

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kepemimpinan Kepala Madrasah

1. Pengertian Kepemimpinan Kepala Madrasah

Kepemimpinan berasal dari bahasa Inggris yaitu *leader* yang berarti pemimpin, sedangkan *leadership* berarti kepemimpinan. Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas-aktivitas tugas dari orang atau suatu kelompok. Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kekuatan, aspirasional, kekuatan semangat, dan kekuatan moral yang kreatif yang mampu memengaruhi para anggota untuk mengubah sikap sehingga mereka searah dengan kemauan dan aspirasi pemimpin. Karena pemimpin merupakan sosok yang menjadi teladan serta panutan bagi yang dipimpinnya. Didalam organisasi sekolah pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen, gaya, watak, dan kepribadian tersendiri yang membedakan dirinya dengan orang lain. Terutama pada gaya atau *style* hidupnya ini yang pastinya akan mewarnai perilaku serta tipe kepemimpinannya.¹⁶

.Menurut Usman kepemimpinan memengaruhi pemimpin untuk menggerakkan bawahan seperti : taat, hormat, setia, dan mudah untuk bekerja sama. Menurut beberapa ahli kepemimpinan mempunyai definisi yang berbeda-beda berikut dibawah ini :

¹⁶ Hardi Mulyono, "Kepemimpinan Berbasis Karakter Dalam Meningkatkan Kualitas Pengelolaan Perguruan Tinggi," *Jurnal Penelitian Pendidikan Sosial Humaniora*. Vol. 3, No. 1, 2018, hal. 291.

- a. Menurut Maman Ukas, kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi orang lain, agar mampu berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud dan tujuan.
- b. Menurut Miftah Thoha sebagaimana yang dikutip oleh prayitno, kepemimpinan merupakan kegiatan mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok.
- c. Menurut Wahyu Sumidjo sebagaimana yang dikutip oleh Suparman, kepemimpinan adalah kemampuan yang ada pada diri seorang leader yang berupa sifat-sifat tertentu, seperti kepribadian (*personality*), kemampuan (*ability*), dan kesanggupan (*capability*).
- d. Menurut Sutarto sebagaimana yang dikutip oleh Suparman, ia mendefinisikan kepemimpinan merupakan suatu rangkaian aktivitas penataan atau pengaturan berupa kemampuan seseorang dalam mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- e. Menurut George Terry sebagaimana yang dikutip oleh Suparman, mendefinisikan kepemimpinan merupakan suatu kegiatan mempengaruhi orang lain untuk diarahkan dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan mengandung beberapa elemen diantaranya adalah kepemimpinan melibatkan kelompok orang yang saling mempengaruhi, melibatkan adanya suatu interaksi dan komunikasi antara pemimpin dan yang dipimpin dan kepemimpinan

menuntut pemimpin untuk memiliki kemampuan dan keterampilan dalam mempengaruhi serta menggerakkan orang yang dipimpin.¹⁷

2. Pengertian Kepala Madrasah

Kepala Madrasah terdiri dari dua kata yaitu “Kepala” dan “Madrasah”. Kata “kepala” diartikan sebagai ketua atau pimpinan dalam suatu organisasi baik dalam bidang pendidikan atau non pendidikan. Sedangkan kata madrasah itu sendiri dapat diartikan sebagai sebuah lembaga formal yang dijadikan sebagai tempat berlangsungnya proses belajar mengajar peserta didik. Jadi dari masing-masing pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah merupakan seseorang yang mempunyai tugas dan bertanggung jawab dalam memajukan suatu lembaga yang dipimpinnya.¹⁸

Sesuai dengan peraturan pemerintah Pasal 12 ayat 1 Nomor 28 Tahun 1990 tentang pendidikan dasar menyatakan bahwa kepala madrasah bertanggung jawab atas penyelenggaraan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Kepala madrasah sebagai pemimpin dalam pendidikan merupakan jabatan tertinggi dari suatu organisasi madrasah. Kepala madrasah berperan penting dalam meningkatkan mutu pendidikan. Maka dari itu kepala sekolah dituntut untuk mempunyai pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan yang memadai.¹⁹

¹⁷ Suparman, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Guru* (Ponorogo: Uwais Inspirasi Indonesia, 2019), hal. 10.

¹⁸ Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), hal. 61.

¹⁹ Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), hal. 12.

Menurut Permendiknas No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Madrasah menyebutkan bahwa seorang guru bisa diangkat menjadi kepala sekolah jika yang bersangkutan memenuhi berbagai persyaratan. Persyaratan tersebut mulai dari persyaratan kualifikasi dan persyaratan kompetensi. Persyaratan kualifikasi dikelompokkan menjadi 2 diantaranya yaitu :

a. Kualifikasi Umum

- 1) Memiliki kualifikasi akademik sarjana (SI) atau Diploma IV kependidikan atau non kependidikan dari perguruan tinggi yang terakreditasi.
- 2) Pada waktu diangkat menjadi kepala madrasah setinggi-tingginya berumur 56 tahun.
- 3) Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali Taman Kanak-Kanak / Raudhatul Athfal (TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK atau RA.
- 4) Memiliki pangkat sekurang-kurangnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non-PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.

b. Kualifikasi Khusus

- 1) sertifikat pendidik sebagai guru TK/RA atau sertifikat atau guru SD/MI atau sertifikat guru SMP/MTS, atau sertifikat guru SMA/MA, atau sertifikat guru SMK /MAK.

- 2) sertifikat kepala TK/RA atau sertifikat kepala SMP/MTS, atau sertifikat kepala SMA/MA, atau sertifikat kepala SMK /MAK yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan oleh pemerintah.
- 3) Untuk kepala Sekolah Luar Biasa (SLB) untuk semua jenjang juga harus memenuhi kualifikasi yang sama dengan kepala sekolah sebagaimana yang diungkapkan diatas.

Untuk kepala madrasah Indonesia di luar negeri harus memiliki kualifikasi khusus diantaranya yaitu sebagai berikut:

- a. Memiliki pengalaman sekurang-kurangnya 3 tahun sebagai kepala madrasah.
- b. Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru pada salah satu satuan pendidikan.
- c. Memiliki sertifikat kepala madrasah yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan oleh pemerintah.²⁰

3. Fungsi Kepemimpinan Kepala Madrasah

Fungsi artinya jabatan (pekerjaan) yang dilakukan atau kegunaan sesuatu hal atau kerja suatu bagian tubuh. Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada didalam bukan diluar situasi itu. Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu didalam situasi sosial suatu kelompok atau organisasi. Fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi . Pertama, dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan

²⁰ Ketut Jelantik, *Menjadi Kepala Sekolah yang Profesional*, (Yogyakarta: CV. Budi Utama, 2015), hal. 9.

atau aktivitas pemimpin. Kedua, dimensi dengan tingkat dukungan (*support*) atau ketelibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok atau organisasi.

Secara operasional fungsi kepemimpinan dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok sebagai berikut :

a. Fungsi Instruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

b. Fungsi Konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam menetapkan keputusan pemimpin kerap memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang dibutuhkan dalam menetapkan keputusan. Pada tahap berikutnya, konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi tersebut bertujuan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feed back*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.

c. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini, pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bisa melakukan semuanya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

d. Fungsi Delegasi

Fungsi delegasi dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan., baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

e. Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.²¹

²¹ Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), hal. 309-311.

4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas Kepemimpinan Kepala Madrasah

Menurut Jodeph Reitz, efektivitas kepemimpinan dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut ini :

a. Kepribadian

Dalam hal ini mencakup mengenai pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin seperti nilai-nilai, latar belakang, dan pengalamannya yang nantinya akan mempengaruhi gaya kepemimpinan kepala madrasah tersebut.

b. Pengharapan dan perilaku atasan

Dalam hal ini pemimpin secara jelas menggunakan gaya yang berorientasi pada tugas.

c. Karakteristik

Dalam hal ini mencakup harapan perilaku bawahan akan mempengaruhi gaya kepemimpinan kepala madrasah.

d. Kebutuhan tugas

Kebutuhan tugas mencakup setiap tugas karyawan atau bawahan akan mempengaruhi gaya kepemimpinan kepala madrasah, iklim, dan kebijakan organisasi akan mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.

e. Harapan perilaku rekan kerja.²²

²² Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru (Konsep, Strategi, dan Implementasinya)*, (Jakarta: Kencana, 2016), hal. 11.

