

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kepemimpinan Kepala Sekolah

1. Kepemimpinan

Secara etimologi kepemimpinan berasal dari kata dasar “pimpin” (*lead*) berarti bimbing atau tuntun²³

Kepemimpinan dalam bahasa inggris disebut Leadership dan dalam bahasa Arab disebut *Zi'amah* atau *Imamah* . dalam terminologi yang dikemukakan oleh Marifield dan Hamzah. Kepemimpinan adalah menyangkut dalam menstimulasi, memobilisasi, mengarahkan, mengkoordinasi motif-motif dan kesetiaan orang-orang yang terlibat dalam usaha bersama²⁴

Kepemimpinan merupakan kemampuan dalam diri seseorang dan mencakup sifat-sifat, seperti kepribadian, kemampuan, dan kesanggupan. Kepemimpinan tidak dapat dipisahkan dari gaya, perilaku, dan kedudukan pemimpin bersangkutan dan interaksinya dengan para pengikut serta situasi.²⁵

Kepemimpinan merupakan bagian dari fungsi-fungsi manajemen yang menduduki posisi strategis dalam sistem dan hirarki

²³Wuldanari, Fitri, Dwi Febriansyah, Salwa Salwa, dan Raden Muhamad Sulaiman.

"Kepemimpinan kepala sekolah di era revolusi industri 4.0 dalam meningkatkan akreditasi sekolah." In *prosiding seminar nasional program pascasarjana universitas PGRI Palembang*. 2019.

²⁴Rohman, Syaifur. "Menumbuhkan Jiwa Kepemimpinan Sejak Dini: di MI Sekecamatan Bdanar Mataram." *DIMAR: Jurnal Pendidikan Islam* 3, no. 1 (2021): 127-144.

²⁵Risvdani, "Kepala Sekolah Dalam Kepemimpinan Dan Hukum." *KODIFIKASI* 5, no. 2 (2023): 1-11

kerja dan tanggung jawab pada sebuah organisasi. Berikut merupakan definisi dari kepemimpinan, berdasarkan para pakar,

- a. Kootz & O'donnel dalam Wiyono, mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi sekelompok orang sehingga mau bekerja sungguh-sungguh untuk meraih tujuan kelompoknya.²⁶
- b. Terry dalam Bashori dan kawan-kawan, kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang untuk berusaha mencapai tujuan bersama.²⁷
- c. Slamet dalam Sahadi dan kawan-kawan, kepemimpinan merupakan suatu kemampuan, proses, atau fungsi, pada umumnya untuk mempengaruhi orang-orang agar berbuat sesuatu dalam rangka mencapai tujuan tertentu.²⁸
- d. Thoha dalam Lestari dan kawan-kawan, kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar supaya mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu.²⁹

Dari beberapa pendapat para pakar diatas penulis mendefinisikan kepemimpinan adalah suatu usaha untuk mengarahkan,

²⁶Wiyono, Bambang. "Hakikat Kepemimpinan Transformasional." *INTIZAM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 2, no. 2 (2019): 74-83.

²⁷Bashori, Zeni Isnina Chaniago, Melati Oktaviani, dan Berliana Tamin. "Peran Kepemimpinan Di Lembaga Pendidikan Islam." *PRODU: Prokurasi Edukasi Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 2, no. 1 (2020).

²⁸Sahadi, Otong Husni Taufiq, dan Ari Kusumah Wardani. "Karakter kepemimpinan ideal dalam organisasi." *Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan* 6, no. 3 (2020): 513-524.

²⁹Ayu Lestari, Hilal Mahmud, dan Nilam Permatasari Munir. "Pengaruh Soft Skills Dan Keterampilan Interpersonal Terhadap Kepemimpinan Kepala Sekolah." *Kelola: Journal of Islamic Education Management* 7, no. 1 (2022): 107-120.

membimbing dan memotivasi serta bersama-sama mengatasi problem dalam proses pencapaian tujuan suatu organisasi.

Hakikat kepemimpinan merupakan proses kegiatan mempengaruhi orang lain melakukan aktivitas, maka terdapat banyak variasi pendapat tentang kegiatan fungsional yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi pengikut atau karyawan. Kepemimpinan selalu melibatkan upaya seseorang (pemimpin) untuk mempengaruhi perilaku seseorang pengikut atau para pengikut dalam suatu situasi.³⁰

Kepemimpinan merupakan bidang ilmu yang kompleks dan variatif. Kepemimpinan mudah diidentifikasi tetapi sulit untuk didefinisikan secara persis. Beberapa ahli kepemimpinan secara prinsip setuju bahwa kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses mempengaruhi yang terjadi antara pemimpin dan bawahannya. Kepemimpinan telah dipelajari secara luas dalam berbagai konteks dan dasar teoritis. Dalam beberapa hal, kepemimpinan digambarkan sebagai sebuah proses, tetapi sebagian besar teori dan riset mengenai kepemimpinan fokus pada seorang figur untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik.³¹ Fungsi kepemimpinan baru bisa dijalankan dalam sebuah masyarakat jika telah terpenuhi tiga unsur

³⁰Naibaho, Enny Juliana Pelita. "Pengaruh Disiplin Guru Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Peningkatan Kualitas Pelayanan Di SMP Negeri 2 Pangururan Kabupaten Samosir." *Jurnal Suluh Pendidikan* 9, no. 1 (2021): 39-55.

³¹Napitupulu, Datok, Muhdi B. Hi Ibrahim, Achmad Idrus, dan Ros Lina. "Pengaruh Kepimpinan, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pengelolaan Dan Aset Daerah Provinsi Papua." *The Journal of Business dan Management Research* 4, no. 2 (2021): 575-583.

utama berikut ini: kumpulan manusia yang dimulai dari tiga orang atau lebih, terdapat tujuan kolektif yang ingin diwujudkan bersama, dan yang tidak kalah penting yaitu terdapat seseorang yang dipilih untuk menjadi pemimpin dan mendapatkan persetujuan dari mayoritas anggota masyarakat yang akan membantunya merealisasikan tujuan bersama.³²

Seorang pemimpin diharapkan memiliki kemampuan untuk memimpin mengarahkan karyawan supaya maju dalam meraih dan mewujudkan tujuan-tujuan yang diharapkan dan yang ingin dicapai bersama. Seorang pemimpin juga merupakan bagian dari anggota karyawan yang tidak bisa dipisahkan. Apa yang menjadi tanggung jawab pemimpin harus dijalankan dengan sebaik-baiknya sehingga seorang pemimpin mampu menjadikan dirinya sebagai suri tauladan dan panutan bagi orang-orang atau karyawan yang dipimpinnya dalam rangka meraih tujuan bersama.³³

Menjadi seorang pemimpin harus mempunyai kreatifitas dan berdedikasi tinggi sehingga keadaan orang-orang yang terdapat dalam sebuah organisasi yang dipimpinnya akan terus mendapatkan angin segar untuk terus bekerja demi kemajuan bersama. Secara singkat dapat dikatakan bahwa hal ini juga menentukan bagaimana perusahaan

³²Setiyadi, Bradley, dan Inirwana Inirwana. "Pengaruh KepemimpinanSituasional Kepala Sekolah dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Guru." SAP (Susunan Artikel Pendidikan) 7, no. 2 (2022): 236-242.

³³Napitupulu, Datok, Muhdi B. Hi Ibrahim, Achmad Idrus, dan Ros Lina. "Pengaruh Kepimpinan, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pengelolaan Dan Aset Daerah Provinsi Papua." The Journal of Business dan Management Research 4, no. 2 (2021): 575-583.

itu memimpin pekerja dan pekerjaannya. Kegiatan dan dinamika yang terjadi dalam perusahaan sebagian besar ditentukan oleh cara pemimpin memimpin perusahaan. Efektivitas para bawahan sebagian besar ditentukan oleh efektivitas kepemimpinan seorang pemimpin. Sifat dan sikap para pemimpin sebagaimana yang telah diuraikan di atas adalah sifat dan sikap seorang pemimpin yang dianjurkan dan disarankan sebagai ciri Kepemimpinan Islam yang telah dipergunakan oleh Rasulullah SAW dan juga para khalifah serta para pemimpin setelah kepemimpinan zaman para khalifah tersebut.³⁴

Dan selayaknya sebagai seorang muslim yang telah dijadikan pemimpin di muka bumi ini, sebaiknya dan sewajarnya kita menganut apa yang telah diajarkan oleh rasul kita yaitu Rasulullah Muhammad SAW, sehingga kepemimpinan yang dijalankan bisa berjalan dengan sebaik-baiknya. Allah SWT menegaskan tentang hal ini di dalam surah Al-Ahzab ayat 21:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ
لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا

“Sungguh, telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari Kiamat dan yang banyak mengingat Allah.”

