang tinggi ability-nya tetapi rendah motivasinya, akan menghasilkan kinerja yang rendah, demikian halnya orang yang bermotivasi tinggi tetapi ability-nya rendah.⁴⁴

Dari beberapa pendapat diatas, penulis lebih sepakat menurut pendapat Lawler dan Porter yang mana seorang pendidik menjalankan tugas harus sesuai dengan sistem yang telah ditentukan dan hasilnya sesuai dengan apa yang ia usahakannya.

A.A. Anwar Prabu Mangkunegara mengungkapkan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis (1964) yang merumuskan bahwa:

- a) *Human performance = ability + motivation.*
- b) *Motivation = Attitude + situation.*
- c) *Ability = knowledge + skill.*⁴⁵

Kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudak mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu,

⁴⁴ Mulyasa, *Op. Cit*, hlm. 136-137.

⁴⁵ Anwar Prabu Mangkunegara, *Op. Cit*, hlm. 67.

pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place. The right man on the right job*).⁴⁶

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.⁴⁷

Menurut Syarif Mangkuprawira dan Aida Vitayala (2007: 155) kinerja merupakan suatu konstruksi multi dimensi yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor tersebut terdiri atas faktor intrinsik guru (personal/individual) atau SDM dan ekstrinsik, yaitu kepemimpinan, sistem, tim, dan situasional. Uraian rincian faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

- a) Faktor personal / individual, meliputi unsur pengetahuan, ketrampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, komitmen yang dimiliki oleh tiap individu guru.
- b) Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan tem leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja pada guru.
- c) Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan, dan keeratan anggota tim.
- d) Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja yang diberikan oleh pimpinan sekolah, proses organisasi (sekolah) dan kultur kerja dalam organisasi (sekolah).

⁴⁶ *Ibid*, hlm. 67.

⁴⁷ *Ibid*, hlm. 68.

- e) Faktor kontekstual (situasional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.⁴⁸

C. Peran Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru

Kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah, yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan. Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, jajaran pimpinan pada dinas pendidikan termasuk kepala sekolah memiliki gaya kepemimpinan masing-masing, yang sangat mempengaruhi kinerja para tenaga kependidikan dilingkungan kerjanya masing-masing. Kegagalan dan keberhasilan sekolah banyak ditentukan oleh kepala sekolah, karena kepala sekolah merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh oleh sekolah menuju tujuannya.

Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Siagian dalam bukunya Mulyasa sebagai berikut: “Arah yang hendak ditempuh oleh organisasi menuju tujuannya harus sedemikian rupa sehingga mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sarana dan prasarana yang tersedia itu. Arah yang dimaksud tertuang dalam strategi dan taktik yang disusun dan dijalankan oleh organisasi yang bersangkutan. Perumus dan penentu strategi dan taktik tersebut adalah pimpinan dalam organisasi tersebut”.⁴⁹

Agar proses pendidikan dapat berjalan efektif dan efisien, guru dituntut memiliki kompetensi yang memadai, baik dari segi jenis maupun isinya. Namun, jika di selami lebih dalam lagi tentang isi yang terkandung dari setiap jenis kompetensi, sebagaimana disampaikan oleh para ahli maupun dalam perspektif kebijakan pemerintah, kiranya untuk menjadi guru yang kompeten bukan sesuatu yang sederhana, untuk mewujudkan dan meningkatkan kompetensi guru diperlukan upaya yang sungguh-sungguh dan komprehensif.

⁴⁸ Martinis Yamin dan Maisah, *Op. Cit*, hlm. 129-130.

⁴⁹ Mulyasa, *Op. Cit*. hlm. 158-159.

Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah melalui optimalisasi peran kepala sekolah. Idochi Anwar dan Yayat Hidayat Amir (2000) mengemukakan bahwa “ kepala sekolah sebagai pengelola memiliki tugas mengembangkan kinerja personel, terutama meningkatkan kompetensi profesional guru”. Perlu digarisbawahi bahwa yang dimaksud dengan kompetensi profesional di sini, tidak hanya berkaitan dengan penguasaan materi semata, tetapi mencakup seluruh jenis dan isi kandungan kompetensi.

Delapan peran utama kepala sekolah yaitu, sebagai : (1) manajer; (2) educator (pendidik); (3) administrator; (4) evaluator; (5) supervisor; (6) leadership (pemimpin); (7) inovator; dan (7) enterpreneurship;

Merujuk kepada delapan peran kepala sekolah sebagaimana disampaikan di atas, di bawah ini akan diuraikan secara ringkas hubungan antara peran kepala sekolah dengan peningkatan kompetensi guru.

1. Kepala sekolah sebagai manajer

Dalam mengelola tenaga kependidikan, salah satu tugas yang harus dilakukan kepala sekolah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Dalam hal ini, kepala sekolah seyogyanya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di sekolah, seperti : MGMP/MGP tingkat sekolah, in house training, diskusi profesional dan sebagainya, atau melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan di luar sekolah, seperti : kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain.

2. Kepala sekolah sebagai edukator (pendidik)

Kegiatan belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksana dan pengembang utama kurikulum di sekolah. Kepala sekolah yang menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di sekolahnya tentu saja akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang

dimiliki gurunya, sekaligus juga akan senantiasa berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya, sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan efektif dan efisien.

3. Kepala sekolah sebagai administrator

Khususnya berkenaan dengan pengelolaan keuangan, bahwa untuk tercapainya peningkatan kompetensi guru tidak lepas dari faktor biaya. Seberapa besar sekolah dapat mengalokasikan anggaran peningkatan kompetensi guru tentunya akan mempengaruhi terhadap tingkat kompetensi para gurunya. Oleh karena itu kepala sekolah seyogyanya dapat mengalokasikan anggaran yang memadai bagi upaya peningkatan kompetensi guru.

