

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Tinjauan Tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah

1. Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah

Dalam bukunya "*The Art of Leadership*" Ordway Tead, menyatakan "Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang untuk bekerja sama yang mana mereka mewujudkan kerjasamanya itu untuk mencapai tujuan yang diinginkan".

Menurut M. Surya, bahwa "pada umumnya kepemimpinan dapat diartikan sebagai "suatu proses guna mempengaruhi kegiatan kelompok supaya teratur dalam tugasnya dan usahanya untuk merumuskan dan mencapai tujuan"¹

Dari kedua pendapat tersebut, dapat diambil pengertian bahwa kepemimpinan adalah proses kegiatan seseorang yang memiliki seni atau kemampuan untuk mempengaruhi, mengkoordinasikan dan menggerakkan individu supaya timbul kerja sama secara teratur dalam upaya mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan atau dirumuskan.

Secara sederhana kepala sekolah didefinisikan sebagai "seorang tenaga fungsional guru diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antar guru yang memberi pelajaran dan murid yang

¹ H.M Ahmad Rohani dan Abu Ahmadi, *Pedoman Penyelenggaraan Administrasi Pendidikan Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 1991), 87.

menerima pelajaran". Kepala sekolah yang berhasil apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai seorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah. keberhasilan kepala sekolah menunjukkan bahwa kepala sekolah adalah seorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah. bahkan lebih jauh tersebut menyimpulkan bahwa keberhasilan kepala sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah. beberapa diantara kepala sekolah dilukiskan sebagai orang yang sebagai orang yang memiliki harapan tinggi bagi para staf dan para siswa, kepala sekolah adalah mereka yang banyak mengetahui tugas-tugas mereka dan mereka yang menentukan irama bagi sekolah mereka.²

2. Syarat-syarat Kepala Sekolah

Telah kita maklumi bahwa tugas kepala sekolah itu sedemikian banyak dan tanggung jawabnya sedemikian besar. Maka tidak sembarangan orang patut menjadi kepala sekolah. Untuk dapat menjadi kepala sekolah harus memenuhi syarat-syarat tertentu. Disamping syarat yang berupa ijazah (yang merupakan syarat-syarat formal) juga pengalaman kerja dan kepribadian yang baik perlu diperhatikan.

Dalam peraturan yang berlaku dilingkungan Depdikbud untuk setiap tingkatan dan jenis sekolah sudah ditetapkan syarat-syaratnya untuk

² Wahyosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Grafindo Persada, 2002), 81-83.

pengangkatan kepala sekolah, maka ijazah yang diperlukan bagi seorang kepala sekolah hendaknya sesuai dengan jurusan/jenis sekolah yang dipimpinya.

Pengalaman kerja merupakan syarat penting yang tidak dapat diabaikan. Bagaimana bisa memimpin apabila ia belum mempunyai pengalaman bekerja/menjadi guru pada jenis sekolah yang dipimpinya. Mengenai persyaratan lamanya pengalaman kerja untuk pengangkatan kepala sekolah belum ada keseragaman diantara berbagai jenis sekolah. Hal tersebut karena adanya banyak hal yang menyebutkan kesulitan pengangkatan, diantaranya:

- a. Pertumbuhan dan perkembangan jumlah sekolah yang sangat pesat dan tidak sesuai dengan jumlah guru yang tersedia.
- b. Adanya ketidak seimbangan antara banyaknya guru-guru fak umum/sosial yang besar jumlahnya dengan guru-guru fak kejuruan (teknik dan ekstra) yang sangat sedikit.
- c. Dikota besar kelebihan guru sedang dipesok sangat kekurangan guru.
- d. Dan lain-lain.³

Disamping ijazah dan pengalaman kerja, ada syarat lain yang tidak kurang pentingnya, yaitu persyaratan kepribadian dan kecakapan yang dimilikinya. Seorang kepala sekolah hendaknya memiliki kepribadian yang baik sesuai dengan kepemimpinan yang akan dipegangnya. Ia hendaknya memiliki sifat-sifat jujur, adil dan dapat dipercaya, suka

³ H.M Daryanto, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2005), 91-92.

menolong dan membantu guru dalam menjalankan tugas dan mengatasi kesulitan-kesulitan, bersifat supel dan ramah mempunyai sifat tegas dan konsekuen yang tidak kaku.

Sifat-sifat kepribadian seperti tersebut diatas, seorang kepala sekolah hendaknya memiliki ilmu pengetahuan dan kecakapan yang sesuai dengan jurusan serta bidang-bidang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Tanpa memiliki sifat-sifat serta pengetahuan dan kecakapan seperti diuraikan diatas, sukarlah baginya untuk dapat menjalankan peranan kepemimpinan yang baik dan diperlukan bagi kemajuan sekolahnya.⁴

Seorang kepala sekolah harus berjiwa nasional dan memiliki falsafah hidup yang sesuai dengan falsafah dan dasar negara kita. Jika kita simpulkan apa yang telah diuraikan diatas, maka syarat seorang kepala sekolah adalah sebagai berikut:

- a. Memiliki ijazah yang sesuai dengan ketentuan / peraturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah.
- b. Mempunyai pengalaman kerja yang cukup, terutama disekolah yang sejenis dengan sekolahan yang dipimpinnya.
- c. Mempunyai sifat kepribadian yang baik, terutama sikap dan sifat-sifat kepribadian yang diperlukan bagi kepentingan pendidikan.

⁴ M.Ngalim Purwanto, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Mutiara Sumber Widya, 1991), 79.