Maksud dari Q.S. Al-Ahzab ayat 21 menurut Tafsir Quraish

Shihab adalah Kalian benar-benar mendapatkan teladan yang baik pada pribadi Nabi Muhammad. Teladan bagi orang-orang yang

³⁴ Nur Khoironi dan Abdulloh Hamid. "Kepemimpinan situasional dalam pendidikan *islam*." Jurnal MUDARRISUNA: Media Kajian Pendidikan Agama Islam 10, no. 4 (2020): 668-677.

mengharap kasih sayang Allah dan kesenangan hidup di akhirat. Teladan bagi orang-orang yang banyak berzikir mengingat Allah di setiap kesempatan, kala susah maupun senang.³⁵

Sedangkan menurut Tafsir Jalalain dalam Sufiyana dari ayat tersebut adalah sesungguhnya telah ada pada diri Rasulullah itu suri teladan bagi kalian) dapat dibaca Iswatun dan Uswatun (yang baik) untuk diikuti dalam hal berperang dan keteguhan serta kesabarannya, yang masing-masing diterapkan pada tempat-tempatnya (bagi orang) lafal ayat ini berkedudukan menjadi badal dari lafal lakum (yang mengharap rahmat Allah) yakni takut kepada-Nya (dan hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah) berbeda halnya dengan orang-orang yang selain mereka³⁶

2. Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan berasal dari dua suku kata yaitu gaya dan kepemimpinan. Dalam bukunya, Sedarmayanti dalam Yessi berpendapat bahwa gaya adalah sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak-gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik.³⁷

Kepemimpinan merupakan kemampuan (seni) pemimpin atau

³⁵Fatimah, Siti. "Pendidikan Karakter Dalam Surat Al-Ahzab Ayat 21 Perspektif Tafsir Al-Misbah Karya Muhammad Quraish Shihab." *Jurnal Pendidikan Agama Islam Miazhar* 1, no. 1 (2021): 1-10.

³⁶Sufiyana, Yessi. "Pendidikan Keteladanan dalam Islam Analisis surat Al-Ahzab ayat 21." *Journal Islamic Pedagogia* 1, no. 1 (2021): 35-41.

³⁷Radiansyah, Adrian. "Tipe Bidang Utama Tanggung Jawab Manajemen Sumber Daya Manusia." *Pengembangan SDM* 19 (2023).hal 130

kepala sekolah untuk mempengaruhi orang lain berupa perilaku baik secara perorangan maupun kelompok dalam mengikuti kehendaknya baik secara langsung maupun tidak langsung. Dapat dipahami bahwa, kepemimpinan tersebut muncul bersamaan dalam peranannya sebagai kepala sekolah. Lebih lanjut dikatakan bahwa, keberhasilan sekolah mencapai tujuannya, sangat ditentukan oleh Kepemimpinan seorang pemimpin.³⁸

Setiap pemimpin memiliki sifat, watak, dan karakter masing-masing yang dipengaruhi oleh faktor sifat yang dibawanya dari lahir maupun pembentukan dari lingkungan tempat dimana pemimpin itu tumbuh dan berkembang.³⁹ Karakter yang berbeda-beda ini menimbulkan penerapan Kepemimpinan yang berbeda-beda yang dilaksanakan oleh masing-masing pemimpin.

Kepemimpinan dipandang sebagai kombinasi dari berbagai karakteristik, sifat dan perilaku yang digunakan oleh para pemimpin untuk berinteraksi dengan bawahan mereka.⁴⁰

Menurut teori kontingensi dari Fiedler dalam Sujak, kepemimpinan yang berhasil bergantung pada penerapan gaya seorang pemimpin terhadap tuntutan situasi. Aplikasi Kepemimpinan, dalam

³⁸Jaya, Wayan Satria. "Kinerja guru ditinjau dari Kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja." *Jurnal Obsesi: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini* 6, no. 3 (2022): 1286-1294.

³⁹Gunawan, Lina, Fifi Alifia, dan Widwi Hdanari Adji. "Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. XYZ Bdanung." *Ekonomis: Journal of Economics dan Business* 6, no. 1 (2022): 132-135.

⁴⁰Prasetyo, Muhammad Anggun Manumanoso. "Pesantren Efektif: Studi Kepemimpinan Partisipatif." *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 3, no. 1 (2022): 1-12.

proses adaptasi terhadap situasi dapat menempuh suatu proses:

a. Memahami Kepemimpinannya.

Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin dalam berperilaku dan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Ada banyak Kepemimpinan yang berbeda, dan tidak ada satu gaya yang cocok untuk semua situasi.

b. Mendiagnosa suatu situasi.

Sebelum memilih Kepemimpinan, penting untuk mendiagnosis situasi dengan cermat. Beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan termasuk sifat tugas, Tingkat pengalaman bawahan, budaya organisasi, tingkat urgensi

c. Menerapkan Kepemimpinan yang relevan dengan tuntutan situasi.

Setelah mendiagnosis situasi, pemimpin dapat memilih Kepemimpinan yang paling tepat. Dalam beberapa kasus, pemimpin mungkin perlu menggunakan kombinasi Kepemimpinan yang berbeda.⁴¹

Fiedler sebagaimana dikutip Robbins dalam Natacia Mujidah dan Novita Wulansari, mengasumsikan bahwa Kepemimpinan seorang individu tetap, yaitu *relation-shiporiented* atau *task-oriented*.⁴² Asumsi

⁴¹Khoironi, Nur, dan Abdulloh Hamid. "Kepemimpinan situasional dalam pendidikan islam." *Jurnal MUDARRISUNA: Media Kajian Pendidikan Agama Islam* 10, no. 4 (2020): 668-677.

⁴²Natacia Mujahidah, dan Novita Wulansari. "Kepemimpinan Kontigensi Dan Implementasinya Di Lembaga Pendidikan." *Jurnal Pendidikan Islam Al-Ilmi* 4, no. 2 (2021): 190-201.

tersebut penting, karena apabila suatu keadaan memerlukan seorang pemimpin berorientasi kerja (*task-oriented*) dan pemimpin yang sedang memimpin adalah orang yang berorientasi hubungan (*relationship-oriented*), maka jika ingin mencapai efektivitas yang optimal, salah satu unsur yang harus diganti adalah sosok pemimpinnya. Fiedler menyatakan bahwa Kepemimpinan adalah bawaan lahir seseorang. Seseorang tidak bisa mengubah gaya agar sesuai dengan keadaan yang berubah.

Apabila Kepemimpinan seseorang telah selesai dinilai, maka hal yang perlu dilakukan berikutnya adalah menyesuaikan pimpinan dengan situasi yang harus dihadapi. Tiga faktor kondisi atau dimensi kontinjensi yang dikenakan oleh Fiedler ditetapkan sebagai berikut:⁴³

- a. Hubungan pemimpin-anggota: Tingkat keyakinan, kepercayaan, dan penghargaan bawahan terhadap pemimpin mereka.
- b. Struktur tugas: Tingkatan pada tugas-tugas kerja bawahan terstruktur atau tidak terstruktur.
- c. Wewenang jabatan: Tingkat pengaruh seorang pemimpin terletak pada variasi wewenang seperti mempekerjakan, memecat, mendisiplinkan, mempromosikan, dan menaikkan gaji.

Menurut Gillies, dengan teori situasi, kepemimpinan sebaiknya

⁴³Fitriana, Aiza, dan Muhammad Anggun Manumanoso Prasetyo. "Peningkatan Mutu Pendidikan melalui Kepemimpinan Kontinjensi dan Sistem Kaderisasi." *Tsaqofah: Jurnal Pendidikan Islam* 4, no. 2 (2020): 1-15.

berganti dari satu orang ke orang lain, dan pemimpin yang ditunjuk tersebut sebaiknya berganti dari satu gaya ke gaya lain seiring dengan terjadinya perubahan dalam situasi kerja.⁴⁴ Walaupun tidak ada seorang pun memasang ciri dan tidak ada gaya seorang pemimpin yang efektif dalam semua situasi, namun ada panduan untuk menyesuaikan kegiatan kepemimpinan terhadap karakteristik situasional.

Kepemimpinan situasional adalah model Kepemimpinan yang memfokuskan pada pengikut, pengikut yang dimaksud adalah guru di dalam suatu sekolah. Kepemimpinan situasional diterapkan dengan melihat kesiapan dan kematangan dari para bawahannya untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan oleh pemimpin. Kesiapan dan kematangan tersebut diperoleh dari tingkat arahan dan bimbingan yang diberikan pimpinan serta dukungan emosional yang diberikan pimpinan kepada para bawahan. Terbentuknya kesiapan dan kematangan pada diri karyawan mampu menimbulkan suatu peningkatan kinerja.⁴⁵

Kepemimpinan situasional mempunyai hubungan dengan kinerja guru. Kinerja kelompok yang efektif bergantung pada padanan yang tepat antara gaya interaksi dari pemimpin dengan bawahannya

⁴⁴Khoironi, Nur, dan Abdulloh Hamid. "Kepemimpinan situasional dalam pendidikan islam." *Jurnal MUDARRISUNA: Media Kajian Pendidikan Agama Islam* 10, no. 4 (2020): 668-677.

⁴⁵Setiyadi, Bradley, and Inirwana Inirwana. "Pengaruh Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Guru." *SAP (Susunan Artikel Pendidikan)* 7, no. 2 (2022): 236-242.

serta sampai tingkat mana situasi memberikan kendali dan pengaruh kepada pemimpin.⁴⁶

Teori kepemimpinan situasional didasarkan atas hubungan antara kadar bimbingan dan arahan (perilaku tugas) yang diberikan oleh pemimpin. Tingkat dukungan emosional (perilaku hubungan) yang disediakan pemimpin. Tingkat kesiapan yang diperlihatkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.⁴⁷

Purwanto dalam Abbas, Tambunan, dan Rahmatia menyatakan bahwa sesuai dengan pendapat Hersey dan Blanchard, pendekatan situasional ini merupakan suatu teori yang berusaha mencari jalan tengah antara pandangan yang mengatakan adanya asas-asas organisasi dan manajemen yang bersifat universal, dan pandangan yang berpendapat bahwa tiap organisasi adalah unik dan memiliki situasi yang berbeda-beda sehingga harus dihadapi dengan Kepemimpinan tertentu⁴⁸

Salah satu faktor yang menunjukkan adanya perbedaan situasi organisasi adalah tingkat kematangan dan perilaku kelompok atau

⁴⁶Setiyadi, Bradley, dan Inirwana Inirwana. "Pengaruh Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Guru." *SAP (Susunan Artikel Pendidikan)* 7, no. 2 (2022): 236-242.