5. Keberhasilan Kepemimpinan Kepala Madrasah

Menurut Wahjosumidjo dalam bukunya, keberhasilan kepemimpinan pada hakikatnya berkaitan dengan tingkat kepedulian seorang pemimpin terlibat terhadap kedua orientasi, yaitu antara lain:

- a. *Organizational Achievement* mencakup: produksi, pendanaan, kemampuan adaptasi dengan program-program inovatif, dan sebagainya.
- b. *Organizational Maintenance*, berkaitan dengan variabel kepuasan bawahan, motivasi, dan semangat kerja.

Dengan demikian, tingkat perubahan *Organizational Achievement* dan tingkat *Organizational Maintenance* merupakan indikator yang dapat dipakai untuk menilai keberhasilan suatu kepemimpinan. Keberhasilan suatu kepemimpinan akan terlihat jika kedua unsur tersebut terlaksanakan ketika kepala madrasah menjalankan kepemimpinannya.²³

Menurut Abdul Wahab dan Umiarso pemimpin pendidikan harus mampu membangun *image* dan paradigma guru dan peserta didik bahwa keberhasilan dapat diraih tanpa harus dibayangi oleh beban yang berat dalam menempuh keberhasilan tersebut. Dengan proses tersebut, esensi kepemimpinan pendidikan yang meliputi proses memenuhi dalam menentukan tujuan pendidikan, motivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan pendidikan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya telah mampu dilakukan.²⁴

²³ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritis Dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003), hal. 17.

²⁴ Abdl Wahab dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), hal. 214.

6. Peran Kepala Madrasah

Menurut Mulyasa ada tujuh peran utama kepala madrasah diantaranya yaitu sebagai berikut:

a. Sebagai Evaluator

Dalam hal ini peran kepala madrasah yaitu melakukan pengukuran seperti kehadiran, kerajinan, kepribadian para guru, tenaga kependidikan, administrator sekolah dan siswa. Kemudian data-data hasil pengukuran tersebut ditimbang dan dibandingkan yang akhirnya dilakukan evaluasi.

b. Sebagai Manajer

Dalam hal ini kepala madrasah harus mampu melaksanakan proses manajerial yang mana hal tersebut dilakukan mulai perencanaan, pengoorganisasian, menggerakkan dan mengontrol atau biasa disebut dengan istilah POAC. Merencanakan berkaitan dengan menetapkan tujuan dan strategi mencapai tujuan tersebut. Mengorganisasikan berkaitan dengan membuat struktur organisasi. Menggerakkan berarti mempengaruhi orang lain agar dapat menjalankan tugasnya secara baik dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan. Sedangkan yang terakhir yaitu mengontrol yang berarti membandingkan apakah yang dilaksanakan telah sesuai dengan yang direncanakan.

c. Sebagai Administrator

Dalam hal ini kepala madrasah memiliki dua tugas utama. *Pertama*, sebagai pengendali struktur organisasi yaitu mengendalikan bagaimana cara

pelaporan dan dengan siapa tugas tersebut harus dikerjakan. *Kedua*, melaksanakan administrasi substansif yang mencakup administrasi kurikulum, kesiswaan, personalia, keuangan, sarana dan prasarana dan hubungan masyarakat.

d. Sebagai Supervisor

Dalam hal ini kepala sekolah harus mampu memberikan pembinaan atau bimbingan kepada para guru, tenaga kependidikan, dan administrator lainnya. Supervisi dapat dilakukan didalam kelas atau didalam kantor tempat stakeholder bekerja.²⁵

e. Sebagai *Leader*

Dalam hal ini kepala madrasah harus mampu menggerakkan bawahannya agar mereka sadar akan kewajiban dan tanggung jawab masing-masing individu. Kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan yang memiliki peranan sangat besar dalam mengembangkan mutu pendidikan di madrasah. Berkembangnya semangat kerja, kerja sama yang harmonis, minat terhadap perkembangan pendidikan, suasana kerja yang menyenangkan dan perkembangan mutu profesional di antara para guru ditentukan oleh kualitas kepemimpinan kepala madrasah. Maka dari itu kepala madrasah adalah salah satu kunci keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuannya.²⁶

²⁵ Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah Teori, Model, dan Aplikasi* (Jakarta: Grasindo, 2002), hal. 120.

²⁶ Hendarman dan Rohanim, *Kepala Sekolah sebagai Manajer* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2018, hal. 48.\\

f. Sebagai Inovator

Dalam hal ini kepala madrasah harus mampu menciptakan pembaharuan-pembaharuan guna meningkatkan mutu dan memajukan suatu lembaga pendidikan yang dipimpinya.

g. Sebagai Motivator

Dalam hal ini kepala madrasah harus mampu memberikan motivasi atau dukungan kepada guru dan tenaga kependidikan.²⁷ motivasi merupakan dorongan yang timbul pada diri seseorang yang menyebabkan seseorang tersebut melakukan sesuatu tindakan tertentu untuk memenuhi kebutuhannya. Motivasi juga dapat diartikan sebagai pemberian atau penggerak yang menciptakan semangat kerja seseorang agar mau bekerjasama dan bekerja secara efektif dan efisien. Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Pemberian motivasi bisa dilakukan dengan memberi pujian, penghargaan, dan hadiah. Pemberian motivasi bertujuan agar guru dan tenaga kependidikan lebih bersemangat dan giat dalam melaksanakan tugas-tugasnya sehingga tujuan lembaga pendidikan akan tercapai secara efektif dan efisien.²⁸

7. Keterampilan Kepala Madrasah

Berdasarkan standar kompetensi kepala madrasah, ada beberapa keterampilan yang perlu dimiliki oleh kepala madrasah agar dapat melaksanakan

²⁷ Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah Teori, Model, dan Aplikasi* (Jakarta: Grasindo, 2002), hal. 121.

²⁸ Sri Azyanti, *Motivasi Kepala Sekolah* (Pontianak: Yudha English Gallery, 2018), hal. 2.

tugasnya secara efektif, kepala madrasah perlu mengembangkan keterampilan diantaranya adalah sebagai berikut :

a. Keterampilan Komunikasi

Keterampilan komunikasi merupakan keterampilan mutlak yang harus dimiliki kepala madrasah. Dalam hal ini kepala madrasah harus mampu menjalin komunikasi yang baik dengan sesama guru, pegawai, siswa, dan masyarakat.

b. Keterampilan Motivasi

Dalam hal ini tugas kepala madrasah adalah memberikan kekuatan mental bagi guru, pegawai, dan siswa. Kekuatan mental tersebut mendorong minat dan semangat kerja serta dapat meningkatkan semangat belajar guru maupun siswa.

c. Membangun Tim

Dalam hal ini kepala madrasah harus mampu membagi tugas kepada banyak orang secara efektif. Pembagian tugas tersebut bertujuan agar pekerjaan dapat terselesaikan dengan cepat. Kepala sekolah dalam membagi tugas harus disesuaikan dengan bidang dan kemampuan dari masing-masing individu. Kompetensi dan kemampuan setiap individu tidaklah sama. Maka dari itu perlu adanya kerja sama yang baik antara pemimpin dengan stakeholder madrasah.

d. Pendelegasian Tugas

Kepala madrasah dituntut mampu dalam membagi dan mendelegasikan setiap jenis tugas secara efektif kepada orang yang tepat. Maka dari itu kepala madrasah harus memahami secara benar setiap detail pekerjaan yang diberikan kepada orang lain, sehingga walaupun pekerjaan dikerjakan oleh orang lain hasilnya akan sama dengan yang diharapkan oleh kepala madrasah.

e. Mengelola Staff

Dalam hal ini kepala madrasah harus mampu mengelola para staffnya. Beragamnya mental, kepribadian, dan keahlian setiap guru dan pegawai harus di sikapi dengan bijaksana. Sehingga hubungan antara pemimpin dan staff akan berjalan dengan baik.²⁹

B. Kepemimpinan Situasional Kepala Madrasah

1. Pengertian Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional merupakan teori kepemimpinan yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard. Kepemimpinan situasional ini lebih menekankan pada kriteria-kriteria pemimpin dan situasi. Kepemimpinan situasional adalah dimana kepemimpinan tersebut berusaha menyatukan bersama pemikiran-pemikiran para tokoh utama untuk menjadikan perilaku yang berdasarkan pada situasi yang ada dan berfokus pada bawahannya atau anggota pegawainya.³⁰

Penerapan kepemimpinan situasional pada lembaga pendidikan merupakan kepemimpinan yang cenderung fleksibel dan efektif untuk diterapkan

²⁹ Alben Ambarita, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2015), hal. 92.