- d. Mempunyai keahlian dan pengetahuan yang luas, terutama mengenai bidang-bidang pengetahuan pekerjaan yang diperlukan bagi sekolah yang dipimpinnya.
- e. Mempunyai ide dan inisiatif yang baik untuk kemajuan dan pengembangan sekolahnya.⁵

Perangkat tenaga professional kepala sekolah yang dibantu dengan tenaga staf yang harus professional juga bidang adminisrasi atau menejemen sekolah. Sebagaimana kepala sekolah selain profesional memiliki kompetensi keguruan, ia juga harus memiliki leadership yang sesuai dengan tuntutan sekolah dan masyarakat sekitar. Jadi kepala sekolah seharusnya menyangand dua macam profesi yaitu profesi keguruan dan profesi administratif. Kedua pelatihan tersebut diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan.⁶

3. Tugas Kepala Sekolah

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan pada setiap harinya memiliki tugas pokok mempengaruhi, mendorong, mengajak guru-guru dan staf lainnya agar mereka bersedia berbuat sesuatu yang dapat menyokong pencapaian tujuan sekolah sebagai suatu institusi.⁷ Kepala Sekolah tidak hanya bertanggung jawab atas kelancaran jalanya sekolah secara teknis saja, akan tetapi segala kegiatan, keadaan

⁵ H.M Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, 92.

⁶ H.M Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), 106.

⁷ Ibrahim Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 89.

lingkungan sekolah dengan kondisi dan situasinya serta hubungan dengan masyarakat sekitarnya merupakan tanggung jawab pula.⁸

Dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional, terdapat tujuh peran kepala sekolah yaitu sebagai : educator (pendidik), manajer, administrator, supervisor, leader (pemimpin), innovator, motivator.⁹ Merujuk pada tujuh peran kepala sekolah sebagai mana disampaikan Nur Kholis dalam bukunya *Manajemen Berbasis Sekolah Teori, Model dan Aplikasi*, dibawah ini akan diuraikan peran kepala sekolah dalam lembaga pendidikan, yaitu:

a. Kepala Sekolah Sebagai Edukator (Pendidik)

Upaya-upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerjanya sebagai educator, khususnya dalam peningkatan kinerja tenaga kependidikan dan prestasi belajar peserta didik dapat dideskripsikan sebagai berikut:

Pertama, mengikutsertakan guru-guru dalam penataran-penataran, untuk menambah wawasan para guru. Kepala sekolah juga harus memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.

Kedua, kepala sekolah harus berusaha menggerakkan tim evaluasi hasil belajar peserta didik untuk lebih giat belajar, kemudian hasilnya di umumkan secara terbuka dan diperlihatkan di

⁸ M. Daryanto, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2005), 80.

⁹ Akhmad Sudrajat, "Kompetensi Guru dan Peran Kepala Sekolah", Republik on line, <http://www.depdiknas.go.id/inlink>, 20 Pebruari 2005, diakses pada tgl 25 maret 2014.

papan pengumuman. Hal yang bermanfaat untuk memotivasi para peserta didik agar lebih giat belajar dan meningkatkan prestasinya.

Ketiga, menggunakan waktu belajar secara efektif di sekolah, dengan cara mendorong para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang telah ditentukan, serta memanfaatkannya secara efektif dan efisien untuk kepentingan pembelajaran.¹⁰

b. Kepala Sekolah Sebagai Manager

Manager adalah orang yang melakukan sesuatu secara benar.¹¹ Tugas manager adalah merencanakan, mengorganisasikan, mengatur, mengkoordinasikan dan mengendalikan demi tercapainya tujuan yang diinginkan.

Dengan demikian dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manager, kepala sekolah harus merencanakan dan mengatur serta mengendalikan semua program yang telah disepakati bersama.

c. Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Dalam menjalankan fungsinya sebagai administrator, kepala sekolah harus mampu menguasai tugas-tugasnya dan melaksanakan tugasnya dengan baik.

Ia bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan sekolah, diantaranya: mengatur proses belajar mengajar, mengatur hal-hal yang

¹⁰ Sondang P. Siagian, *Organisasi dan Perilaku Administrasi* (Jakarta: Gunung Agung, 1982), 22.

¹¹ Incent Gaspersz, *Total Quality Management* (Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 2003), 201.

menyangkut kesiswaan, personalia, sarana dan prasarana, ketatausahaan, keuangan serta mengatur hubungan dengan masyarakat. Selain itu, kepala sekolah juga memiliki wewenang untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolah yang dipimpinya.¹²

d. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Supervisi merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor dalam mempelajari tugas sehari-hari di sekolah.¹³

Supervisi dapat dilaksanakan oleh kepala sekolah dan tim khusus yang berperan sebagai supervisor. Dalam tugasnya sebagai supervisor kepala sekolah harus melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengadilan ini merupakan control agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah diterapkan.

Supervisi ini dapat dilakukan secara efektif apabila dilaksanakan melalui diskusi kelompok, kunjungan kelas, pembicaraan individual, dan simulasi pembelajaran. Setelah mensupervisi atau bimbingan kepada para guru dan tenaga kependidikan.¹⁴

e. Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin/Leader

Kepala sekolah sebagai leader harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga

¹² Burhanudin, *Administrasi Pendidikan.*, 120.

¹³ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), 111.

¹⁴ *Ibid.*, 113.

kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Seperti yang dikutip oleh E. Mulyasa dalam bukunya Wahjosumidjo mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai leader harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman, pengetahuan profesional, pengetahuan administrasi dan pengawasan.¹⁵

Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai leader dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.

Kepribadian kepala sekolah sebagai leader akan tercermin dalam sifat-sifat (1) jujur, (2) percaya diri, (3) tanggung jawab, (4) berani mengambil resiko dan keputusan, (5) berjiwa besar, (6) emosi yang stabil, (7) teladan.