⁴⁷Cut Nurhalizah Aziz, Henni Sidabungeke, Nahdah Nasya Sahirah, dan Rina Sya'diyyah. "Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan Situasional, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekolah Menengah Pertama." *Buana Ilmu* 7, no. 2 (2023): 98-106.

⁴⁸Bakhtiar Abbas, Rince Tambunan, dan Rahmatia Rahmatia. "PENGARUH KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PD. BPR BAHTERAMAS DI SULAWESI TENGGARA." *SEIKO: Journal of Management & Business* 3, no. 3 (2020): 295-313.

bawahan. Tinggi rendahnya tingkat kematangan kelompok turut menentukan kemana kecenderungan Kepemimpinan seorang pemimpin harus diarahkan.

Menurut Tjiptono dalam Koniswara dan Lestari menyatakan bahwa kepemimpinan situasional dikenal pula sebagai kepemimpinan tidak tetap (fluid) atau kontingensi. Asumsi yang digunakan dalam teori ini adalah bahwa tidak ada satu pun Kepemimpinan yang tepat bagi setiap pemimpin dalam segala kondisi. Karena itu Kepemimpinan situasional akan menerapkan suatu gaya tertentu berdasarkan pertimbangan atas faktor-faktor seperti pemimpin, pengikut, dan situasi dalam arti struktur tugas, peta kekuasaan, dan dinamika kelompok⁴⁹

Munandar dalam Nasrullah dan Azhari menyatakan bahwa teori kepemimpinan situasional, yang dikembangkan oleh Harsey dan Blanchard merupakan pengolahan dari model efektivitas pemimpin yang tiga dimensi, didasarkan atas hubungan kurvaliner antara perilaku tugas dan perilaku hubungan dan kedewasaan.⁵⁰

Stoner dan Freeman dalam Wardany menjelaskan bahwa teori kepemimpinan situasional membangkitkan minat karena

⁴⁹Sanjung Koniswara, dan Tri Suris Lestari. "Kepemimpinan Situasional Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Pt Garuda Indonesia (Persero) Tbk Cabang Kupang." *EKOBIS: Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi* 7, no. 1 (2019): 1-15.

⁵⁰Muhammad Nasrullah, dan A. Azhari. "Kepemimpinan Situasional Pengurus Besar Himpunan Mahasiswa Islam (Studi Kasus Kepemimpinan HMI Masa Akbar Tanjung 1972-1974)." *Socius: Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial* 1, no. 8 (2024).

merekomendasikan suatu tipe kepemimpinan yang dinamik dan luwes.⁵¹ Dalam Kepemimpinan situasional, motivasi, kemampuan, dan pengalaman bawahan harus terus-menerus dinilai agar dapat ditentukan kombinasi gaya yang paling tepat. Bernardine R. Wirjana dan Susilo Supardo dalam Az-Zahroh, Safvitri, Putra dan Anshori menyatakan bahwa teori Situasional Hersey-Blanchard teori ini mengemukakan bahwa Kepemimpinan harus disesuaikan dengan kematangan para anggota.⁵² Kematangan diakses dalam hubungan dengan tugas spesifik dan mempunyai dua bagian sebagai berikut:

- a. Kematangan psikologis, kepercayaan diri, kemampuan dan kesiapan menerima tanggung jawab.
- b. Kematangan pekerjaan (job maturity), keterampilan dan pengetahuan teknis yang relevan.
- c. Bilamana kematangan para anggota bertambah, kepemimpinan harus lebih berorientasikan pada hubungan dan bukan berorientasikan tugas. Untuk empat derajat kematangan anggota, dari yang amat matang ke yang paling tingkat matang, kepemimpinan dapat terdiri dari:

- 1) Mendelegasikan kepada anggota.

⁵¹Diny Kristianty Wardany, *KONTRIBUSI KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH PROFESIONALITAS GURU DAN MEDIA PEMBELAJARAN TERHADAP SIKAP SISWA PADA GURU*. CV. CONFIDENT, 2018.

⁵²Nabilah Maulidah Az-Zahroh, Cindy Safvitri, Surya Andhika Putra, dan Mochammad Isa Anshori. "Kajian Teori Kepemimpinan Situasional Dan Kepuasan Kerja: Studi Literature Review." *Jurnal Riset dan Inovasi Manajemen* 1, no. 3 (2023): 131-154.

- 2) Berpartisipasi dengan anggota.
- 3) Menjual atau memberikan ide-ide kepada anggota
- 4) Memberitahukan anggota apa yang harus mereka kerjakan.

Kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard, adalah kepemimpinan yang didasarkan atas hubungan saling mempengaruhi antara lain sebagai berikut:⁵³ a. Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan. b. Jumlah dukungan sosio-emosional yang diberikan oleh pimpinan. c. Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi, atau tujuan tertentu.

Kepemimpinan situasional tersebut sesuai dengan yang dijelaskan Sedarmayanti memiliki dimensi-dimensi sebagai berikut:

a. *Telling*/memberitahukan: kemampuan seorang pemimpin untuk mendefinisikan peranan-peranan yang dibutuhkan untuk melakukan tugas dan mengatakan pada pengikutnya apa, dimana, bagaimana, dan kapan melakukan tugas-tugasnya. Menurut aisyah dan Takdir dalam Atiqoh, Zohriah dan Fauzi, jika seorang pemimpin berperilaku memberitahukan,⁵⁴ hal itu berarti bahwa orientasi tugasnya dapat dikatakan tinggi dan digabung dengan hubungan

⁵³Sanjung Koniswara, dan Tri Suris Lestari. "Kepemimpinan Situasional Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Pt Garuda Indonesia (Persero) Tbk Cabang Kupang." *EKOBIS: Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi* 7, no. 1 (2019): 1-15.

⁵⁴Atiqoh, Anis Zohriah, dan Anis Fauzi. "Penerapan Model Kepemimpinan Situasional Menurut Hersey Dan Blandhard Pada Lembaga Pendidikan." *Journal on Education* 6, no. 1 (2023): 2523-2529.

atasan-bawahan yang tidak dapat digolongkan sebagai akrab, meskipun tidak pula digolongkan sebagai hubungan yang tidak bersahabat.

Dalam praktek apa yang terjadi ialah bahwa seorang pimpinan merumuskan peranan apa yang diharapkan dimainkan oleh para bawahan dengan memberitahukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana kegiatan-kegiatan dilaksanakan. Dengan perkataan lain perilaku pimpinan terwujud dalam gaya yang bersifat direktif

b. *Selling*/menjajakan: kemampuan pemimpin untuk menyediakan instruksi-instruksi terstruktur bagi bawahannya disamping juga harus suportif. Menurut aisyah dan Takdir, jika seorang pimpinan berperilaku “menjual” berarti pemimpin bertitik tolak dari orientasi perumusan tugasnya secara tegas digabung dengan hubungan atasan-bawahan yang bersifat intensif.⁵⁵

Dengan perilaku yang demikian, bukan hanya peranan bawahan yang jelas, akan tetapi juga pimpinan memberikan petunjuk-petunjuk pelaksanaan dibarengi oleh dukungan yang diperlukan oleh para bawahannya itu. Dengan demikian diharapkan tugas-tugas yang harus dilaksanakan terselesaikan dengan baik.

c. *Participating*/mengikutsertakan: interaksi antara pemimpin dan bawahan dimana pemimpin dan bawahan saling berbgai dalam

⁵⁵ Nur Khoironi dan Abdulloh Hamid. "Kepemimpinan situasional dalam pendidikan islam." Jurnal MUDARRISUNA: Media Kajian Pendidikan Agama Islam 10, no. 4 (2020): 668-677.

keputusan mengenai bagaimana yang paling baik untuk menyelesaikan tugas dengan baik. Menurut Aisyah dan Takdir, perilaku seorang pemimpin dalam hal demikian ialah orientasi tugas yang rendah digabung dengan hubungan atasan bawahan yang intensif.⁵⁶

Perwujudan paling nyata dari perilaku demikian ialah pimpinan mengajak para bawahannya untuk berperan serta secara aktif dalam proses pengambilan keputusan. Artinya, pimpinan hanya memainkan peranan selaku fasilitator untuk memperlancar tugas para bawahan yang antara lain dilakukannya dengan menggunakan saluran komunikasi yang efektif.

d. *Delegating*/mendelegasikan: kemampuan pimpinan dalam menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan pada bawahan agar dapat melakukan efektifitas pekerjaan. Menurut Aisyah dan Takdir dalam Atiqoh, Zohriah dan Fauzi, seorang pimpinan dalam menghadapi situasi tertentu dapat pula menggunakan perilaku berdasarkan orientasi tugas yang rendah pula.⁵⁷

Dalam praktiknya, dengan perilaku demikian seorang pejabat pimpinan membatasi diri pada pemberian pengarahan kepada para bawahannya dan menyerahkan pelaksanaan kepada para bawahannya