³⁰ Abdul Wahab dan Umirso, *Kepemimpinan Pendidikan Dan Kecerdasan Spiritual* (Yogyakarta: Arr Ruzz Media, 2017), hal. 106.

didalam lembaga pendidikan. Karena kepemimpinan tersebut bergantung pada situasi serta kondisi suatu institusi pendidikan. Kepemimpinan situasional ini mempertimbangkan pada suatu kecerdasan anggota organisasi. Dalam kepemimpinan situasional ini maka kepala madrasah harus mampu untuk mengarahkan dan memberi dukungan kepada bawahannya, serta dapat mengambil keputusan yang tepat dalam menghadapi berbagai perubahan pada persoalan-persoalan yang ada disuatu lembaga pendidikan dibawah pimpinannya.³¹

Menurut para ahli ada beberapa pengertian kepemimpinan situasional antara lain sebagai berikut :

- a. Menurut Hersey dan Blanchard kepemimpinan situasional adalah kepemimpinan yang didasarkan atas hubungan saling mempengaruhi antara tingkat bimbingan dan arahan, tingkat dukungan sosio-emosional yang disajikan pemimpin, dan tingkat kesiapan yang diperlihatkan bawahan dalam melaksanakan tugas, fungsi, atau tujuan tertentu (kematangan bawahan).³²
- b. Menurut Robbins dalam jurnal manajemen pendidikan 2018 mendefinisikan kepemimpinan situasional merupakan kepemimpinan yang bertitik fokuskan pada ketepatan anggota.
- c. Menurut Slocum Jr, kepemimpinan situasional merupakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat ketepatan dan kesiapan pengikutnya.

³¹ Luthfiani Nisfindi, "Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Di SMP 2 Maos Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap," *IAIN Purwokerto*, 2016, hal. 9.

³² Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard, *Manajemen Perilaku Organisasi (Pendayagunaan Sumber Daya Manusia)*, (Jakarta: Erlangga, 1982), hal. 178.

d. Kepemimpinan situasional menurut Gibson adalah kepemimpinan yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mengetahui kebiasaan anggotanya dalam situasi dan kondisi yang ada dilingkungannya.³³

Dalam kepemimpinan situasional, Harsey dan Blanchard membagi menjadi empat bentuk gaya sebagai berikut:

1) Instruktif (*Telling*)

Instruktif merupakan sebuah pekerjaan yang diberikan oleh pemimpin kepada bawahannya, dimana bawahan perlu melakukan tindakan dan menahan tindakan tersebut pada suatu kondisi tertentu. Dalam gaya ini pemimpin memberikan arahan-arahan tentang apa yang perlu dilakukan bawahannya, bagaimana strategi untuk melakukan, dimana tempat melaksanakan tugasnya, dan di sini pemimpin berhak menentukan susunan serta peran pengikutnya.³⁴

Jika seorang pemimpin berperilaku memberitahukan, hal itu berarti bahwa orientasi tugasnya dapat dikatakan tinggi dan digabung dengan hubungan 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 pemimpin merumuskan peranan apa yang diharapkan dimainkan oleh para bawahan dengan memberitahu kepada mereka apa, bagaimana, dan dimana kegiatan dilaksanakan. Dengan perkataan lain perilaku pemimpin terwujud dalam gaya

³³ Heni Hikmayani Fauzia, Bibin Rubin, Dkk. "Kepemimpinan Situasional Dan Komunikasi Interpersonal Dalam Meningkatkan Komitmen Guru," *Jurnal Manajemen Pendidikan*, Vol. 6, No.2, 2018. hal. 109.

³⁴ Shinta Nofita Sari dan Fitri Kartika Sari, "Gaya Kepemimpinan Situasional Di Perpustakaan Jaringan Dokumentasi dan Informasi Hukum Kabupaten Sleman," *Jurnal Pustaka Ilmiah*, Vol. 6, No. 1, 2020, hal. 991.

yang bersifat direktif (mempunyai hubungan positif dengan kepuasan dan harapan bawahan).³⁵

Ciri-ciri instruktif (*Telling*) adalah tinggi tugas dan rendah hubungan, pemimpin memberikan instruksi atau keterangan bagaimana cara mengerjakan, kapan harus diselesaikan, dimana pekerjaan dilaksanakan dan pengawasan. Serta komunikasi biasanya satu arah. *Telling* disebut juga dengan gaya G1.³⁶

2) Konsultatif (*Selling*)

Pada gaya ini pemimpin mempunyai kesempatan untuk bercakap, melakukan rapat, berdiskusi dengan anggota untuk melakukan suatu kegiatan tertentu. Dalam kegiatan diskusi pengikut dapat mengajukan sebuah pertanyaan kepada atasan, hal ini dapat menciptakan sebuah komunikasi dua arah antara pemimpin dengan bawahannya. Gaya kepemimpinan ini ditandai dengan adanya komunikasi dialogis dari pemimpin. Tidak hanya bawahan mengajukan pertanyaan saja namun pada gaya ini bawahan bisa memberikan saran dan kritikan (masukan) kepada pemimpin sebelum mengambil keputusan. Selain itu pemimpin juga dapat memberikan motivasi atau dukungan sosioemosional kepada bawahan agar bertanggung jawab dalam melakukan tugas pekerjaannya.³⁷

³⁵ Agung Budi Wdianto, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Dan Prestasi Kerja Karyawan Rumah Sakit Anak dan Bersalin Muhammadiyah Tuban," *Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*, Vol. 9, No. 2, 2020, hal. 160.

³⁶ Husaini Usman, *MANAJEMEN Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2014), hal. 368.

³⁷ Shinta Nofita Sari dan Fitri Kartika Sari, "Gaya Kepemimpinan Situasional Di Perpustakaan Jaringan Dokumentasi dan Informasi Hukum Kabupaten Sleman," *Jurnal Pustaka Ilmiah*, Vol. 6, No. 1, 2020, hal. 991.

Gaya ini diterapkan apabila kondisi bawahan dalam taraf rendah sampai sedang. Mereka telah memiliki kemauan untuk melakukan tugas, akan tetapi belum didukung oleh kemampuan yang memadai sehingga memerlukan orientasi tugas dan hubungan tinggi agar dapat memelihara dan meningkatkan kemauan yang telah dimiliki. Dalam hal ini pemimpin berhak memberikan baik perilaku pengarahan maupun perilaku yang mendukung.³⁸ Ciri-ciri *Selling* adalah tinggi tugas dan tinggi hubungan, pemimpin menawarkan gagasannya dan bawahan diberi kesempatan berkomentar, pemimpin masih banyak melakukan pengarahan, dan komunikasi sudah dua arah. *Selling* disebut juga dengan gaya G2.³⁹

3) Partisipatif (*Participating*)

Partisipatif memiliki arti sebagai ketelibatan seorang pemimpin baik rohaniyah maupun perasaan dalam suatu organisasi untuk memikul atau mengambil bagian tanggung jawabnya. Pemimpin tidak lagi memberitahu atau menjelaskan kepada bawahan mengenai apa yang harus dilakukan, bagaimana cara melakukan, dan dimana melakukan pekerjaan. Pada gaya ini pemimpin melakukan diskusi, memberikan dukungan dan memfasilitasi bawahan dalam melaksanakan tugas.