Pengetahuan kepala sekolah terhadap tenaga kependidikan akan tercermin dalam kemampuan (1) memahami kondisi tenaga kependidikan (guru dan non guru), (2) memahami kondisi dan karakteristik peserta didik, (3) menyusun program pengembangan tenaga kependidikan, (4) menerima masukan, saran dan kritikan dari berbagai pihak untuk meningkatkan kepemimpinannya.

Pemahaman terhadap visi dan misi sekolah akan tercermin dari kemampuannya untuk: (1) mengembangkan visi sekolah, (2)

¹⁵ Ibid., 115.

mengembangkan misi sekolah, dan (3) melaksanakan program untuk mewujudkan visi dan misi ke dalam tindakan.

Kemampuan mengambil keputusan akan tercermin dari kemampuannya dalam: (1) mengambil keputusan bersama tenaga kependidikan di sekolah, (2) mengambil keputusan untuk kepentingan internal sekolah, dan (3) mengambil keputusan untuk kepentingan eksternal sekolah.

Kemampuan berkomunikasi akan tercermin dari kemampuannya untuk (1) berkomunikasi secara lisan dengan tenaga kependidikan di sekolah, (2) menuangkan gagasan dalam bentuk tulisan, (3) berkomunikasi secara lisan dengan peserta didik, (4) berkomunikasi secara lisan dengan orang tua dan masyarakat sekitar lingkungan sekolah.

f. Kepala Sekolah Sebagai Inovator

Kepala sekolah sebagai inovator akan tercermin dari cara – cara ia melakukan pekerjaannya, secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional, dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptabel dan fleksibel.¹⁶

Konstruktif, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha mendorong dan membina setiap tenaga kependidikan agar

¹⁶ Ibid., 118-119.

dapat berkembang secara optimal dalam melakukan tugas-tugas yang diembankan kepada masing-masing tenaga kependidikan.

Kreatif, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah. Kepala sekolah harus berusaha mencari gagasan dan cara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini dilakukan agar para tenaga kependidikan dapat memahami apa-apa yang disampaikan oleh kepala sekolah sebagai pimpinan, sehingga dapat mencaai tujuan sesuai denga visi dan misi sekolah.

Delegatif, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha mengintegrasikan semua kegiatan sehingga dapat menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif, efisien, dan produktif.

Rasional dan objektif, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha bertindak berdasarkan pertimbangan rasio dan objektif.

Pragmatis, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha menetapkan kegiatan atau target berdasarkan kondisi dan kemampuan nyata yang dimiliki oleh setiap tenaga kependidikan, serta kemampuan yang dimiliki sekolah.

Keteladanan, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha memberikan teladanan dan contoh yang baik.

Adaptabel dan fleksibel, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus mampu beradaptasi dan fleksibel dalam menghadapi situasi baru, serta berusaha menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dan memudahkan para tenaga kependidikan untuk beradaptasi dalam melaksanakan tugasnya.

g. Kepala sekolah sebagai motivator

Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga pendidik dan kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).¹⁷

4. Gaya dan Karakteristik Kepemimpinan

Dalam memengaruhi bawahan di lembaga pendidikan sekolah, biasanya kepala sekolah memiliki gaya yang berbeda-beda dan dimungkinkan menyesuaikan dengan karakter bawahan yang dipimpinnya. Berikut ini

¹⁷ Ibid., 120- 121.

adalah gaya kepemimpinan yang biasa dan banyak diterapkan dilembaga pendidikan sekolah/madrasah:

a. Gaya Kepemimpinan Otokratis

Kepemimpinan otokratis menurut Nur Zazin, berasumsi bahwa semua kewenangan, yaitu hak dan kekuasaan untuk melakukan ssesuatu dan praktik berpusat pada pemimpin. Beberapa karakter kepemimpinan ini diantaranya adalah pemimpin memaksa putusan-putusan dengan menggunakan ganjaran dan rasa takut akan hukuman.¹⁸ Dalam hal ini menurut Ngalim Purwanto, kekuasaan pemimpin yang otokratis hanya dibatasi oleh undang-undang. Penafsirannya sebagai pemimpin tidak lain adalah menunjukkan dan memberi perintah, kewajiban bawahan atau anggota-anggotanya hanyalah mengikuti dan menjalankan, tidak boleh membantah ataupun mengajukan saran.¹⁹

b. Gaya Kepemimpinan demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis juga disebut partisipatif, yakni kepemimpinan yang mempertimbangkan keinginan-keinginan dan saran-saran dari para anggota, yang menggunakan pendekatan hubungan manusia dan semua anggota kelompok dilihat sebagai penyumbang penting kepada putusan akhir. Pemimpin yang bertipe demokratis menafsirkan kepemimpinannya

¹⁸ Zazin, *Gerakan Menata*, 215.

¹⁹ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), 48.

bukan sebagai diktator, melainkan sebagai pemimpin di tengah-tengah anggota kelompoknya.