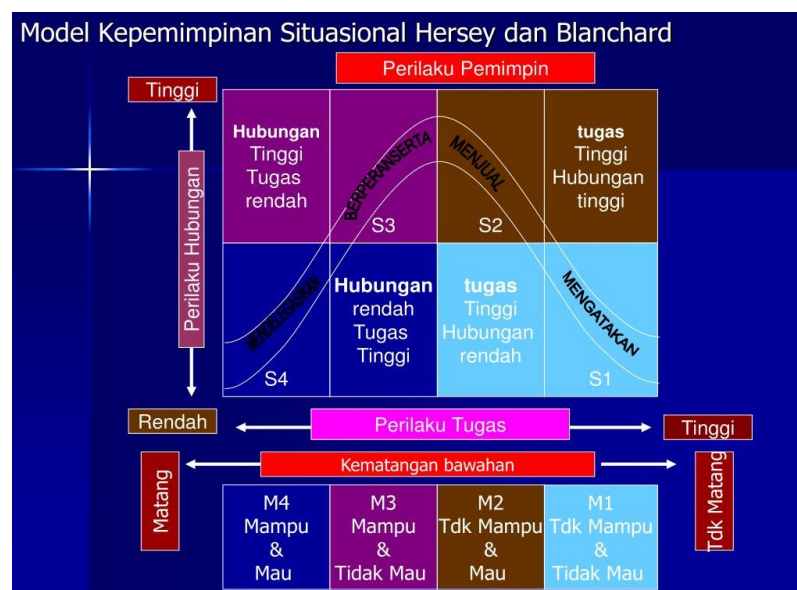
⁵⁶ Nur Khoironi dan Abdulloh Hamid. "Kepemimpinan situasional dalam pendidikan islam." Jurnal MUDARRISUNA: Media Kajian Pendidikan Agama Islam 10, no. 4 (2020): 668-677.

⁵⁷ Atiqoh, Anis Zohriah, dan Anis Fauzi. "Penerapan Model Kepemimpinan Situasional Menurut Hersey Dan Blandhard Pada Lembaga Pendidikan." *Journal on Education* 6, no. 1 (2023): 2523-2529.

tersebut tanpa banyak ikut campur tangan.

Berdasarkan penjelasan di atas, penulis berpendapat bahwa Kepemimpinan situasional dapat diterapkan semua dalam kepemimpinan sesuai tingkat kematangan bawahannya.

Hersey dan Blanchard menggambarkan konsep dasar kepemimpinan situasional berdasarkan kedewasaan atau kematangan bawahan dalam kurva Normal seperti terlihat pada gambar berikut ini⁵⁸:



Gambar 2.1 Model Kepemimpinan Situasional Hersey dan Blanchard

Keterangan Kematangan Pengikut :

- Gaya Instruksi (S1) : Pemimpin dengan Gaya instruksi lebih menekankan pentingnya perintah, instruksi dan pengarahan.

⁵⁸ Setiyadi, Bradley, and Inirwana Inirwana. "Pengaruh Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Guru." *SAP (Susunan Artikel Pendidikan)* 7, no. 2 (2022): 236-242.

Pemimpin sangat tinggi orientasinya pada tugas dan sangat rendah hubungan dengan bawahan. Pemimpin ini memberikan instruksi yang spesifik tentang peranan dan tujuan bagi pengikutnya dan secara ketat mengawasi pelaksanaan tugas mereka. Inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin. Kepemimpinan tersebut berwarna otoriter karena dicirikan dengan komunikasi satu arah.⁵⁹

- b. Gaya Konsultasi (S2) : Pemimpin dengan Gaya Konsultasi masih memberikan petunjuk dan pengarahan yang cukup besar. Tetapi pemimpin tersebut telah memperhatikan hubungan dengan bawahan. Kepemimpinan tersebut dirujuk sebagai gaya konsultasi karena dalam menggunakan gaya ini pemimpin sudah mulai mengurangi pengarahan dan memberikan dukungan atau konsultasi kepada bawahan. Komunikasi dua arah sudah mulai diterapkan. Tetapi meskipun dukungan ditingkatkan, pengendalian atas pengambilan keputusan tetap pada pemimpin.⁶⁰
- c. Gaya Partisipatif (S3) : Pemimpin dengan gaya Partisipatif lebih meningkatkan komunikasi dua arah. Pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Keikutsertaan bawahan dalam memecahkan masalah dan pengambilan keputusan makin bertambah, berdasarkan suatu

⁵⁹Khoironi, Nur, dan Abdulloh Hamid. "Kepemimpinan situasional dalam pendidikan islam." Jurnal MUDARRISUNA: Media Kajian Pendidikan Agama Islam 10, no. 4 (2020): 668-677.

⁶⁰Atiqoh, Anis Zohriah, dan Anis Fauzi. "Penerapan Model Kepemimpinan Situasional Menurut Hersey Dan Blandhard Pada Lembaga Pendidikan." *Journal on Education* 6, no. 1 (2023): 2523-2529.

anggapan bahwa bawahan akan meningkat etos kerjanya apabila diberi kepercayaan untuk ikut memecahkan masalah dan pengambilan keputusan bagi keberhasilan organisasi. Kepemimpinan tersebut berwarna partisipatif karena posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Hal ini berarti adanya kepercayaan yang seimbang antara pimpinan dan bawahan. Pemimpin beranggapan bahwa bawahannya cakap dan mampu menyelesaikan tugas.⁶¹

- d. Gaya Delegasi (S4) : Pemimpin dengan Gaya Delegasi lebih menekankan pentingnya memberikan tanggung jawab kepada bawahan. Pemimpin menganggap bahwa bawahan telah mampu dan menguasai jika diberi kepercayaan dan tanggung jawab. Pemimpin memberikan kepercayaan kepada bawahan untuk bertanggung jawab melaksanakan dan menyelesaikan tugas tertentu yang cukup menantang. Pemimpin memberi kepercayaan kepada bawahan untuk percaya diri, mandiri, dan aktualisasi diri untuk bekerja dengan baik. Sekarang bawahanlah yang memiliki kontrol untuk memutuskan tentang bagaimana cara pelaksanaan tugas⁶²

Dari konsep-konsep gaya dasar kepemimpinan tersebut di atas maka dalam hubungannya dengan perilaku pemimpin ini, ada dua hal

⁶¹Khoironi, Nur, dan Abdulloh Hamid. "Kepemimpinan situasional dalam pendidikan islam." *Jurnal MUDARRISUNA: Media Kajian Pendidikan Agama Islam* 10, no. 4 (2020): 668-677.

⁶²Atiqoh, Anis Zohriah, dan Anis Fauzi. "Penerapan Model Kepemimpinan Situasional Menurut Hersey Dan Blandhard Pada Lembaga Pendidikan." *Journal on Education* 6, no. 1 (2023): 2523-2529.

yang biasanya dilakukan oleh para pemimpin terhadap bawahan atau pengikutnya, yakni: perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung. Perilaku mengarahkan dapat dirumuskan sebagai sejauh mana seorang pemimpin melibatkan dalam komunikasi satu arah. Bentuk pengarahan dalam komunikasi satu arah ini antara lain, menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan pengikut, memberitahukan pengikut tentang apa yang seharusnya biasa dikerjakan, di mana melakukan hal tersebut, bagaimana melakukannya, dan melakukan pengawasan secara ketat kepada pengikutnya.⁶³

Perilaku mendukung adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misalnya mendengar, menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi, dan melibatkan para pengikut dalam pengambilan keputusan.⁶⁴

Dalam penelitian ini, peneliti memfokuskan hanya kepada Kepemimpinan menurut Hersey dan Blanchard yaitu model atau Kepemimpinan situasional sebagai dasar pembuatan alat ukur.

B. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepala sekolah terdiri dari kata “kepala dan sekolah”. Kata kepala dapat diartikan “ketua atau pemimpin” dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga, sedang “sekolah” adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat

⁶³Prasetyo, Muhammad Anggun Manumanoso. "Pesantren Efektif: Studi Kepemimpinan Partisipatif." *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 3, no. 1 (2022): 1-12.

⁶⁴Setiyadi, Bradley, and Inirwana Inirwana. "Pengaruh Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Guru." *SAP (Susunan Artikel Pendidikan)* 7, no. 2 (2022): 236-242.

menerima dan memberi pelajaran.⁶⁵ Secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai “seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.”⁶⁶

Menurut Supriyadi dalam Wayan bahwa “erat hubungannya antara mutu kepala madrasah dengan berbagai aspek kehidupan madrasah seperti disiplin sekolah. Iklim budaya madrasah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara micro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran disekolah.”⁶⁷

Darwanto dalam Khoironi menjelaskan bahwa Kepala sekolah merupakan personel sekolah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan sekolah, mempunyai wewenang dan tanggung jawab untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolah yang dipimpinnya dengan dasar pancasila yang bertujuan untuk: Meningkatkan ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa, Meningkatkan kecerdasan dan ketrampilan, Mempertinggi budi pekerti, Memperkuat kepribadian, Mempertebal semangat kebangsaan dan cinta tanah air.⁶⁸

⁶⁵ Adi Darma, dan Oda Kinata Banurea. "Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Manajemen Perubahan Di Lembaga Pendidikan." *Benchmarking-Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 3, no. 1 (2019): 1-18.

⁶⁶ Naibaho, Enny Juliana Pelita. "Pengaruh Disiplin Guru Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Peningkatan Kualitas Pelayanan Di SMP Negeri 2 Pangururan Kabupaten Samosir." *Jurnal Suluh Pendidikan* 9, no. 1 (2021): 39-55.

⁶⁷ Wayan Satria Jaya, "Kinerja guru ditinjau dari Kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja." *Jurnal Obsesi: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini* 6, no. 3 (2022): 1286-1294.

⁶⁸ Nur Khoironi dan Abdulloh Hamid. "Kepemimpinan situasional dalam pendidikan islam." *Jurnal MUDARRISUNA: Media Kajian Pendidikan Agama Islam* 10, no. 4 (2020): 668-677.