Gaya kepemimpinan ini juga ditandai dari kerjasama antara pemimpin dan bawahan dalam pengambilan keputusan dengan cara melalui diskusi serta

³⁸Agung Budi Wdianto, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Dan Prestasi Kerja Karyawan Rumah Sakit Anak dan Bersalin Muhammadiyah Tuban," *Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*, Vol. 9, No. 2, 2020, hal. 160.

³⁹Husaini Usman, *MANAJEMEN Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2014), hal. 368.

memberikan kemudahan akses informasi penting. Oleh karena itu pemimpin selalu mengikutsertakan atau melibatkan bawahan untuk berpartisipasi dalam setiap aktivitas kerja sehingga bawahan dapat semakin berkembang menjadi lebih baik.⁴⁰ Ciri-ciri *Participating* adalah tinggi hubungan dan rendah tugas, pemimpin dan bawahan saling memberikan gagasan, pemimpin dan bawahan sama-sama membuat keputusan. *Participating* disebut juga gaya G3.⁴¹

4) Delekatif (*Delegating*)

Delekatif merupakan tindakan mempercayakan bagian pekerjaan seorang atasan yang diselesaikan oleh bawahan. Pada gaya kepemimpinan ini pemimpin hanya mengamati apa yang terjadi. Bawahan diberi kesempatan untuk mengambil tanggung jawab dan memberi kebebasan dalam melaksanakan tugas, karena bawahan sudah dianggap mampu sehingga tugas tersebut dapat dikerjakan dengan efektif dan efisien.⁴²

Dengan gaya ini pemimpin mendelegasikan keseluruhan keputusan dan tanggungjawab atas pelaksanaan tugas kepada bawahannya. Sehingga bawahan memiliki kontrol untuk memutuskan bagaimana cara melaksanakan tugas. Pemimpin memberikan berbagai kesempatan kepada bawahan untuk melaksanakan pentunjuk mereka sendiri, karena mereka memiliki kemampuan

⁴⁰ Shinta Nofita Sari dan Fitri Kartika Sari, "Gaya Kepemimpinan Situasional Di Perpustakaan Jaringan Dokumentasi dan Informasi Hukum Kabupaten Sleman," *Jurnal Pustaka Ilmiah*, Vol. 6, No. 1, 2020, hal. 991.

⁴¹ Husaini Usman, *MANAJEMEN Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2014), hal. 368.

⁴² Shinta Nofita Sari dan Fitri Kartika Sari, "Gaya Kepemimpinan Situasional Di Perpustakaan Jaringan Dokumentasi dan Informasi Hukum Kabupaten Sleman," *Jurnal Pustaka Ilmiah*, Vol. 6, No. 1, 2020, hal. 991-992.

dan percaya diri untuk mengambil tanggungjawab dalam pengarahan perilaku mereka sendiri.⁴³ Ciri-ciri *Delegating* adalah rendah hubungan dan rendah tugas, pemimpin melimpahkan wewenangnya kepada bawahan, bawahan mendapat wewenang untuk membuat keputusan sendiri. *Delegating* disebut gaya G4.⁴⁴

2. Ciri-Ciri Kepemimpinan Situasional

Menurut Ramayulis dan Mulyadi, kepemimpinan situasional memiliki ciri-ciri antara lain sebagai berikut :

- a. Pemimpin memiliki sifat yang ramah, luwes, dan supel.
- b. Pemimpin memiliki ilmu pengetahuan dan wawasan yang luas.
- c. Mampu beradaptasi dengan situasi dan kondisi lingkungan.
- d. Dapat menggerakkan pengikutnya.
- e. Memiliki komunikasi yang baik dengan bawahan.
- f. Mempunyai prinsip dan tujuan yang konsisten terhadap suatu masalah.⁴⁵

C. Kinerja Guru

1. Pengertian Kinerja

Kata kinerja merupakan terjemahan dari bahasa Inggris yaitu dari kata *performance*. Kata *performance* berasal dari kata *to perform* yang berarti menampilkan atau melaksanakan. *Performance* berarti prestasi kerja, pelaksanaan

⁴³ Delvi Sulfitri, Skripsi: “*Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Dinas Kesehatan Di Kabupaten Soppeng*,” (Makassar: Universitas Muhammadiyah Makassar, 2022) hal. 19.

⁴⁴ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2014), hal. 368.

⁴⁵ Ramayulis dan Mulyadi, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Jakarta: Kalam Mulia, 2017), hal. 196.

kerja, pencapaian kerja, unjuk kerja atau penampilan kerja. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, kinerja adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan atau kemampuan kerja.⁴⁶

Berikut ini beberapa pengertian kinerja menurut beberapa ahli diantaranya adalah sebagai berikut :

- a. Menurut Mathis dan Jackson, Kinerja merupakan apa yang dilakukan dan tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak karyawan dalam memberi kontribusi kepada suatu organisasi yang antara lain termasuk kualitas keluaran, kuantitas keluaran, jangka waktu keluaran, kehadiran ditempat kerja dan sikap kooperatif.
- b. Menurut Samsudin, kinerja merupakan tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai suatu tujuan organisasi.
- c. Menurut Mulyasa, kinerja merupakan suatu prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, dan hasil kerja atau unjuk kerja.
- d. Menurut Nawawi, kinerja merupakan suatu hasil dari pelaksanaan suatu pekerjaan.
- e. Menurut Darma, kinerja merupakan suatu kriteria kinerja yang diekspresikan sebagai aspek kinerja yang mencakup baik atribut maupun kompetensi.

Dari pendapat beberapa ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan

⁴⁶ Barnawi dan Mohammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional (Instrumen Pembinaan, Peningkatan, dan Penilaian)* (Jogjakarta: Ar Ruzz Media, 2014), hal. 11.

tugasnya atau pekerjaannya selama periode tertentu sesuai standart dan kriteria yang telah ditetapkan untuk pekerjaan tersebut.⁴⁷

2. Pengertian Guru

Dalam KBBI (Kamus Besar Bahasa Indonesia) edisi kedua tahun 1991, guru diartikan sebagai orang yang pekerjaannya mengajar. Dalam Undang-Undang Guru dan Dosen No. 14 tahun 2005 Pasal 2, guru dikatakan sebagai tenaga professional yang mengandung arti bahwa pekerjaan guru hanya dapat dilakukan oleh seseorang yang mempunyai kualifikasi akademik, kompetensi, dan sertifikasi pendidik yang sesuai dengan persyaratan untuk setiap jenis dan jenjang pendidikan tertentu. Guru adalah pendidik professional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi siswa pada pendidikan anak usai dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan menengah.⁴⁸

Menurut Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dan Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru, kewajiban dan hak guru antara lain :

a. Kewajiban Guru

Kewajiban guru adalah melayani pendidikan khususnya disekolah melalui kegiatan mengajar, mendidik, dan melatih untuk mencerdaskan kehidupan bangsa dan menyiapkan generasi bangsa. Menurut UUGD No. 14

⁴⁷ Didi Pianda, *Kinerja Guru (Kompetensi Guru, Motivasi Kerja, Kepemimpinan Kepala Sekolah)*, (Jawa Barat: CV. Jejak, 2018), hal. 12.

⁴⁸ Jamil Suprihatiningrum, *Guru Profesional (Pedoman Kinerja, Kualifikasi, dan Kompetensi Guru)*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), hal. 24.

Tahun 2005 tentang guru dan dosen kewajiban dan hak guru adalah sebagai berikut :

- b. Memiliki kualifikasi akademik yang berlaku (S-1 atau D-IV).
- c. Memiliki Kompetensi Pedagogik
 - 1) Pemahaman wawasan atau landasan kependidikan
 - 2) Pemahaman terhadap siswa
 - 3) Pengembangan kurikulum
 - 4) Perancangan pembelajaran
 - 5) Pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis.
 - 6) Evaluasi hasil belajar
 - 7) Pengembangan siswa untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki.
- d. Kompetensi Kepribadian
 - 1) Beriman dan bertaqwa.
 - 2) Berakhlak mulia
 - 3) Arif dan bijaksana
 - 4) Demokratis, mantap, berwibawa, stabil, dewasa, jujur dan sportif.
 - 5) Menjadi teladan bagi siswa dan masyarakat.
 - 6) Secara obyektif mengevaluasi kinerja sendiri.
 - 7) Mengembangkan diri secara mandiri dan berkelanjutan.
- e. Kompetensi Sosial
 - 1) Berkomunikasi lisan, tulis, dan isyarat secara santun.