Pemimpin yang demokratis selalu berusaha menstimulasi anggota-anggotanya agar bekerja secara kooperatif untuk mencapai tujuan bersama. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Nur Zazin bahwa, dalam pelaksanaannya kepemimpinan berdasarkan pada kepentingan dan kebutuhan kelompoknya dan mempertimbangkan kesanggupan serta kemampuan kelompoknya, pemimpin menerima, dan mengharapkan saran-saran dari kelompoknya. Kritik yang membangun dianggap sebagai umpan balik dan dijadikan sebagai pertimbangan dalam tindakan berikutnya.²⁰

Karakteristik tipe kepemimpinan ini adalah hubungan atasan dan bawahan bukan sebagai majikan terhadap buruh, melainkan sebagai saudara, kakak, dan adik.

c. Gaya Kepemimpinan Laissez Fairre

Tipe ini diartikan sebagai membiarkan orang-orang berbuat sekehendaknya. Menurut nur zazin, pemimpin yang termasuk tipe ini sama sekali tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan anggota-anggotanya. Pembagian tugas dan kerja sama diserahkan kepada anggota kelompok tanpa petunjuk atau saran-saran dari pemimpin.²¹ Tingkat keberhasilan organisasi atau lembaga yang dipimpin dengan gaya Laissez Fairre semata-mata

²⁰ Zazin, *Gerakan Menata*, 217.

²¹ *Ibid.*, 218.

disebabkan kesadaran dan dedikasi beberapa anggota kelompok, bukan karena pengaruh dari pemimpinnya.

Diantara ketiga gaya kepemimpinannya tersebut diatas, terdapat bermacam-macam variasi yang terbentuk dari campuran antara ketiganya. Sondang p. Siagian dalam Ngalm Purwanto membagi variasi gaya kepemimpinan menjadi lima, yaitu:

- a. Otokratis yakni menganggap bawahan sebagai alat semata-mata. Tidak mau menerima pendapat, saran, dan kritik dari anggotanya. Caranya menggerakkan bawahan dengan pendekatan paksaan dan bersifat mencari kesalahan/menghukum
- b. Militeristis yakni dalam menggerakkan bawahan sering menggunakan cara perintah. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku pada bawahan. Sukar menerima kritikan atau saran dari bawahannya.
- c. Paternalitis yakni menganggap bawahan sebagai manusia yang tidak dewasa. Bersifat terlalu melindungi (overprotective), sering bersikap maha tahu
- d. Karismatis yakni mempunyai daya penarik yang sangat besar, karena itu umumnya mempunyai pengikut yang besar jumlahnya.

- e. Demokratis yakni senang menerima saran, pendapat, dan kritik dari bawahan. Mengutamakan kerja sama dalam mencapai tujuan.²²

B. Tjauan Tentang Kompetensi Guru

1. Pengertian Kompetensi Guru

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia kata kompetensi berarti kewenangan (kekuasaan) untuk menentukan atau memutuskan sesuatu hal.²³ Pengertian dasar kompetensi adalah kemampuan atau kecakapan, sedangkan istilah kompetensi sendiri sebenarnya memiliki banyak makna, antara lain : kompetensi adalah seperangkat tindakan intelegen penuh tanggungjawab yang harus dimiliki seseorang sebagai syarat untuk dianggap mampu melaksanakan tugas-tugas dalam bidang tertentu. Dalam kaitannya dengan pendidikan kompetensi menunjuk kepada perbuatan (*performence*) yang bersifat rasional dan memenuhi spesifikasi tertentu didalam pelaksanaan tugas-tugas. ²⁴Kompetensi menurut W. Robert Houston seperti yang dikutip oleh Abdul Kadir Munsyi adalah "*competence*" ordinarily is defined as "*adequaly for a task*" or as "*possession of require knowledge, skill and abilities*" bahwa kompetensi adalah sebagai tugas yang memadai atau pemilikan pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan yang dituntut oleh jabatan seseorang.²⁵

Sejalan dengan itu, *Finch* dan *Crunkilton* mengartikan "kompetensi

²² Purwanto, *Administrasi dan supervisi.*, 50-52.

²³ Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 1989), 453.

²⁴ Muhaemin, *Strategi Belajar Mengajar (Penerapannya Dalam Pembelajaran Perndidikan Agama*, (Surabaya : Citra Media, 2003), 6.

²⁵ Djamarah, *Prestasi belajar dan Kompetensi Guru* (Surabaya: Usaha Nasional, 1994), 32.

sebagai penguasaan terhadap suatu tugas ketrampilan, sikap dan apresiasi yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan".²⁶

Kesadaran akan kompetensi juga menuntut tanggungjawab yang berat bagi para guru itu sendiri. Dia harus berani menghadapi tantangan dalam tugas maupun lingkungannya, yang akan mempengaruhi perkembangan pribadinya. Berarti dia juga harus berani merubah dan menyempurnakan diri sesuai dengan tuntutan zaman.

2. Karakteristik Kompetensi Guru

Seorang guru profesional adalah orang yang memiliki kemampuan dan keahlian dalam bidang keguruan atau dengan kata lain ia telah terdidik dan terlatih dengan baik. Dalam perspektif kebijakan nasional, Jejen Musfah menyatakan "pemerintah telah merumuskan empat jenis kompetensi guru, sebagaimana tercantum dalam penjelasan Peraturan Pemerintah No 16 Tahun 2007 tentang standart Nasional pendidikan, yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional".²⁷ Terdidik dan terlatih bukan hanya memperoleh pendidikan formal saja akan tetapi juga harus menguasai berbagai strategi atau teknik didalam kegiatan belajar mengajar serta menguasai landasan-landasan kependidikan seperti yang tercantum dalam kompetensi guru.²⁸

Untuk melihat apakah seorang guru dikatakan profesional atau tidak, dapat dilihat dari dua perspektif. *Pertama*, dilihat dari tingkat

²⁶ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesionla* ., 38.

²⁷ Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi guru Melalui Pelatihan dan Sumber Belajar Teori Dan Praktik* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2011), 59.