Mulyasa dalam Aiza dan Anggung menjelaskan bahwa kepala madrasah adalah motor penggerak dan penentu kebijakan madrasah, yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan dalam pendidikan pada umumnya dapat direalisasikan.⁶⁹ Kepala Sekolah sebagai agen perubahan dalam sekolah mempunyai peranan aktif dalam meningkatkan mutu pendidikan. Oleh karena itu, kepala sekolah harus mempunyai kemampuan leadership yang baik. Kepala Sekolah yang baik adalah kepala sekolah yang mampu dan dapat mengelola semua sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan. Kepala Sekolah hendaknya mampu menciptakan iklim organisasi yang baik agar semua komponen sekolah dapat memerankan diri secara bersama untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi.⁷⁰

Dari beberapa penjelasan diatas kita bisa menggaris bawahi bahwasanya posisi Kepala Sekolah akan menentukan arah suatu lembaga. Kepala Sekolah merupakan pengatur dari program yang ada di sekolah. Oleh karena itu Kepala Sekolah diharapkan menjadi semangat kerja guru, serta kultur sekolah dalam peningkatan mutu belajar siswa. Kepala sekolah sebagai unsur vital bagi efektivitas dalam lembaga pendidikan menentukan tinggi rendahnya kualitas lembaga tersebut, kepala sekolah diibaratkan sebagai panglima pendidikan yang melaksanakan fungsi kontrol berbagai pola kegiatan pengajaran dan pendidikan didalamnya, oleh karena itu

⁶⁹ Aiza Fitriana, dan Muhammad Anggung Manumanoso Prasetyo. "Peningkatan Mutu Pendidikan melalui Kepemimpinan Kontinjensi dan Sistem Kaderisasi." *Tsaqofah: Jurnal Pendidikan Islam* 4, no. 2 (2020): 1-15.

⁷⁰ Risvdani, "KEPALA SEKOLAH DALAM KEPEMIMPINAN DAN HUKUM." *KODIFIKASI* 5, no. 2 (2023): 1-11

suksesnya sebuah madrasah tergantung pada sejauh mana pelaksanaan misi yang dibebankan diatas pundaknya, kepribadian, dan kemampuannya dalam bergaul dengan unsur-unsur yang ada didalamnya.

Keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah. Kepala sekolah yang berhasil apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai seseorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah. Studi keberhasilan kepala sekolah menunjukkan bahwa kepala sekolah adalah seseorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah. Bahkan lebih jauh studi tersebut menyimpulkan bahwa

“keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah”

beberapa diantara kepala sekolah dilukiskan sebagai orang yang memiliki harapan tinggi bagi para staff dan para siswa, kepala sekolah adalah mereka yang menentukan irama bagi sekolah mereka.⁷¹

Syamsul dalam Fajrin dan Susilo mengemukakan di dalam jurnalnya bahwa kepala sekolah yang efektif sedikitnya harus mengetahui, menyadari dan memahami tiga hal: 1. mengapa pendidikan yang berkualitas diperlukan di sekolah; 2. apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan mutu dan produktivitas sekolah; dan 3. bagaimana mengelola sekolah secara efektif untuk mencapai prestasi yang tinggi⁷²

⁷¹ Tri Rumayanto, dan Siti Nurjannah Sanusi. "PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA TENAGA PENDIDIK PADA FAKULTAS TEKNIK UNVERSITAS JAKARTA." Jurnal Widya Persada 1, no. 1 (2022): 22-36

⁷² Istiqomah Qodriani Fajrin, dan Heru Susilo. "Pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening." Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)

Kepala sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai educator, manager, administrator, dan supervisor. Akan tetapi dalam perkembangannya sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai leader, innovator, dan motivator di sekolahnya. Dengan demikian dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah setidaknya harus mampu berfungsi sebagai educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator dan motivator.

Fungsi kepemimpinan pendidikan terbagi atas: 1. Mengembangkan dan menyalurkan kebebasan berfikir dan mengeluarkan pendapat, baik secara perorangan maupun kelompok. 2. Membantu menyelesaikan masalah-masalah baik yang dihadapi secara perorangan maupun kelompok dengan memberikan petunjuk-petunjuk dalam mengatasinya sehingga berkembang kesediaan untuk memecahkannya dengan kemampuan sendiri⁷³

Kepala sekolah harus memiliki beberapa persyaratan untuk menciptakan sekolah yang mereka pimpin menjadi semakin efektif, antara lain: ⁷⁴ 1. Memiliki kecerdasan atau intelegensi yang cukup baik. Seorang pemimpin harus mampu menganalisa masalah yang dihadapi organisasinya. 2. Percaya diri sendiri dan bersifat membership. 3. Cakap bergaul dan ramah tamah. 4. Kreatif, penuh inisiatif dan memiliki hasrat

61, no. 4 (2018): 117-124.

⁷³Harahap, Fitra Amalia, Era Yunita, Tri Suci Apriani Harahap, Wardah Sahrani Sibarani, Akbar Rafsanjani, dan Fauzan Azhima Sirait. "Supervisi Pendidikan Sebagai Upaya Meningkatkan.

⁷⁴Thaib, Muhammad Ichsan. "Kepemimpinan pendidikan dalam islam." *Intelektualita* 4, no. 1 (2018).

atau kemampuan untuk maju dan berkembang menjadi lebih baik. 5. Organisasi yang berpengaruh dan berwibawa. 6. Memiliki keahlian atau keterampilan dalam bidangnya. Untuk mewujudkan kerja sesuai dengan sifat dan jenis organisasi yang mengemban misi tertentu selalu diperlukan personal yang memiliki keterampilan atau keahlian yang berbeda-beda antara satu organisasi dengan organisasi yang lainnya. 7. Sikap menolong, memberi petunjuk dan dapat menghukum secara konsekuen dan bijaksana. 8. Memiliki keseimbangan atau kestabilan emosional dan bersifat sabar. 9. Memiliki semangat pengabdian dan kesetiaan yang tinggi. 10. Berani mengambil keputusan dan bertanggung jawab. 11. Jujur, rendah hati, sederhana dan dapat dipercaya. Sikap jujur, rendah hati dan sederhana dalam setiap perbuatan akan menimbulkan kepercayaan orang lain. 12. Bijaksana dan selalu berlaku adil dalam menyelesaikan masalah-masalah yang berkenaan dengan perseorangan atau kelompok-kelompok kecil di dalam organisasi. 13. Disiplin kerja, disiplin waktu dan dalam mentaati peraturan-peraturan yang telah ditetapkan di dalam organisasi atau Lembaga yang dipimpinnya. 14. Berpengetahuan dan berpandangan luas. 15. Sehat jasmani dan rohani

Masing-masing pemimpin mempunyai ciri dan karakteristik berbeda-beda, hal ini disesuaikan dengan watak dan kepribadiannya. Begitu juga tipe dan gaya atasan memimpin sangat ditentukan oleh siapa yang atasan pimpin dan situasi yang bagaimana kepemimpinannya.

Kepemimpinan yang efektif adalah gaya yang dapat memengaruhi, mendorong, mengarahkan dan menggerakkan orang-orang yang dipimpin sesuai dengan situasi dan kondisi supaya mereka mau bekerja dengan penuh semangat dalam mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan yang efektif ini dikembangkan oleh Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard dalam (Robbins (2010, p. 64) yaitu Kepemimpinan situasional dengan berdasarkan tingkat kematangan bawahan meliputi *Telling*, *Selling*, *Participating* dan *Delegating*.⁷⁵

- a. *Telling* (pekerjaan tinggi-relasi rendah), dalam model ini pemimpin menentukan peranan karyawan dan mengatur apa, kapan, bagaimana, dan di mana karyawan melaksanakan tugasnya.
- b. *Selling* (pekerjaan tinggi-relasi tinggi), pemimpin menunjukkan perilaku yang mengarahkan dan mendukung.
- c. *Participating* (pekerjaan rendah-relasi tinggi), pemimpin dan pengikutnya bersama-sama membuat keputusan, di mana pemimpin berperan sebagai fasilitator dan komunikator.

Dari pendapat di atas dipahami bahwa yang di maksud dengan Kepemimpinan kepala sekolah adalah sikap atau tingkah laku yang dilakukan kepala sekolah kepada bawahannya untuk memengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan agar mau dan bisa bekerja sesuai dengan kesepakatan organisasi sekolah guna tercapainya tujuan

⁷⁵Cut Nurhalizah Aziz, Henni Sidabungke, Nahdah Nasya Sahirah, dan Rina Sya'diyyah. "Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan Situasional, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekolah Menengah Pertama." Buana Ilmu 7, no. 2 (2023): 98-106.

lembaga sekolah *Delegating* (pekerjaan rendah-relasi rendah), pemimpin kurang memberikan pengarahan atau dukungan.

C. Kompetensi Pedagogi

Kompetensi (*competence*) menurut Hall dan Jones dalam Misbahuddin⁷⁶ yaitu pernyataan yang menggambarkan penampilan suatu kemampuan tertentu secara bulat yang merupakan perpaduan antara pengetahuan dan kemampuan yang dapat diamati dan diukur yang diperlukan untuk menuntaskan kegiatan sehari-hari.