- 2) Berkomunikasi menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional.
 - 3) Bergaul secara efektif dengan siswa, sesama pendidik, tenaga kependidikan, pemimpin satuan pendidikan, orang tua atau wali siswa.
 - 4) Bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar dengan mengindahkan norma serta sistem nilai yang berlaku.
 - 5) Menerapkan prinsip persaudaraan sejati dan semangat kebersamaan.⁴⁹
- f. Kompetensi Profesional
- 1) Mampu menguasai materi pelajaran secara luas dan mendalam sesuai dengan standar isi program satuan pendidikan, mata pelajaran, dan kelompok mata pelajaran yang akan diampu.
 - 2) Mampu menguasai konsep dan metode disiplin keilmuan, teknologi, atau seni yang relevan, yang secara konseptual menaungi atau koheren dengan program satuan pendidikan, mata pelajaran, atau kelompok mata pelajaran yang akan diampu.
 - 3) Memiliki sertifikat pendidik.
 - 4) Sehat jasmani dan rohani serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.
 - 5) Melaporkan pelanggaran terhadap peraturan satuan pendidikan yang dilakukan oleh siswa kepada pemimpin satuan pendidikan.

⁴⁹ Jamil Suprihatiningrum, *Guru Profesional (Pedoman Kinerja, Kualifikasi, dan Kompetensi Guru)*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), hal. 33.

- 6) Menaati peraturan yang ditetapkan oleh satuan pendidikan, penyelenggara pendidikan, pemerintah daerah, dan pemerintah.
- 7) Melaksanakan pembelajaran yang mencakup antara lain : merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, membimbing dan melatih siswa, dan melaksanakan tugas tambahan yang melekat pada pelaksanaan kegiatan pokok.⁵⁰

g. Hak guru

Hak guru adalah hak untuk memperoleh gaji, hak untuk perkembangan karier, hak untuk memperoleh kesejahteraan, dan hak untuk memperoleh perlindungan hukum, baik melaksanakan tugas maupun memperoleh hak-hak mereka. Menurut UUGD No. 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen, hak-hak guru diantaranya adalah sebagai berikut :

- 1) Mengikuti uji kompetensi untuk memperoleh sertifikat pendidikan bagi guru yang telah memiliki kualifikasi akademik S-1 atau D-IV.
- 2) Memperoleh penghasilan diatas kebutuhan hidup minimum dan jaminan kesejahteraan sosial.
- 3) Mendapat tunjangan profesi, tunjangan fungsional, dan subsidi tunjangan fungsional bagi guru yang memenuhi persyaratan.
- 4) Mendapat maslahat tambahan dalam bentuk: tunjangan pendidikan, asuransi pendidikan, beasiswa, atau penghargaan bagi guru, dan

⁵⁰ Jamil Suprihatiningrum, *Guru Profesional (Pedoman Kinerja, Kualifikasi, dan Kompetensi Guru)*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), hal. 34.

kemudahan memperoleh pendidikan bagi putra atau putri, pelayanan kesehatan atau bentuk kesejahteraan.

- 5) Mendapat penghargaan dalam bentuk tanda jasa, kenaikan pangkat, prestasi kerja luar biasa baiknya, kenaikan jabatan, uang atau barang, piagam atau bentuk penghargaan yang lainnya.
- 6) Mendapatkan tambahan angka kredit setara untuk kenaikan pangkat setingkat lebih tinggi 1 (satu) kali bagi guru yang bertugas di daerah khusus.
- 7) Mendapatkan penghargaan bagi guru yang gugur dalam melaksanakan tugas pendidikan.
- 8) Mendapatkan promosi sesuai dengan tugas dan prestasi kerja dalam bentuk kenaikan pangkat atau kenaikan jenjang jabatan fungsional.
- 9) Memberikan penilaian hasil belajar, menentukan kelulusan kepada siswa, mendapatkan perlindungan hukum dari tindak kekerasan, ancaman, perlakuan diskriminatif, intimidasi atau perlakuan tidak adil, serta berhak memperoleh cuti studi.⁵¹

Adapun dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 40, kewajiban dan hak guru diantaranya yaitu sebagai berikut :

- a. Pendidik dan tenaga kependidikan berkewajiban :

⁵¹ Jamil Suprihatiningrum, *Guru Profesional (Pedoman Kinerja, Kualifikasi, dan Kompetensi Guru)*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), hal. 38.

- 1) Menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis, dan logis.
 - 2) Mempunyai komitmen secara profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan.
 - 3) Memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya.
- b. Pendidik dan tenaga kependidikan berhak memperoleh:
- 1) Penghasilan dan jaminan kesejahteraan sosial yang pantas dan memadai.
 - 2) Penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja.
 - 3) Pembinaan karier sesuai dengan tuntutan pengembangan kualitas.
 - 4) Perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas dan hak atas hasil kekayaan intelektual.
 - 5) Kesempatan untuk menggunakan sarana, prasarana, dan fasilitas pendidikan untuk menunjang kelancaran pelaksanaan tugas.⁵²

3. Pengertian Kinerja Guru

Dari keterangan diatas dapat disimpulkan kinerja guru adalah perilaku yang dihasilkan seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik dan pengajar ketika mengajar di depan kelas, sesuai dengan kriteria tertentu. Atau dapat diartikan sebagai tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas pendidikan sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan selama periode tertentu dalam kerangka mencapai

⁵² Jamil Suprihatiningrum, *Guru Profesional (Pedoman Kinerja, Kualifikasi, dan Kompetensi Guru)*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), hal. 38.

tujuan tertentu.⁵³ Kinerja guru yang profesional di dasari oleh pengetahuan di bidangnya. Kinerja guru akan terlihat pada situasi dan kondisi kerja sehari-hari. Kinerja dapat dilihat dalam aspek kegiatan dalam menjalankan tugas dan kualitas dalam melaksanakan tugas tersebut.⁵⁴ Sedangkan menurut beberapa ahli pengertian tentang kinerja guru yaitu sebagai berikut.

- a. Menurut Retha kinerja guru adalah kesanggupan dan kemampuan kerja yang diperlihatkan guru dalam pelaksanaan tugas yang diberikan agar mencapai hasil yang optimal seperti mendidik, mengarahkan, menilai, serta melakukan evaluasi terhadap peserta didik.⁵⁵
- b. Menurut Kotter dan Heskett kinerja guru adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang pegawai dalam satuan atau periode waktu tertentu.⁵⁶
- c. Menurut Donni Juni Priansa kinerja guru adalah hasil kerja yang dicapai guru disekolah dalam rangka mencapai tujuan sekolah.⁵⁷
- d. Menurut Imam Wahyudi kinerja guru adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya meliputi menyusun

⁵³ Barnawi dan Mohammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional (Instrumen Pembinaan, Peningkatan, dan Penilaian)*, (Jogjakarta: Ar Ruzz Media, 2014), hal. 45.

⁵⁴ Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru (Konsep, Strategi, dan Implementasinya)*, (Jakarta: Kencana, 2016), hal. 69

⁵⁵ Evan Ndoen dan Albert Supriyanto Manurung, “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru,” *Jurnal Inovasi Penelitian*. Vol. 2, No. 3, 2021, hal. 3.

⁵⁶ Husaini Usman, *Manajemen (Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan)*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hal. 457.