²⁸ Usman Uzer, *Menjadi Guru Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1995), 15

pendidikan minimal dari latar pendidikan untuk jenjang sekolah tempat dia menjadi guru. *Kedua*, penguasaan guru terhadap materi bahan ajar, mengelola kelas, mengelola proses pembelajaran, pengelolaan siswa, dan melakukan tugas-tugas bimbingan dan lain-lain.²⁹

Menurut *Gordon* sebagaimana yang dikutip oleh E. Mulyasa, bahwa ada enam aspek atau ranah yang terkandung dalam konsep kompetensi, yaitu sebagai berikut :

1. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif, misalnya seorang guru mengetahui cara melakukan identifikasi kebutuhan belajar, dan bagaimana melakukan pembelajaran terhadap peserta didik sesuai dengan kebutuhannya.
2. Pemahaman (*understanding*), yaitu kedalaman kognitif dan afektif yang dimiliki oleh individu, misalnya seorang guru yang akan melaksanakan pembelajaran harus memiliki pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi peserta didik, agar melaksanakan pembelajaran berjalan secara efektif dan efisien.
3. Kemampuan (*skill*), adalah sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melakukan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya, misalnya kemampuan guru dalam memilih dan membuat alat peraga sederhana untuk memberikan kemudahan belajar kepada peserta didik.

²⁹ Sudarwan Denim, *Inovasi pendidikan (Dalam Upaya Meningkatkan Profesionalisme Tenaga Kependidikan)* (Bandung : Pustaka Setia, 2002), 30.

4. Nilai (*value*), adalah suatu atandar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang, misalnya standar perilaku guru dalam pembelajaran (kejujuran, keterbukaan, demokratis, dan lain-lain)
5. Sikap (*attitude*) yaitu perasaan (senang, tak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar, reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji, dan lain-lain.
6. Minat (*interest*), adalah kecenderungan seseorang untuk melakukan sesuatu perbuatan, misalnya minat untuk melakukan sesuatu atau untuk mempelajari sesuatu.³⁰

Dari keenam aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi diatas, jika ditelaah secara mendalam mencakup empat bidang kompetensi yang pokok bagi seorang guru, seperti yang dikemukakan oleh Cece Wijaya, yaitu kompetensi pribadi (personal), kompetensi sosial, kompetensi profesional, dan pedagogis dari keempat jenis kompetensi tersebut harus sepenuhnya dikuasai oleh guru.

3. Jenis –jenis Komptensi

Lebih lanjut Cece Wijaya memperinci jenis-jenis kompetensi antara lain :³¹

³⁰ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional.*, 38.

³¹ Cece Wijaya dan Tabrani Rusyan, *Kemampuan dasar guru Dalam PBM* (Bandung : Remaja Rosdakarya, 1994), 13-15.

1. Kompetensi personal.

Dalam proses belajar mengajar, guru memegang peranan yang sangat penting karena pada gurulah terletak keberhasilan proses belajar mengajar. Untuk mencapai keberhasilan tersebut, guru harus memiliki kemampuan dasar dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Salah satu kemampuan tersebut adalah kemampuan personal guru itu sendiri.

Adapun kompetensi atau kemampuan personal guru dalam proses belajar mengajar, antara lain:

- a. Kemantapan dan integritas pribadi.
- b. Peka terhadap perubahan dan pembaharuan .
- c. Berpikir alternatif.
- d. Adil, jujur dan objektif.
- e. Berdisiplin dalam melaksanakan tugas.
- f. Ulet dan tekun bekerja.
- g. Berupaya memperoleh hasil kerja yang sebaik-baiknya.
- h. Simpatik dan menarik, luwes, bijaksana dan sederhana dalam bertindak.
- i. Bersifat terbuka.
- j. Kreatif.
- k. Berwibawa.

2. Kompetensi sosial

Guru merupakan tokoh dan tipe makhluk yang diberi tugas dan tanggungjawab, membina dan membimbing masyarakat ke arah norma yang berlaku. Untuk itu maka guru perlu memiliki kemampuan sosial dengan masyarakat dalam rangka menyelenggarakan proses belajar mengajar yang efektif. Karena dengan kemampuan sosial yang dimiliki guru tersebut, secara otomatis hubungan sekolah dengan masyarakat akan berjalan beriringan dengan lancar. Sehingga bila ada permasalahan antara sekolah dan masyarakat (orang tua atau wali) tidak merasa kesulitan dalam mencari jalan penyelesaiannya.³²

Kompetensi sosial yang harus dimiliki oleh seorang guru antara lain:

- a. Terampil berkomunikasi dengan siswa.
- b. Bersikap simpatik.
- c. Dapat bekerja sama
- d. Pandai bergaul dengan kawan sekerja dan mitra pendidikan.

3. Kompetensi profesional.

Selain kompetensi personal dan sosial tersebut di atas, guru juga dituntut memiliki kompetensi profesional. Profesionalisme merupakan modal dasar bagi seorang guru yang harus dimiliki dan tertanam dalam perilaku kepribadiannya setiap hari baik didalam

³² Ibid., 16-19.

lingkungan sekolah maupun masyarakat.³³ Menurut Mulyasa dalam Jejen Musfah menjelaskan:

kompetensi guru merupakan perpaduan antara kemampuan personal, keilmuan, teknologi, sosial, dan spiritual yang secara kafaah membentuk kompetensi standar profesi guru, yang mencakup penguasaan materi, pemahaman terhadap peserta didik, pembelajaran yang mendidik, pengembangan pribadi dan profesionalitas.³⁴

Sementara itu Proyek Pembinaan Guru (P3G), ada 10 kompetensi yang harus dimiliki guru untuk mencapai tujuan pendidikan. Kompetensi tersebut adalah:

- a. Menguasai bahan.
- b. Mengelola program belajar mengajar.
- c. Mengelola kelas.
- d. Menggunakan media atau sumber belajar.
- e. Menguasai landasan kependidikan.
- f. Mengelola interaksi belajar mengajar.
- g. Menilai prestasi belajar siswa.
- h. Mengenal fungsi dan layanan BP.
- i. Mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah.
- j. Memahami dan menafsirkan hasil penelitian.³⁵

4. Kompetensi Pedagogis

Kompetensi pedagogik pada dasarnya adalah kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran peserta didik. Kompetensi yang

³³ Ibid., 20-23.