Kompetensi menurut Spencer and Spencer dalam Dinie adalah karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya.⁷⁷ Kompetensi yaitu kemampuan melaksanakan sesuatu yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan. Mulyasa menyatakan bahwa kompetensi merupakan perpaduan unsur pengetahuan, keterampilan, nilai, sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak⁷⁸

Lebih lanjut disampaikan juga bahwa ada beberapa aspek dalam kompetensi sebagai tujuan yang akan dicapai, yaitu: 1. Pengetahuan, yaitu kemampuan dalam bidang kognitif, misalnya kemampuan guru mengetahui teknik mengidentifikasi kebutuhan peserta didik dan menentukan strategi pembelajaran yang tepat untuk siswa. 2. Pemahaman, yaitu kedalaman pengetahuan yang dimiliki setiap individu, misalnya guru

⁷⁶MISBAHUDDIN, MISBAHUDDIN. "KOMPETENSI GURU DALAM MENANAMKAN NILAI-NILAI AKHLAK MULIA DALAM PEMBELAJARAN PAI DI SEKOLAH." *Didaktika: Jurnal Kependidikan* 11, no. 2 (2019): 184-200.

⁷⁷Triastuti, Dinie Anisa. "Pengaruh lingkungan kerja, kompetensi dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai." *Journal of management review* 2, no. 2 (2019): 203-208.

⁷⁸Rohman, Hendri. "Pengaruh kompetensi guru terhadap kinerja guru." *JURNAL MADINASIKA Manajemen Pendidikan dan Keguruan* 1, no. 2 (2020): 92-102.

tidak hanya sekedar tahu teknik mengidentifikasi siswa, tetapi memahami langsung langkah-langkah yang harus dilakukan dalam proses tersebut. 3. Kemahiran, yaitu kemampuan guru untuk melaksanakan secara praktik tentang tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalnya, kemahiran guru dalam menggunakan media, sumber pembelajaran dan kemahiran melaksanakan evaluasi pembelajaran. Beberapa pengertian kompetensi di atas, maka dapat dikatakan bahwa kompetensi merupakan kecakapan atau kemampuan untuk melakukan pekerjaan, kecakapan, daya (motivasi), pengetahuan, skill, dan kinerja yang bersifat rasional yang dapat mencapai tujuan-tujuan secara memuaskan atas dasar kondisi yang diharapkan.⁷⁹

Pengertian kompetensi yang sudah diuraikan di atas, maka dalam hal ini kompetensi guru dapat dimaknai sebagai gambaran tentang apa yang dapat dilakukan seorang guru dalam melaksanakan pekerjaannya, baik berupa kegiatan, berperilaku maupun hasil yang dapat ditunjukkan. Dalam melaksanakan pekerjaannya, seorang guru harus memiliki kompetensi yang memadai, sebagaimana yang disebutkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 74 tahun 2008 tentang guru, yaitu bahwa guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.⁸⁰

⁷⁹Alang, M. Sattu, Mardyawati Yunus, dan Nur Rahmah Asnawi. "Kecerdasan Guru Profesional: Intelektual, Emosional, dan Spiritual." *NineStars Education* 1, no. 1 (2020): 9-20.

⁸⁰Kusen, Kusen, Rahmad Hidayat, Irwan Fathurrochman, dan Hamengkubuwono Hamengkubuwono. "Strategi Kepala Sekolah Dan Implementasinya Dalam Peningkatan Kompetensi Guru." *Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan* 3, no. 2 (2019): 175-193.

Guru profesional harus memiliki 4 (empat) kompetensi yaitu kompetensi pedagogis, profesional (kognitif), kepribadian (personality), dan sosial. Oleh karena itu, selain terampil mengajar, seorang guru juga harus memiliki pengetahuan yang luas, bijak dan dapat bersosialisasi dengan baik. Sebagaimana disebutkan dalam UU No. 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen, maka guru harus: a. Memiliki bakat, minat, panggilan jiwa, dan idealisme. b. Memiliki kualifikasi pendidikan dan latar belakang pendidikan yang sesuai c. dengan bidang tugasnya. d. Memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugasnya. e. Mematuhi kode etik profesi. f. Memiliki hak dan kewajiban dalam melaksanakan tugas. g. Memperoleh penghasilan yang ditentukan sesuai dengan prestasi kerjanya. h. Memiliki kesempatan untuk mengembangkan profesinya secara berkelanjutan. i. Memperoleh perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas profesionalnya, dan j. Memiliki organisasi profesi yang berbadan hukum⁸¹

Pendidik sebagai agen pembelajaran harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kompetensi guru sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah meliputi: kompetensi Pedagogi, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial.

Kompetensi Pedagogi seorang guru ditandai dengan

⁸¹Alang, M. Sattu, Mardyawati Yunus, dan Nur Rahmah Asnawi. "Kecerdasan Guru Profesional: Intelektual, Emosional, dan Spiritual." *NineStars Education* 1, no. 1 (2020): 9-20.

kemampuannya menyelenggarakan proses pembelajaran yang bermutu, serta sikap dan tindakan yang dapat dijadikan teladan. Kompetensi Pedagogi yaitu kemampuan seorang guru dalam mengelola proses pembelajaran siswa. Selain itu kemampuan Pedagogi juga ditunjukkan dalam membantu, membimbing dan memimpin siswa⁸²

Berdasarkan pengertian seperti tersebut di atas maka yang dimaksud dengan Pedagogi adalah ilmu tentang pendidikan anak yang ruang lingkupnya terbatas pada interaksi edukatif antara pendidik dengan siswa.⁸³

Dapat pula diartikan kompetensi pedagaogik adalah sejumlah kemampuan guru yang berkaitan dengan ilmu dan seni mengajar siswa. Menurut Janawi dalam Hanifudin kompetensi Pedagogi merupakan kemampuan guru dalam pengelolaan pembelajaran siswa yang sekurang-kurangnya meliputi:⁸⁴

a. Pemahaman wawasan atau landasan Kependidikan

Pemahaman wawasan atau landasan kependidikan merupakan kemampuan guru untuk memahami filosofi, tujuan, dan arah pendidikan nasional.

b. Pemahaman terhadap peserta didik

⁸²Kusen, Kusen, Rahmad Hidayat, Irwan Fathurrochman, dan Hamengkubuwono Hamengkubuwono. "Strategi Kepala Sekolah Dan Implementasinya Dalam Peningkatan Kompetensi Guru." *Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan* 3, no. 2 (2019): 175-193.

⁸³Jamin, Hanifuddin. "Upaya meningkatkan kompetensi profesional guru." *At-Ta'dib: Jurnal Ilmiah Prodi Pendidikan Agama Islam* (2018): 19-36.

⁸⁴Jamin, Hanifuddin. "Upaya meningkatkan kompetensi profesional guru." *At-Ta'dib: Jurnal Ilmiah Prodi Pendidikan Agama Islam* (2018): 19-36.

Pemahaman terhadap peserta didik merupakan kemampuan guru untuk memahami karakteristik individu peserta didik, baik secara fisik, psikologis, sosial, maupun emosional.

- c. Pemahaman terhadap kurikulum atau silabus
Pemahaman terhadap kurikulum atau silabus merupakan kemampuan guru untuk memahami isi, struktur, dan tujuan kurikulum atau silabus.
- d. Pelaksanaan pembelajaran yang aktif dan mengena

Pelaksanaan pembelajaran yang aktif dan mengena merupakan kemampuan guru untuk menciptakan proses pembelajaran yang menarik, bermakna, dan relevan dengan kehidupan peserta didik.

- e. Pengembangan peserta didik dalam mengaktualisasikan potensi yang dimiliki

Pengembangan peserta didik dalam mengaktualisasikan potensi yang dimiliki merupakan kemampuan guru untuk membantu peserta didik mengembangkan bakat, minat, dan kemampuannya secara optimal.

- f. Evaluasi hasil belajar

Evaluasi hasil belajar merupakan kemampuan guru untuk menilai hasil belajar peserta didik secara objektif, adil, dan komprehensif.

D. Kinerja Guru

1. Pengertian Kinerja Guru

Kinerja merupakan terjemahan dari bahasa Inggris *performance* atau *job performance*. Kinerja dalam bahasa Indonesia disebut juga prestasi kerja. Kinerja atau prestasi kerja diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, ketrampilan, dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu. Keberhasilan kinerja juga berkaitan dengan kepuasan seseorang⁸⁵

Menurut Fahmi dalam Agung Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu.⁸⁶ Sedangkan menurut Armstrong dan Baron dalam Dhany kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.⁸⁷ Lebih jauh Bastian dalam Agung kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi.⁸⁸

⁸⁵Puspitasari, Yeni, Tobari Tobari, dan Nila Kesumawati. "Pengaruh Manajemen Kepala Sekolah Dan Profesionalisme Guru Terhadap Kinerja Guru." *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)* 6, no. 1 (2021): 88-99.

⁸⁶Budi, Agung. "Pengaruh Displin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Produktivitas Kerja Karyawan." *Dynamic Management Journal* 6, no. 2 (2022): 83-90.

⁸⁷Iskandar, Dhany. "Strategi peningkatan kinerja perusahaan melalui pengelolaan sumber daya manusia dan kepuasan kerja dan dampaknya terhadap produktivitas karyawan." *Jurnal Ilmiah Bisnis Dan Ekonomi Asia* 12, no. 1 (2018): 23-31.

⁸⁸Budi, Agung. "Pengaruh Displin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Produktivitas Kerja Karyawan." *Dynamic Management Journal* 6, no. 2 (2022): 83-90.