⁵⁷ Donni Priansa, *Kinerja dan Profesionalisme Guru*, (Bandung: Alfabeta, 2014) hal. 79.

program pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, pelaksanaan evaluasi dan analisis evaluasi.⁵⁸

- e. Menurut Supardi kinerja guru adalah kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran disekolah dan bertanggungjawab atas peserta didik dibawah bimbingannya dengan meningkatkan prestasi belajar peserta didik.⁵⁹

4. Kriteria-Kriteria Kinerja Guru

Menurut Ivancevich dan Faustino Gomes, ada delapan dimensi atau kriteria yang perlu dilakukan dalam penilaian terhadap kinerja karyawan diantaranya yaitu sebagai berikut :

a. *Quantity Of Work*

Quantity Of Work merupakan jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.⁶⁰ Kuantitas kerja adalah banyaknya jumlah yang harus diselesaikan atau dikerjakan guru sesuai dengan target waktu yang telah ditetapkan dan dapat menyelesaikan lebih dari satu pekerjaan dalam satu waktu yang baik.⁶¹

⁵⁸ Imam Wahyudi, *Mengejar Profesionalisme Guru*, (Jakarta: Prestasi Pustaka, 2012), hal. 86.

⁵⁹ Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), hal. 54.

⁶⁰ Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru (Konsep, Strategi, dan Implementasinya)*, (Jakarta: Kencana, 2016), hal. 14.

⁶¹ Ahmad Susanto, *Konsep, Strategi, dan Implementasi Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, (Depok: Prenada Media, Edisi Cetakan ke-2, 2018), hal. 53.

b. *Quality Of Work*

Quality Of Work merupakan kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.⁶² Yang dimaksud dengan kualitas pekerjaan dalam hal ini adalah kegiatan yang telah dilakukan oleh guru sudah memenuhi persyaratan, spesifikasi, dan harapan yang telah ditetapkan.⁶³

c. *Job Knowledge*

Job Knowledge merupakan luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.⁶⁴ Pengetahuan merupakan rangkaian informasi yang dimiliki seseorang sehingga ia mampu mengerjakan sesuatu dibekali oleh informasi tersebut. Suatu prestasi kerja guru dapat diidentifikasi dari pengetahuan yang dimiliki dan dikuasai guru, baik secara teoritis maupun secara praktis. Guru yang mengetahui dan menguasai pengetahuan dasar tentang kompetensi dari profesi yang sedang dijalankannya akan menunjukkan kriteria yang maksimal, dimana ia dapat menjalankan segala aktivitasnya dengan menerapkan pengetahuan atau intelektual, sikap, dan keterampilan yang dimilikinya.⁶⁵

⁶² Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru (Konsep, Strategi, dan Implementasinya)*, (Jakarta: Kencana, 2016), hal. 14.

⁶³ Ahmad Susanto, *Konsep, Strategi, dan Implementasi Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, (Depok: Prenada Media, Edisi Cetakan ke-2, 2018), hal. 53.

⁶⁴ Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru (Konsep, Strategi, dan Implementasinya)*, (Jakarta: Kencana, 2016), hal. 14.

⁶⁵ Ahmad Susanto, *Konsep, Strategi, dan Implementasi Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, (Depok: Prenada Media, Edisi Cetakan ke-2, 2018), hal. 53.

d. *Creativeness*

Creativeness merupakan keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan yang timbul.⁶⁶

e. *Cooperation*

Cooperation merupakan kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).⁶⁷ Kerja sama merupakan kesediaan untuk berpartisipasi dan bekerja sama dengan orang lain, baik secara vertikal maupun horizontal sesama rekan kerja di dalam maupun diluar pekerjaan sehingga akan menghasilkan pekerjaan yang semakin baik. Dengan kata lain kerja sama di sini adalah kerja sama yang dilakukan antara guru dengan kepala sekolah atau pun dengan rekan kerja sesama guru sehingga pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik dan hasilnya pun dapat optimal.⁶⁸

f. *Dependability*

Dependability merupakan kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan.⁶⁹ Dalam hal ini guru harus memiliki kemampuan untuk memberikan pelayanan yang dijanjikan secara tepat waktu, akurat, dan memuaskan serta dapat dipercaya dalam melaksanakan tugasnya dengan teliti dan efektif. Keterandalan guru dapat dibangun oleh rasa kepercayaan diri guru yang tumbuh manakala guru diberi kesempatan untuk

⁶⁶ Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru (Konsep, Strategi, dan Implementasinya)*, (Jakarta: Kencana, 2016), hal. 14.

⁶⁷ *Ibid.*, 14.

⁶⁸ Ahmad Susanto, *Konsep, Strategi, dan Implementasi Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, (Depok: Prenada Media, Edisi Cetakan ke-2, 2018), hal. 53.

⁶⁹ Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru (Konsep, Strategi, dan Implementasinya)*, (Jakarta: Kencana, 2016), hal. 14.

menunjukkan kemampuannya dengan cara adanya pendelegasian wewenang yang diberikan oleh kepala sekolah. wujud dari keterandalan guru dapat dilihat dari tingkat keuletan dan kerajinan serta kesungguhan guru dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diembankan kepadanya serta dapat dilihat dari tingginya tingkat kehadiran guru tersebut.⁷⁰

g. *Initiative*

Initiative merupakan semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam melaksanakan tanggung jawabnya.⁷¹ Inisiatif atau prakarsa merupakan kemampuan guru untuk melahirkan buah pikiran yang kreatif dan orsinil dalam melaksanakan tugasnya, yakni guru yang senantiasa aktif memberikan alternatif solusi, yakni guru yang berinisiatif untuk mencoba sesuatu yang baru, dan guru yang mampu berinovasi. Selain itu juga guru yang memiliki inisiatif adalah guru yang menunjukkan kemampuannya untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau tindakan yang diperlukan tanpa menunggu perintah atasan.⁷²

h. *Personal Qualities*

Personal qualities merupakan suatu kriteria yang menyangkut kepribadian, kepemimpinan, dan integritas pribadi.⁷³

⁷⁰ Ahmad Susanto, *Konsep, Strategi, dan Implementasi Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, (Depok: Prenada Media, Edisi Cetakan ke-2, 2018), hal. 53-54.

⁷¹ Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru (Konsep, Strategi, dan Implementasinya)*, (Jakarta: Kencana, 2016), hal. 14.

⁷² Ahmad Susanto, *Konsep, Strategi, dan Implementasi Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, (Depok: Prenada Media, Edisi Cetakan ke-2, 2018), hal. 53.

⁷³ Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru (Konsep, Strategi, dan Implementasinya)*, (Jakarta: Kencana, 2016), hal. 14.

5. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Menurut Barnawi dan Mohammad Arifin faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru diantaranya yaitu:

a. Tingkat pendidikan guru

Tingkat pendidikan guru akan sangat mempengaruhi baik tidaknya kinerja guru. Kemampuan seseorang akan dipengaruhi oleh tingkat pendidikannya, karena melalui pendidikan itulah seseorang mengalami proses belajar dari tidak tahu menjadi tahu dan dari tidak bisa menjadi bisa. Jadi semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang maka akan semakin banyak pula pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan yang dimiliki, sehingga kinerjanya pun akan baik pula.

b. Supervisi pengajaran

Supervisi pengajaran merupakan serangkaian kegiatan yang membantu guru dalam mengembangkan kemampuannya. Kepala sekolah bertugas memberikan bimbingan, bantuan, pengawasan, dan penelitian terhadap permasalahan-permasalahan yang berhubungan dengan pengembangan pengajaran yang berupa perbaikan program dan kegiatan belajar mengajar.

c. Program penataran

Agar memiliki kinerja yang baik, maka guru dituntut untuk memiliki kemampuan akademik yang memadai yaitu dengan mengikuti penataran. Dengan adanya program penataran tersebut maka guru akan mendapatkan

pengetahuan dan pengalaman baru sehingga dapat mengaplikasikan ilmu yang dimilikinya kepada para siswa untuk kemajuan hasil belajar siswa.

d. Iklim yang kondusif

Dalam hal ini iklim yang kondusif berpengaruh terhadap kinerja guru, misalnya seperti pengelolaan kelas yang baik , pengaturan fasilitas (ventilasi, penerangan, tempat duduk, dan media pengajaran). Selain itu hubungan yang baik antara kepala sekolah, guru, siswa, dan karyawan sekolah yang menyenangkan akan mnambah semangat bagi guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

e. Kondisi fisik dan mental yang baik

Guru yang sehat akan dapat menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik. Maka dari itu kesehatan sangatlah penting. Jika guru sakit maka proses pembelajaran tidak akan berjalan dengan dengan baik pula. Begitupun dengan kondisi mental, jika kondisi mental guru baik maka guru tersebut juga akan mengajar dengan baik pula.