4. Kepala sekolah sebagai evaluator

Untuk menilai kinerja guru dan staf sekolah dalam melaksanakan tugas pokok dan tanggung jawabnya untuk meningkatkan mutu pendidikan. Kepala sekolah membina guru dalam memanfaatkan hasil penilaian untuk perbaikan mutu pendidikan. Evaluasi merupakan pengukuran ketercapaian program pendidikan, perencanaan suatu program substansi pendidikan termasuk kurikulum dan pelaksanaannya, pengadaan dan peningkatan kempuan guru, pengelolaan pendidikan, dan reformasi pendidikan secara keseluruhan.

5. Kepala sekolah sebagai supervisor

Untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala sekolah perlu melaksanakan kegiatan supervisi, yang dapat dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran (E. Mulyasa, 2004). Dari hasil supervisi ini, dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran, tingkat penguasaan kompetensi guru yang bersangkutan, selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan dan tindak

lanjut tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran.

Jones dkk. sebagaimana disampaikan oleh Sudarwan Danim (2002) mengemukakan bahwa “ menghadapi kurikulum yang berisi perubahan-perubahan yang cukup besar dalam tujuan, isi, metode dan evaluasi pengajarannya, sudah sewajarnya kalau para guru mengharapkan saran dan bimbingan dari kepala sekolah mereka”. Dari ungkapan ini, mengandung makna bahwa kepala sekolah harus betul-betul menguasai tentang kurikulum sekolah. Mustahil seorang kepala sekolah dapat memberikan saran dan bimbingan kepada guru, sementara dia sendiri tidak menguasainya dengan baik

6. Kepala sekolah sebagai leadership (pemimpin)

Dalam teori kepemimpinan ada dua gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Dalam rangka meningkatkan kompetensi guru, seorang kepala sekolah dapat menerapkan kedua gaya kepemimpinan tersebut secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada.

Kepemimpinan seseorang sangat berkaitan dengan kepribadian dan kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin akan tercermin dalam sifat-sifat sebagai berikut : (1) jujur; (2) percaya diri; (3) tanggung jawab; (4) berani mengambil resiko dan keputusan; (5) berjiwa besar; (6) emosi yang stabil, dan (7) teladan (E. Mulyasa, 2003).

7. Kepala sekolah sebagai inovator

Dalam kaitannya sebagai inovator kepala sekolah diharapkan mampu memberikan inovasi-inovasi baru dalam lembaga yang dipimpinnya. Karena melihat teknologi sekarang ini yang semakin maju, kepala sekolah diharapkan mampu mengadakan hal-hal yang baru untuk kemajuan pendidikan.

8. Kepala sekolah sebagai entrepreneurship

Dalam menerapkan prinsip-prinsip entrepreneurship dihubungkan dengan peningkatan kompetensi guru, maka kepala sekolah seyogyanya dapat menciptakan pembaharuan, keunggulan komparatif, serta memanfaatkan berbagai peluang. Kepala sekolah dengan sikap kewirausahaan yang kuat akan berani melakukan perubahan-perubahan yang inovatif di sekolahnya, termasuk perubahan dalam hal-hal yang berhubungan dengan proses pembelajaran siswa beserta kompetensi gurunya.

Sejauh mana kepala sekolah dapat mewujudkan peran-peran di atas, secara langsung maupun tidak langsung dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kompetensi guru, yang pada gilirannya dapat membawa efek terhadap peningkatan mutu pendidikan di sekolah.⁵⁰

Dalam kaitannya dengan peran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan, perlu dipahami bahwa setiap kepala sekolah bertanggung jawab mengarahkan apa yang baik bagi tenaga kependidikan, dan dia sendiri harus berbuat baik. Kepala sekolah juga harus menjadi contoh, sabar dan penuh pengertian. Fungsi pemimpin hendaknya diartikan seperti motto Ki Hajar Dewantara: *Ing ngarsa sung tulada, Ing madya mangun karsa, Tut wuri handayani* (di depan menjadi teladan, di tengah membina kemauan, di belakang menjadi pendorong/memotivasi).⁵¹

Kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan, sehingga kepala sekolah dituntut untuk mempunyai taktik atau kiat yang tepat dan senantiasa meningkatkan efektifitas kinerjanya. Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dapat dilihat berdasarkan kriteria-kriteria berikut ini:

⁵⁰ Akhmad Sudrajat, *Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru*, <http://www.psb-psma.org/content/blog/peran-kepala-sekolah-dalam-meningkatkan-kompetensi-guru>, 30 Maret 2010.

⁵¹ Mulyasa, *Op. Cit.*, hlm. 160.

- a. Mampu memberdayakan guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar, dan produktif.
- b. Dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
- c. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif.
- d. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lainnya.
- e. Bekerja dengan tim manajemen.
- f. Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif.

Perilaku kepala sekolah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat, dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik sebagai individu maupun kelompok. Perilaku instrumental merupakan tugas-tugas yang diorientasikan dan secara langsung diklarifikasikan dalam peranan dan tugas-tugas para guru, sebagai individu dan sebagai kelompok. Perilaku kepala sekolah yang positif dapat mendorong dan memotivasi guru untuk bekerja sama dan meningkatkan kinerjanya dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan. Upaya atau kiat-kiat yang dapat dilakukan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kerja guru antara lain melalui, pembinaan disiplin tenaga kependidikan, pemberian motivasi, penghargaan.⁵²

⁵² Mohamad Yasin Yusuf, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru*, File:///D:/ aq/ kepemimpinan-kepala-sekolah-17.html, 27 September 2010.