Dari pengertian tentang kinerja tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi kerja yang telah dicapai oleh seseorang. Kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil akhir dari suatu aktivitas yang telah dilakukan seseorang untuk meraih suatu tujuan. Pencapaian hasil kerja ini juga sebagai bentuk perbandingan hasil kerja seseorang dengan standar yang telah ditetapkan. Apabila hasil kerja yang telah dilakukan oleh seseorang sesuai dengan standar kerja atau bahkan melebihi standar kerja maka dapat dikatakan kinerja itu mencapai prestasi yang baik.

Menurut Rubiyanto dalam Marfua Kinerja guru dalam proses pembelajaran dapat dinyatakan prestasi yang dicapai oleh seorang guru dalam melaksanakan tugasnya selama periode waktu tertentu yang diukur berdasarkan tiga indikator yaitu: penguasaan bahan ajar, kemampuan mengelola pembelajaran dan komitmen menjalankan tugas⁸⁹

Menurut Ainamulyana dalam Haryani dan kawan-kawan Kinerja Guru merupakan proses pembelajaran sebagai upaya mengembangkan kegiatan yang ada menjadi kegiatan yang lebih baik, sehingga tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dicapai dengan baik melalui suatu kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru sesuai dengan target dan tujuan.⁹⁰

⁸⁹Suebudin, Marfua. "Pengaruh Kompetensi Profesional Guru Terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Di Kecamatan Krangkeng Kabupaten Indramayu." *Jurnal Pendidikan Indonesia* 2, no. 04 (2021): 712-732.

⁹⁰Sri Haryani, John Suprihanto, dan Ary Sutrischastini. "MENINGKATKAN KINERJA GURU DALAM PROSES PEMBELAJARAN MELALUI SUPERVISI KLINIS DI SMP NEGERI 1

Menurut Rusyan dalam Sulastris, Kinerja guru adalah melaksanakan proses pembelajaran baik dilakukan di dalam kelas maupun di luar kelas di samping mengerjakan kegiatan-kegiatan lainnya, seperti mengerjakan administrasi sekolah dan administrasi pembelajaran, melaksanakan bimbingan dan layanan pada para siswa, serta melaksanakan penilaian.⁹¹

Menurut Madjid dalam Wahyudi kinerja guru merupakan hasil kerja yang dapat dicapai guru dalam suatu organisasi (sekolah), sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan sekolah dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan sekolah bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Kinerja guru nampak dari tanggung jawabnya dalam menjalankan amanah, profesi yang diembannya, serta moral yang dimilikinya. Singkatnya kinerja guru merupakan hasil kerja guru yang diwujudkan dalam bentuk pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap guru dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, yang ditunjukkan dalam penampilan, perbuatan, dan prestasi kerjanya.⁹²

Kinerja guru yang efektif dan efisien akan menghasilkan sumber daya manusia yang tangguh, yaitu lulusan yang berdaya guna dan berhasil guna sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena

KALIBAWANG KABUPATEN KULON PROGO." PhD diss., STIE Widya Wiwaha, 2019.

⁹¹Arlita, Sulastris Eli, Nur Ahyani, dan Missriani Missriani. "Pengaruh Kompetensi Akademik dan Motivasi Guru Terhadap Kinerja Guru." *Attractive: Innovative Education Journal* 2, no. 3 (2020): 8-14.

⁹²Imam Wahyudi, "Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Di Mts Nurul Islam Kota Dumai." *Wibawa: Jurnal Manajemen Pendidikan* 3, no. 1 (2023): 12-24.

itu, Kinerja guru dalam proses pembelajaran perlu ditingkatkan sebagai upaya mengembangkan kegiatan yang ada menjadi lebih baik, yang berdasarkan kemampuan bukan kepada asal-usul keturunan atau warisan, juga menjunjung tinggi kualitas, inisiatif dan kreativitas, kerja keras dan produktivitas.⁹³

Mulyasa mengemukakan bahwa kinerja guru merupakan hasil kerja yang harus dilakukan guru sesuai dengan tanggungjawab guru yang selanjutnya dijabarkan kedalam sejumlah kompetensi yang lebih khusus yaitu meliputi sebagai berikut : a. tanggungjawab moral, bahwa setiap guru harus mampu menghayati perilaku dan etika sesuai dengan moral pancasila dan mengamalkannya dalam kehidupan sehari-hari; b. tanggungjawab dalam bidang pendidikan disekolah, bahwa setiap guru harus menguasai cara belajar mengajar yang efektif, mampu mengembangkan kurikulum, silabus dan RPP, melaksanakan pembelajaran yang efektif, menjadi model bagi peserta didik, memberi nasihat, melaksanakan evaluasi hasil belajar; c. tanggungjawab dalam bidang kemasyarakatan, bahwa setiap guru harus turut serta mensukseskan pembangunan, harus kompeten dalam membimbing, mengabdikan dan melayani masyarakat; d. tanggungjawab dalam bidang keilmuan, bahwa setiap guru harus turut serta memajukan ilmu.⁹⁴

⁹³Salmiah, Maryati, dan Zainal Abidin. "Konsep dasar pengelolaan kelas dalam tinjauan psikologi manajemen." *ITQAN: Jurnal Ilmu-Ilmu Kependidikan* 13, no. 1 (2022): 41-60.

⁹⁴Lina Syafarina, E. Mulyasa, dan Ndanang Koswara. "Strategi manajerial penguatan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru." *Jurnal Educatio FKIP UNMA* 7, no. 4 (2021): 2036-2043.

Kinerja guru berkaitan dengan bagaimana guru melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawabnya sebagai guru dan hasil-hasil yang dicapainya. Tugas dan tanggung jawab guru di sekolah adalah mengajar dan mendidik siswa. Petters dalam Berkah dan kawan-kawan menyebutkan tugas dan tanggung jawab guru adalah a. guru sebagai pengajar, b. guru sebagai pembimbing, c. guru sebagai administrator kelas. Tugas pokok yang berkaitan dengan mengajar di sekolah meliputi a. menyusun program pembelajaran, b. melaksanakan kegiatan pembelajaran, c. menilai hasil belajar siswa, d. menyusun analisis hasil belajar siswa, dan e. mengadakan perbaikan dan pengayaan.⁹⁵

Menurut Davies dalam Mustikeni mengatakan bahwa seseorang mempunyai empat fungsi umum yang mempunyai ciri pekerja seorang guru, yaitu sebagai berikut : a. Merencanakan, yaitu pekerjaan seorang guru menyusun tujuan belajar. b. Mengorganisasikan, yaitu pekerjaan seorang guru untuk mengatur dan menghubungkan sumber-sumber belajar sehingga dapat mewujudkan tujuan belajar dengan cara yang paling efektif, efisien, dan ekonomis. c. Memimpin, yaitu pekerjaan seorang guru untuk memotivasi, mendorong, dan menstimulasi siswanya, sehingga mereka siap mewujudkan tujuan belajar. d. Mengawasi, yaitu pekerjaan seorang guru untuk menentukan apakah

⁹⁵Berkah Ithar Ulhaq, dan Ahmad Sabdani. "A Pembinaan Pelaksanaan Tugas Guru oleh Kepala Sekolah di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 1 Enam Lingkung Kabupaten Padang Pariaman: Pembinaan Pelaksanaan Tugas Guru oleh Kepala Sekolah di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri.

funksinya dalam mengorganisasikan dan memimpin diatas telah berhasil dalam mewujudkan tujuan yang dirumuskan.⁹⁶

Menurut Surya Dharma dalam Ida dan kawan-kawan proses mengumpulkan, menganalisis tentang perilaku seseorang sesuai kriteria yang ditentukan untuk masing-masing pekerjaan. Informasi yang dikumpulkan dapat digunakan untuk menentukan tingkat kinerja guru.⁹⁷ Baik buruknya kinerja guru berkaitan dengan tugasnya sebagai seorang pengajar dan sebagai pelaksana administrator kegiatan mengajarnya, yaitu kegiatan merencanakan, melaksanakan, dan menilai proses belajar mengajar.

Pada tahap merencanakan, guru menjabarkan kurikulum sampai menjadi rencana pengajaran. Hasil penjabaran dituangkan dalam perangkat pembelajaran yang meliputi analisis materi pembelajaran (AMP), program tahunan, program semester, rencana persiapan pembelajaran. Penyusunan analisis materi pembelajaran sampai rencana persiapan pembelajaran tidak harus dikerjakan oleh seorang guru, dapat juga disusun bersama oleh beberapa guru bidang studi sejenis MGMP.⁹⁸

⁹⁶Mustikeni. "Peningkatan Kinerja Guru melalui Supervisi Edukatif Kolaboratif di SDN 2 Setanggor." *EDISI* 1, no. 2 (2019): 310-321.

⁹⁷Ina Magdalena, Amilanadzma Hidayah, dan Apik woro Astuti. "Peran kinerja guru dalam meningkatkan prestasi belajar siswa sekolah dasar." *Nusantara* 2, no. 3 (2020): 383-392.

⁹⁸Salmiah, Maryati, dan Zainal Abidin. "Konsep dasar pengelolaan kelas dalam tinjauan psikologi manajemen." *ITQAN: Jurnal Ilmu-Ilmu Kependidikan* 13, no. 1 (2022): 41-60.

Pada tahap melaksanakan, guru melaksanakan kegiatan belajar mengajar sesuai program pengajaran yang sudah ditentukan. Pada tahap ini guru melakukan pengelolaan kelas dengan baik.