f. Pendapatan guru

Agar guru dapat berkonsentrasi dalam mengajar disuatu sekolah maka harus diperhatikan tingkat pendapatannya dan juga jaminan kesejahteraan lainnya seperti pemberian intensif, kenaikan pangkat/ gaji berkala, asuransi kesehatan dan lain-lain.

g. Gaya kepemimpinan kepala madrasah

Dalam hal ini kepala madrasah harus mampu menciptakan suasana yang kondusif. Selain itu kepala sekolah harus bersikap demokratis kepada para bawahannya, seperti menerima pendapat maupun saran dari guru dan selalu menjaga komunikasi yang baik dengan guru. Dengan adanya hal-hal tersebut maka guru akan bersikap terbuka, kreatif, inovatif, dan memiliki semangat kerja yang tinggi.

h. Kemampuan manajerial

Dalam proses mencapai tujuan pendidikan, tidak lepas dari kegiatan administrasi. Kegiatan administrasi mencakup pengaturan proses belajar mengajar, kesiswaan, personalia, peralatan pengajaran, gedung, perlengkapan, keuangan, serta hubungan masyarakat. Dalam proses administrasi terdapat kegiatan manajemen yang meliputi kemampuan membuat perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, dan pengawasan. Apabila kepala sekolah memiliki kemampuan manajerial yang baik, maka pengelolaan terhadap komponen dan sumber daya pendidikan disekolah akan berjalan baik pula, sehingga hal tersebut akan mendukung pelaksanaan tugas guru dan peningkatan kinerjanya.⁷⁴

Sedangkan menurut Kartono Kartini terdapat faktor internal dan faktor eksternal yang mendukung kinerja guru yaitu sebagai berikut :

⁷⁴ Barnawi dan Mohammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional (Instrumen Pembinaan, Peningkatan, dan Penilaian*, (Jogjakarta: Ar Ruzz Media, 2014), hal. 17.

a. Faktor Internal

1) Kecerdasan

Dalam hal ini kecerdasan memegang peranan penting dalam menentukan keberhasilan tugas-tugas. Semakin sulit tugas-tugas yang dikerjakan, maka semakin tinggi pula tingkat kecerdasan yang diperlukan.

2) Keterampilan dan kecakapan

Dalam hal ini tingkat keterampilan dan kecakapan setiap orang berbeda-beda. Hal tersebut dikarenakan adanya perbedaan dari berbagai pengalaman-pengalaman dan latihan yang diperoleh seseorang.

3) Kemampuan dan minat bakat

Dalam hal ini tugas dan jabatan seseorang harus sesuai dengan kemampuannya. Kemampuan yang disertai dengan minat yang tinggi hal tersebut dapat menunjang pekerjaan yang sedang dilakukan, sehingga tugas-tugas akan cepat selesai dikerjakan.

4) Kesehatan

Kesehatan dapat membantu proses bekerja seseorang sampai tugas-tugasnya selesai. Jika kesehatan terganggu maka pekerjaan akan terganggu pula.

5) Cita-cita dan tujuan dalam bekerja

Jika pekerjaan yang dilakukan seseorang sesuai dengan cita-cita maka tujuan yang hendak dicapai dapat terlaksana karena seseorang tersebut bekerja dengan sungguh-sungguh, rajin, dan dengan sepenuh hati.

b. Faktor Eksternal

1) Lingkungan keluarga

Keadaan lingkungan keluarga dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Permasalahan yang ada dalam kehidupan keluarga akan menurunkan dan mengganggu semangat kerja.

2) Lingkungan kerja

Kondisi kerja yang kondusif dan menyenangkan dapat mendorong seseorang bekerja secara optimal. Lingkungan kerja yang dimaksud dalam hal ini yaitu situasi kerja, rasa aman, gaji pilihan dan keahliannya yang memadai, kesempatan untuk mengembangkan karir, dan teman kerja yang baik serta bisa diajak kerja sama.

3) Komunikasi dengan kepala madrasah

Hubungan komunikasi yang terjalin baik dan harmonis akan membuat pekerjaan cepat selesai.

4) Sarana dan prasarana

Adanya sarana dan prasarana yang memadai akan membantu guru dalam meningkatkan kinerjanya, terutama kinerja dalam proses mengajar.

5) Kegiatan guru didalam kelas

Peningkatan dan perbaikan pendidikan harus dilakukan secara bertahap. Dalam hal ini guru harus mampu menjalin interaksi dan komunikasi yang baik dengan siswa.⁷⁵

⁷⁵ Sobirin, *Kepala Sekolah, Guru, dan Pembelajaran*, (Bandung: Nuansa Cendekia, 2018), hal. 105

6. Keterampilan Mengajar Guru

a. Pengertian keterampilan mengajar guru

Keterampilan berasal dari kata dasar “terampil” yang artinya cekatan, cakap atau mampu menyelesaikan suatu tugas. Menurut kamus besar Bahasa Indonesia, keterampilan adalah kecakapan seseorang dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab.⁷⁶ Keterampilan juga merupakan kegiatan yang berhubungan dengan urat saraf dan otot-otot (neuromuscular) yang lazimnya tampak kegiatan jasmaniah seperti menulis, mengetik, olahraga, dan sebagainya. Meskipun sifatnya motorik, namun keterampilan itu memerlukan koordinasi gerak dengan teliti dan kesadaran yang tinggi. Jadi, keterampilan adalah suatu keahlian dalam bidang tertentu yang ditekuni seseorang.⁷⁷

Mengajar adalah aktivitas mengorganisasi atau mengatur lingkungan sebaik-baiknya sehingga menciptakan kesempatan bagi anak untuk melaksanakan proses belajar secara efektifitas, usaha menciptakan lingkungan belajar, makna belajar dalam konteks standar proses pendidikan tidak hanya sekedar menyampaikan materi pelajaran, akan tetapi juga dimaknai sebagai proses mengatur lingkungan supaya peserta didik belajar.⁷⁸ Mengenai pengertian mengajar para ahli mendefinisikan sebagai berikut :

⁷⁶ Kamus Besar Bahasa Indonesia, *Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional* (Jakarta: Balai Pustaka, 2007), hal. 188.

⁷⁷ Muhibbin Syah, *Psikologi Belajar* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007), hal. 121

⁷⁸ Wina Sanjaya, *Strategi Pembelajaran* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2006), hal. 33.

- 1) Menurut Alvin W Howard mengajar adalah suatu aktivitas untuk memberi, menolong, membimbing seseorang untuk mendapatkan, mengubah atau mengembangkan ide (cita-cita).⁷⁹
- 2) Menurut Sardiman A. M mengajar adalah menanamkan pengetahuan kepada anak didik dengan suatu harapan terjadi proses pemahaman. Namun dalam arti luas mengajar merupakan sebagai suatu aktivitas mengorganisasi atau mengatur lingkungan sebaik-baiknya dan menghubungkan dengan anak didik sehingga terjadi proses belajar atau dengan kata lain sebagai upaya menciptakan kondisi yang kondusif untuk berlangsungnya kegiatan belajar bagi para peserta didik.⁸⁰
- 3) Menurut Maswan dan Khoirul mengajar adalah memberi pelajaran kepada peserta didik dengan cara melatih dan memberi petunjuk agar mereka memperoleh sejumlah pengalaman.⁸¹

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa keterampilan mengajar guru adalah kecakapan atau kemampuan yang dimiliki seorang guru dalam melakukan pengajaran kepada peserta didiknya sehingga peserta didik dapat memahami materi pelajaran, dan dapat mencapai tujuan pembelajaran serta terjadi perubahan pada peserta didik baik dari segi kognitif, afektif,

⁷⁹ Roestiyah. N. K, *Masalah Ilmu Keguruan* (Jakarta: Bina Aksara, 1989), hal. 15.