³⁴ Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi Guru Melalui Pelatihan dan Sumber Belajar Teori dan Praktik* (Jakarta: Kencana Predana Media Group, 2011), 27.

³⁵ Ibid.

merupakan kompetensi khas, yang membedakan guru dengan profesi lainnya ini terdiri dari tujuh aspek kemampuan, yaitu:

1. Mengenal karakteristik anak didik
2. Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran
3. Mampu mengembangkan kurikulum
4. Kegiatan pembelajaran yang mendidik
5. Memahami dan mengembangkan potensi peserta didik
6. Komunikasi dengan peserta didik
7. Penilaian dan evaluasi pembelajaran³⁶

Dari uraian mengenai kompetensi guru di atas, maka dapat disimpulkan bahwa untuk menjadi guru yang profesional, ia harus benar-benar memiliki dan menguasai sepuluh kompetensi yaitu : menguasai bahan atau materi pelajaran, mampu mengelola program belajar mengajar, mampu mengelola kelas dengan baik, mampu mengelola dan menggunakan media yang baik, menguasai landasan kependidikan, mampu mengelola interaksi belajar mengajar dengan baik, menilai prestasi belajar siswa, mengenal fungsi layanan: BP (Bimbingan pelayanan), mampu menyelenggarakan administrasi sekolah.

Dan biasanya didapat dan dikembangkan ketika menjadi calon guru dengan menempuh pendidikan di perguruan tinggi khususnya jurusan kependidikan. Perlu adanya kesadaran dan keseriusan dari guru untuk mengembangkan dan meningkatkan kompetensinya. Karena kian hari

³⁶ Sardiman AM, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), 163.

tantangan dan perubahan zaman membuat proses pendidikan juga harus berubah.

4. Ciri-Ciri Kompetensi Guru yang Baik

Pada dasarnya tugas guru yang paling utama adalah mengajar dan mendidik. Sebagai pengajar ia merupakan medium atau perantara aktif antara siswa dan ilmu pengetahuan, sedang sebagai pendidik ia merupakan medium aktif antara siswa dan haluan/filsafat negara dan kehidupan masyarakat dengan segala seginya, dan dalam mengembangkan pribadi siswa serta mendekatkan mereka dengan pengaruh-pengaruh dari luar yang baik dan menjauhkan mereka dari pengaruh-pengaruh yang buruk.

Dengan demikian seorang guru wajib memiliki segala sesuatu yang erat hubungannya dengan bidang tugasnya, yaitu pengetahuan, sifat-sifat kepribadian, serta kesehatan jasmani dan rohani. Sebagai pengajar guru harus memahami hakikat dan arti mengajar dan mengetahui teori-teori mengajar serta dapat melaksanakan. Dengan mengetahui dan mendalaminya ia akan lebih berhati-hati dalam menjalankan tugasnya dan dapat memperbaiki kekurangan-kekurangan yang telah dilakukannya.

Menurut S. Nasution, ada beberapa prinsip umum yang berlaku untuk semua guru yang baik, yaitu :

1. Guru yang baik memahami dan menghormati siswa
2. Guru yang baik harus menghormati bahan pelajaran yang diberikan. Dengan pengertian ia harus menguasai bahan itu sepenuhnya, jangan hanya mengenal ini buku pelajaran saja,

melainkan juga mengetahui pemakaian dan kegunaannya bagi kehidupan anak dan manusia umumnya.

3. Guru yang baik mampu menyesuaikan metode mengajar dengan bahan pelajaran.
4. Guru yang baik mampu menyesuaikan bahan pelajaran dengan kesanggupan individu anak.
5. Guru yang baik harus mengaktifkan siswa dalam hal belajar.
6. Guru yang baik memberikan pengertian dan bukan hanya dengan kata-kata belaka. Dengan pengertian lain guru tidak bersifat verbalistis yakni hanya mengenalkan anak terhadap kata-kata saja tetapi tidak dapat menyelami arti dan maksudnya.
7. Guru menghubungkan pelajaran dengan kebutuhan siswa
8. Guru merumuskan tujuan yang akan dicapai pada setiap pelajaran yang diberikannya.
9. Guru jangan hanya terikat oleh satu teks book saja.
10. Guru yang baik tidak hanya mengajar dalam arti menyampaikan pengetahuan saja kepada siswa, melainkan senantiasa membentuk pribadi siswa.¹⁰

Tanpa menutup kemungkinan syarat-syarat lainnya, maka kesepuluh syarat atau ciri-ciri ini dapat dijadikan pedoman bagi setiap guru yang akan menjalankan tugasnya baik sebagai pendidik maupun sebagai pengajar.

¹⁰ Nasution, *Didaktik Asas-Asas Mengajar* (Bandung : Jemmars, 1986), 12-17.

Dengan demikian guru yang baik adalah guru yang selalu bersikap obyektif, terbuka untuk menerima kritik terhadap kelemahan-kelemahan yang ada pada dirinya, misalnya dalam hal caranya mengajar. Hal ini diperlukan dalam upaya perbaikan mutu pendidikan demi kepentingan anak didik sehingga benar-benar tujuan pendidikan dapat tercapai dengan baik. Keberanian melihat kesalahan sendiri dan mengakuinya tanpa mencari alasan untuk membenarkan atau mempertahankan diri dengan sikap defensif adalah titik tolak kearah usaha perbaikan.