Pada tahap menilai atau evaluasi, guru melakukan kegiatan evaluasi hasil belajar siswa. Pelaksanaan evaluasi belajar siswa merupakan bagian yang integral dari proses pembelajaran yang diarahkan untuk menilai kinerja siswa (memantau proses, kemajuan, dan perbaikan hasil belajar) secara berkesinambungan. Kinerja guru dipengaruhi oleh kompetensi yang dimiliki, yaitu kemampuan sebagai guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya secara layak dan bertanggung jawab⁹⁹

Dari berbagai pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa definisi konsep kinerja guru merupakan hasil pekerjaan atau prestasi kerja yang dilakukan oleh seorang guru berdasarkan kemampuan mengelola kegiatan belajar mengajar yang meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi pembelajaran, dan membina hubungan antar pribadi dengan siswanya.

Menurut Wiyani dalam Salmiyah dan Abidin setidaknya ada delapan faktor yang mempengaruhi kinerja guru. Kedelapan faktor tersebut antara lain :¹⁰⁰

⁹⁹ Wisman, Yossita, Effrata Effrata, dan Tutesa Tutesa. "Penerapan konsep instrumen evaluasi hasil belajar." *Jurnal Ilmiah Kdanerang Tingang* 12, no. 1 (2021): 1-9.

¹⁰⁰ Salmiah, Maryati, dan Zainal Abidin. "Konsep dasar pengelolaan kelas dalam *tinjauan* psikologi manajemen." *ITQAN: Jurnal Ilmu-Ilmu Kependidikan* 13, no. 1 (2022): 41-60.

- a. Kepribadian Setiap orang sudah barang tentu memiliki ciri-ciri pribadi, termasuk juga guru. Setiap guru memiliki ciri-ciri pribadi tertentu dan inilah kemudian yang akan membedakan kepribadian antara satu guru dengan guru yang lain. Guru yang berkepribadian akan loyal terhadap berbagai hal yang sudah menjadi kewajiban dan tanggung jawabnya. Akibat ia memiliki kemauan untuk giat dalam bekerja yang dapat memuaskan peserta didiknya, wali peserta didiknya dan masyarakatnya.
- b. Keterampilan Mengajar Tujuan seorang guru mengajar adalah untuk menanamkan pengetahuan, nilai dan keterampilan kepada peserta didik melalui kegiatan belajar untuk membantu peserta didik dalam menjawab tantangan hidupnya secara efektif dan efisien. Ada tujuh keterampilan dasar mengajar yang harus dikuasai oleh seorang guru ketika mengajar antara lain :
 - 1) Keterampilan bertanya. Keterampilan bertanya adalah kemampuan guru untuk mengajukan pertanyaan yang tepat kepada siswa
 - 2) Keterampilan memberi penguatan. Keterampilan memberi penguatan adalah kemampuan guru untuk memberikan penghargaan dan pujian kepada siswa atas usaha, prestasi, dan perilakunya yang positif.
 - 3) Keterampilan mengadakan variasi. Keterampilan mengadakan variasi adalah kemampuan guru untuk

menggunakan berbagai metode, media, dan teknik pembelajaran dalam proses belajar mengajar.

- 4) Keterampilan menjelaskan. Keterampilan menjelaskan adalah kemampuan guru untuk menyampaikan informasi dengan cara yang jelas, terstruktur, dan mudah dipahami.
- 5) Keterampilan membuka dan menutup pelajaran. Keterampilan membuka dan menutup pelajaran adalah kemampuan guru untuk memulai dan mengakhiri pelajaran dengan cara yang efektif.
- 6) Keterampilan membimbing diskusi. Keterampilan membimbing diskusi adalah kemampuan guru untuk memimpin dan memfasilitasi diskusi kelompok kecil dalam proses belajar mengajar
- 7) Keterampilan mengelola kelas. Keterampilan mengelola kelas adalah kemampuan guru untuk menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan aman bagi semua siswa.

- c. Keterampilan Berkomunikasi Dalam melaksanakan kinerjanya sebagai pendidik dan pengajar guru perlu memperhatikan kualitas komunikasinya antara ia dengan peserta didik, rekan sejawat dan kepala sekolah. Komunikasi yang berkualitas akan membawa konsekuensi terjalannya interaksi seluruh komponen yang ada dalam system sekolah. Kinerja guru akan meningkat seiring dengan

meningkatnya intensitas kedua interaksi berjalan secara sehat. Interaksi yang sehat tersebut sangat ditentukan oleh kemampuan guru dalam berkomunikasi dengan stakeholders pendidikan disekolah. Komunikasi yang lancar dan baik akan mendorong seseorang untuk menjalin hubungannya dengan baik dan mendorong seseorang untuk melakukan tugasnya dengan baik pula.

- d. Keterampilan Berhubungan dengan Masyarakat Kemampuan guru dalam menjalin hubungan dengan masyarakat bukan hanya akan menjadikan masyarakat percaya jika anak-anaknya akan di didik oleh guru dengan baik, tetapi juga akan menjadikan masyarakat ikut berperan serta dalam mensukseskan kegiatan pendidikan dan pembelajaran yang diselenggarakan oleh guru untuk putra-putrinya.
- e. Kedisiplinan Disiplin kerja pada guru bukanlah sesuatu yang abstrak. Ini karena disiplin kerja pada guru berbentuk perilaku-perilaku yang nyata yang kemanfaatannya bukan hanya dapat dirasakan oleh dirinya tetapi juga oleh orang lain. Disiplin kerja pada seorang guru bukan hanya akan menciptakan iklim kelas yang kondusif tetapi akan menginspirasi peserta didik untuk bersikap disiplin pula.¹⁰¹
- f. Kesejahteraan Faktor kesejahteraan menjadi salah satu yang mempengaruhi tinggirendahnya kinerja guru. Makin tinggi kesejahteraannya, maka makin tinggi pula kinerjanya sebaliknya

¹⁰¹Salmiah, Maryati, dan Zainal Abidin. "Konsep dasar pengelolaan kelas dalam tinjauan psikologi manajemen." *ITQAN: Jurnal Ilmu-Ilmu Kependidikan* 13, no. 1 (2022): 41-60.

jika kesejahteraan guru rendah maka akan rendah pula kinerjanya. Dengan kesejahteraannya yang tinggi, kebutuhan fisik maupun psikis guru dan keluarganya dapat terpenuhi. Dengan demikian, tingginya kesejahteraan guru menjadi satu hal yang dapat memotivasi guru.

- g. Budaya Kerja Budaya kerja yang dilakukan melalui penerapan aturan dan prosedur akan mengalami hambatan pada saat pertama kali dimulai, namun setelah proses pemberlakuan aturan dan prosedur disosialisasikan dan dilaksanakan secara berulang-ulang berulah kadar hambatan tersebut akan mulai berkurang. Hal itu dikarenakan budaya organisasi dapat terbentuk melalui kebiasaan menerapkan aturan dan prosedur.
- h. Pengembangan Profesi Keguruan Profesi keguruan harus senantiasa dikembangkan agar guru selalu memiliki kesiapan dan kesiapan dalam menghadapi berbagai tuntutan dari profesinya dan tuntutan dari masyarakat.¹⁰²

Dalam Permendikbud Nomor 16 Tahun 2022 tentang Standar Proses. Standar proses yang dimaksud adalah kriteria minimal proses pembelajaran berdasarkan jalur, jenjang, dan jenis pendidikan untuk mencapai standar kompetensi lulusan. Dengan penjabaran sebagai berikut:

¹⁰²Salmiah, Maryati, dan Zainal Abidin. "Konsep dasar pengelolaan kelas dalam tinjauan psikologi manajemen." *ITQAN: Jurnal Ilmu-Ilmu Kependidikan* 13, no. 1 (2022): 41-60.

- a. **Perencanaan Pembelajaran** Perencanaan pembelajaran mempunyai maksud bahwa suatu aktivitas untuk merumuskan tujuan-tujuan belajar yang hendak dicapai dalam suatu kegiatan pembelajaran, cara apa yang akan digunakan untuk menilai pencapaian tujuan tersebut, materi atau bahan apa yang akan disampaikan, bagaimana cara menyampaikan bahan dan media atau alat apa yang diperlukan untuk membantu pelaksanaan pembelajaran tersebut.
- b. **Pelaksanaan Pembelajaran** Pelaksanaan pembelajaran merupakan interaksi atau upaya bersama antara pendidik dan peserta didik untuk berbagi informasi dengan tujuan pengetahuan yang diterima akan bermanfaat bagi peserta didik serta dilakukan dilingkungan belajar yang edukatif dan juga memanfaatkan sarana dan prasarana belajar untuk mencapai tujuan pembelajaran yang sebelumnya telah dirumuskan. Dalam proses ini, erat kaitannya dengan beberapa komponen pembelajaran yang saling berkaitan satu sama lain yaitu antara guru, siswa, materi pembelajaran, metode pembelajaran, media pembelajaran dan evaluasi pembelajaran.
- c. **Penilaian Proses Pembelajaran** Penilaian proses pembelajaran merupakan asesmen terhadap perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran. Penilaian proses pembelajaran adalah kegiatan pemberian nilai selama proses pembelajaran. Selain melakukan

perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, satuan pendidikan juga melakukan penilaian proses pembelajaran sebagai usaha terlaksananya pembelajaran yang efisien dan efektif.¹⁰³

Semua indikator kinerja guru di atas untuk mengukur sampai mana kemampuan guru yang harus dimiliki dalam melakukan tugas pokoknya sebagai seorang guru. Dengan demikian, jika semua guru dapat menguasai kemampuan tersebut dengan baik, maka dapat ditandai guru tersebut memiliki kinerja yang tinggi.

¹⁰³ Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2022 Tentang Standar Proses Pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, Dan Jenjang Pendidikan Menengah, h. 3