5. Upaya Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru

Sebagai pimpinan lembaga pendidikan mempunyai tanggungjawab yang sangat besar atas maju dan mundurnya suatu lembaga pendidikan yang dikelolanya, dan tak terlepas dari kerja sama antara pimpinan lembaga, dewan guru, siswa dan orang tua wali.

Kepala sekolah yang memegang police lembaga, sedangkan guru sebagai mediator (sarana) yang membawa dan mengarahkan siswa kepada tujuan yang telah ditentukan, mempunyai peran yang sangat penting dalam optimalisasi profesional guru. Di sini pimpinan lembaga dituntut mampu untuk mengembangkan dan meningkatkan kompetensi guru di sekolah.

Kepala sekolah sebagai pelaksana kepemimpinan pendidikan di sekolah harus memiliki kemampuan dan ketrampilan yang dapat dipraktekkan dalam kehidupan sehari-hari. Ketrampilan dan

kemampuan yang menggambarkan tugas dan peranan kepala sekolah dalam penerapan kepemimpinan pendidikan adalah sebagai berikut :

1. Kepala sekolah adalah pemimpin di bidang kurikulum.
2. Kepala sekolah adalah pemimpin di bidang personalia.
3. Kepala sekolah adalah pemimpin di bidang public relation.
4. Kepala sekolah adalah pemimpin di bidang hubungan guru dengan siswa.
5. Kepala sekolah adalah sebagai pemimpin personal di bidang non pengajaran.
6. Kepala sekolah sebagai pemimpin didalam mengadakan hubungan dengan kantor Departemen.
7. Kepala sekolah sebagai pemimpin dalam pelayanan bimbingan.
8. Kepala sekolah adalah pemimpin dalam artikulasi dengan sekolah lain.
9. Kepala sekolah sebagai pemimpin dalam pengelolaan pelayanan, sekolah dan perlengkapannya.
10. Kepala sekolah sebagai pemimpin di bidang pengorganisasian.²⁸

Adapun yang bisa dilakukan oleh kepala sekolah sebagai pimpinan lembaga dalam meningkatkan kompetensi guru diantaranya :

a) Mengadakan Supervisi

Dengan adanya pengawasan akan dapat menciptakan kedisiplinan dan semangat kerja yang tinggi. Hal ini sangat penting

²⁸ Hendiyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supeervisi Pendidikan* (Surabaya: Bina Aksara, 1985), 29.

guna membantu guru dalam menjalankan tugasnya. Pengawasan ini hendaknya dilakukan dengan penuh keterbukaan dan kesungguhan sebab bila tidak, akan menimbulkan kesenjangan antara pimpinan lembaga dan dewan guru.

Pengawasan ini dimaksudkan untuk membantu guru dalam memecahkan problem yang dihadapi, dimana pengawasan ini perlu didukung adanya percakapan pribadi. Mungkin dengan percakapan pribadi ini kerahasiaan masing-masing guru dapat terjaga sehingga akan mendorong guru untuk lebih bersemangat dalam menunaikan tugasnya sehari-hari.

Hal ini bisa dilakukan dengan pertemuan pribadi baik formal maupun individual dalam bentuk percakapan, dialog, pertukaran pikiran, antara supervisor dan supervisi mengenai upaya-upaya peningkatan kemampuan profesinya. Dengan demikian pimpinan lembaga mendapat kesempatan yang luas dalam membina hubungan baik dengan guru untuk mencapai tujuan-tujuan sebagai berikut :

1. Memberikan kemungkinan pertumbuhan jabatan guru melalui pemecahan kesulitan belajar
2. Memupuk dan mengembangkan hasil belajar yang lebih baik lagi

3. Memperbaiki kelemahan-kelemahan dan kekurangan-kekurangan yang sering dialami oleh seorang guru dalam melaksanakan tugasnya
4. Menghilangkan dan menghindari segala prasangka yang jelek.²⁹

b) Menumbuhkan Kreatifitas Guru

Kreatifitas diartikan sebagai kemampuan untuk menciptakan produk baru, baik yang benar-benar baru sama sekali maupun yang merupakan modifikasi atau perubahan dengan mengembangkan hal-hal yang sudah ada. Menurut *Conny Seniawan, A.S Munandar dan S.C.U. Munandar* dalam menempuh bakat kemampuan untuk menciptakan produk baru. Ciptaan itu tidak perlu seluruh produknya baru, mungkin saja gabungannya, kombinasinya, sedangkan unsurnya sudah ada sebelumnya.³⁰

Guru yang kreatif akan selalu mencari cara bagaimana agar proses belajar mengajar mencapai hasil yang sesuai dengan tujuan serta berupaya mengadaptasikan dengan tingkah lakunya dalam mengajar dengan tuntutan pencapaian tujuan dengan mengembangkan faktor situasi dan kondisi belajar siswa. Tumbuhnya kreatifitas dikalangan guru memungkinkan terwujudnya ide perubahan dan upaya peningkatkan secara

²⁹ Piet A. Suherman., 74.

³⁰ Conny Seniawan dan S.C.U Munandar, *Memupuk Bakat dan Kreatifitas Sekolah Menengah* (Jakarta : Gramedia, 1987), 8.

kontinue serta sesuai dengan kondisi lingkungan masyarakat dimana sekolah itu berada.

Oleh karena itu, sebagai pimpinan lembaga (*supervisor*) harus mampu menumbuhkan kreatifitas dan semangat yang dimiliki para guru guna meningkatkan kompetensinya, dan dalam menumbuhkan kreatifitas tersebut ada hal-hal yang perlu diperhatikan, yaitu:

1. Pimpinan lembaga harus bisa menciptakan iklim kerja yang memungkinkan para guru meningkatkan pengetahuan dan kecakapan dalam melaksanakan tugas.
2. Harus mengadakan kerja sama yang baik antara berbagai personel pendidikan dalam memecahkan problem yang dihadapi.
3. Harus memberikan kepercayaan pada guru untuk meningkatkan diri dan mempertunjukkan karya dan gagasan kreatifnya.³¹

Dengan memperhatikan hal tersebut, maka pimpinan lembaga bisa dikatakan berhasil, dan inipun akan membawa dampak yang positif yakni semangat guru dalam meningkatkan kompetensinya akan terus meningkat.

c) Penyediaan Fasilitas Pendidikan yang Cukup

Mengingat tugas mengajar guru membutuhkan tersediannya fasilitas yang cukup, maka hal ini membutuhkan perhatian yang serius dari semua pihak terutama kepala sekolah.

³¹ Cece Wijaya dan A. Tabrani Rusyan., 189.

Penyediaan fasilitas ini tidak hanya terbatas pada buku saja akan tetapi perlu juga dilengkapi dengan alat-alat praktikum, laboratorium dan gedung-gedung yang dirasa perlu dan memenuhi syarat.

d) Memperhatikan Masalah Ekonomi Guru

Suatu realitas yang tidak bisa dipungkiri bahwa perbaikan ekonomi merupakan faktor yang cukup dominan sebagai upaya peningkatan kompetensi guru. Penghasilan atau gaji yang terlalu kecil akan memberikan dampak atau pengaruh yang cukup besar bagi seorang guru.

Hal ini perlu diperhatikan sebagai upaya peningkatan kompetensi guru. Dengan perbaikan kesejahteraan ekonomi akan menumbuhkan semangat kerja guru, sebaliknya penghasilan atau gaji yang tidak mencukupi akan menimbulkan pemikiran yang lain atau upaya-upaya yang lain sebagai tambahan penghasilan guru.

Kepala sekolah sebagai pemimpin dituntut untuk mampu mengendalikan dan mengatur roda perputaran keuangan sekolah, terlebih gaji atau penghasilan guru sebagai upaya perbaikan dan peningkatan kompetensi guru.

e) Mengadakan Rapat Sekolah

Rapat sekolah yang juga disebut rapat staf atau rapat guru merupakan kumpulan atau pertemuan antara seluruh staf atau guru

dengan pimpinan lembaga, dimana dibicarakan berbagai masalah oleh penyelenggaraan sekolah.

Pertemuan dalam bentuk rapat mengenai pembinaan sekolah, siswa dan bidang studi lainnya merupakan salah satu cara yang dapat ditempuh untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan guru dalam mengajar. Disamping itu banyak masalah atau persoalan sekolah yang dapat diselesaikan melalui rapat. Dimana setiap guru dapat mengemukakan pendapatnya dan buah pikirannya serta upaya-upaya lainnya.

Adapun tujuan rapat pimpinan lembaga secara umum dapat dirumuskan sebagai berikut: *Pertama*, Untuk mengintegrasikan seluruh anggota staf yang berbeda pendapat, pengalaman dan kemampuannya menjadi satu keseluruhan potensi yang menyadari tujuan bersama dan tersedia untuk bekerja sama untuk mencapai tujuan itu. *Kedua*, Untuk mendorong atau menstimulasi setiap anggota staf dan berusaha meningkatkan efektifitas. *Ketiga*, Untuk bersama-sama mencari dan menemukan metode dan prosedur dalam menciptakan proses belajar yang paling sesuai bagi masing-masing disetiap situasi.

C. Hasil Penelitian Yang Relevan

- a. Helen Huntly, Teachers' Work: Beginning Teachers' Conceptions Of Competence.:

The results of this study suggest that beginning teachers believe that teaching competence requires demonstration of thorough

preparation, a sound knowledge base, effective classroom management, professional communication with a range of stakeholder, and an accurate sense of self-awareness in the role of teacher.³⁷

- b. Sunarto dan Djumadi Purwoatmodjo, pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah, manajemen berbasis sekolah (MBS) dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru SMP di wilayah sub rayon 04 kabupaten Demak :

The findings showed that: leadership has a significant influence on job satisfaction can be accepted, because the CR of 2.096 and significant at 0.036, a significant direct effect of 0.191., MBS on job satisfaction is also acceptable because the CR of 3.206 and 0.001 significant, strong and direct effect of 0.318, Leadership style has a significant influence on teachers' performance is acceptable, because the CR of 3.096 and 0.002 significant and direct effect of the strong 0.329.³⁸

Hasil persamaan dan perbedaan antara jurnal di atas dengan karya tulis ini ialah: Penelitian tersebut sama-sama menggunakan penelitian kualitatif (fenomenografis) untuk yang (a), untuk yang (b) menggunakan penelitian kuantitatif, sedangkan perbedaannya yaitu: obyek penelitiannya yang tidak sama antara madrasah aliyah negeri dengan SMPN Demak.

³⁷ Helen Huntly, "Teachers' Work: Beginning Teachers' Conceptions Of Competence", *The Australian Education Researcher*, 1(April, 2008), 125

³⁸ Sunarto dan Djumadi Purwoatmodjo, pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah, manajemen berbasis sekolah (MBS) dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru SMP, "*Analisis Manajemen*", 1 (Juli, 2011), 16.