⁸⁰ Sardiman A. M, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar* (Jakarta: Rajawali Press, 2002), hal. 46-47.

⁸¹ Maswan dan Khoirul Muslimin, *Teknologi Pendidikan* (Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2019), hal. 219.

maupun psikomotor sebagai integrasi dari kompetensi guru secara utuh dan menyeluruh.⁸²

b. Jenis-jenis keterampilan mengajar

Menurut Saiful Bahri keterampilan mengajar merupakan keterampilan yang mutlak harus dimiliki oleh seseorang yang menjalankan tugasnya dalam proses belajar mengajar. Keterampilan mengajar sangat penting dimiliki oleh seorang guru sebab guru memegang peranan penting dalam dunia pendidikan. Oleh karena itu, guru harus memiliki berbagai keterampilan mengajar yaitu keterampilan membuka dan menutup pelajaran, keterampilan menjelaskan, keterampilan bertanya, keterampilan memberi penguatan, keterampilan membimbing diskusi kelompok kecil, keterampilan mengelola kelas, keterampilan mengadakan variasi, dan keterampilan mengajar perorangan.⁸³

1) Keterampilan membuka dan menutup pelajaran

Keterampilan membuka pelajaran adalah usaha yang dilakukan oleh guru dalam kegiatan pembelajaran untuk menciptakan prakondisi bagi peserta didik agar mental maupun perhatian terpusat pada pengalaman belajar yang disajikan sehingga akan mudah mencapai kompetensi yang diharapkan. Sedangkan menutup pelajaran adalah kegiatan yang dilakukan guru untuk mengakhiri pelajaran dengan maksud untuk memberikan gambaran menyeluruh tentang apa yang telah dipelajari peserta didik serta

⁸² Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2012), hal. 69.

⁸³ Saiful Bahri Djamarah, *Guru dan Anak Didik dalam Interaksi Edukatif* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2000), hal. 99.

keterkaitannya dengan pengalaman sebelumnya, mengetahui tingkat keberhasilan peserta didik, serta keberhasilan guru dalam pelaksanaan proses pembelajaran.⁸⁴

Menurut Syaiful Bahri Djamarah, keterampilan membuka pelajaran adalah perbuatan guru untuk menciptakan siap mental dan menimbulkan perhatian peserta didik agar terpusat pada yang akan dipelajari. Sedangkan menutup pelajaran adalah mengakhiri kegiatan inti pelajaran.⁸⁵ Berkaitan konsep membuka dan menutup pelajaran, komponen membuka pelajaran yang harus dilakukan guru adalah komponen menarik perhatian, komponen menumbuhkan motivasi belajar, memberikan acuan atau rambu-rambu, dan komponen membuat kaitan. Sedangkan usaha yang harus dilakukan guru dalam komponen menutup pelajaran adalah komponen meninjau kembali, komponen membuat ringkasan, dan komponen mengevaluasi.⁸⁶

2) Keterampilan menjelaskan

Keterampilan menjelaskan secara sederhana dapat diartikan sebagai keterampilan menyampaikan informasi secara lisan dari seseorang kepada orang lain. Hal yang dimaksud dalam konteks ini adalah keterampilan seorang guru dalam menyampaikan pelajaran kepada peserta didik. Menurut Uzer Usman keterampilan menjelaskan adalah penyajian informasi secara

⁸⁴ Wina Sanjaya, *Pembelajaran dalam Implementasi Kurikulum Berbasis Kompetensi* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2008), hal. 171.

⁸⁵ Saiful Bahri Djamarah, *Guru dan Anak Didik dalam Interaksi Edukatif* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2000), hal. 138.

⁸⁶ Muzakkir, *Micro Teaching Teori dan Aplikasinya dalam Pembelajaran* (Makassar: Alauddin University Press, 2012), hal. 109.

lisan yang diorganisasi secara sistematis untuk menunjukkan adanya hubungan yang satu dengan yang lainnya, misalnya antara sebab dan akibat, definisi dengan contoh atau dengan sesuatu yang belum diketahui.

Keterampilan menjelaskan merupakan salah satu aspek yang penting dalam kegiatan belajar mengajar yang dilaksanakan oleh guru. Keterampilan menjelaskan harus dikuasai secara profesional oleh guru, karena secara umum metode pengajaran yang banyak dilakukan oleh guru adalah metode ceramah. Hal yang paling penting dalam metode ceramah adalah guru harus profesional dalam menjelaskan.⁸⁷

3) Keterampilan bertanya

Keterampilan bertanya adalah pengajaran itu sendiri, sebab pada umumnya guru dalam pengajarannya melibatkan atau menggunakan tanya jawab. Pada pelaksanaan proses belajar mengajar bertanya memegang peranan penting, sebab pertanyaan yang tersusun baik dengan teknik pelemparan yang tepat memberikan pengaruh terhadap proses pembelajaran. Akan tetapi, masih ada guru yang sering menggunakan kebiasaan bertanya yang kurang menunjang keberhasilan proses pembelajaran. Kebiasaan-kebiasaan bertanya yang perlu dihindari oleh seorang guru adalah mengulangi pertanyaan sendiri, mengulangi jawaban siswa, menjawab pertanyaan sendiri, pertanyaan yang memancing jawaban serentak,

⁸⁷ Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional* (Bandung: Rosda Karya, 2006), hal. 88-89.

pertanyaan yang mengandung makna ganda, dan menunjuk siswa dahulu sebelum memberikan pertanyaan.⁸⁸

4) Keterampilan memberi penguatan

Keterampilan memberi penguatan adalah keterampilan yang dapat dilakukan dengan kata-kata atau dengan perbuatan yang bertujuan untuk meningkatkan perhatian peserta didik terhadap materi yang sedang disampaikan. Menurut Hamzah B. Uno, keterampilan memberi penguatan merupakan keterampilan yang arahnya untuk memberikan dorongan, tanggapan, atau hadiah bagi peserta didik agar dalam mengikuti pelajaran peserta didik merasa dihormati dan diperhatikan dengan tujuan meningkatkan perhatian peserta didik terhadap pelajaran, merangsang dan meningkatkan motivasi belajar peserta didik, dan meningkatkan kegiatan belajar dan membina tingkah laku peserta didik yang produktif.⁸⁹

5) Keterampilan membimbing diskusi kelompok kecil

Diskusi kelompok kecil adalah suatu proses yang teratur yang melibatkan sekelompok orang dalam interaksi tatap muka yang informal dengan berbagai pengalaman atau informasi, pengambilan kesimpulan, atau pemecahan masalah. Diskusi kelompok kecil merupakan kegiatan yang harus ada dalam kegiatan belajar mengajar. Akan tetapi tidak setiap guru mampu membimbing peserta didik untuk berdiskusi tanpa mengalami latihan. Oleh karena itu, keterampilan ini perlu diperhatikan agar para guru

⁸⁸ Muzakir, *Micro Teaching Teori dan Aplikasinya dalam Pembelajaran* (Makassar: Alauddin University Press, 2012), hal. 135.

⁸⁹ Hamzah B. Uno, *Profesi Kependidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), Hal. 77.

mampu melaksanakan tugas ini dengan baik. diskusi berlangsung secara terbuka di bawah pimpinan guru atau temannya untuk berbagi informasi, pemecahan masalah, atau pengambilan keputusan.⁹⁰

6) Keterampilan mengelola kelas

Suatu kondisi belajar yang optimal dapat tercapai jika guru mampu mengatur peserta didik dan sarana pengajaran serta mengendalikannya dalam suasana yang menyenangkan untuk mencapai tujuan pengajaran. Hubungan interpersonal yang baik antara guru dengan peserta didik dan peserta didik dengan peserta didik merupakan syarat bagi keberhasilan pengelolaan kelas.⁹¹ Menurut J.J. Hasibuan dan Moedjiono keterampilan mengelola kelas merupakan keterampilan guru untuk menciptakan dan memelihara kondisi belajar yang optimal dan mengembalikannya ke kondisi yang optimal jika terjadi gangguan, baik dengan cara mendisiplinkan ataupun melakukan kegiatan remedial.⁹²

Dalam melakukan pengelolaan kelas ada 9 (sembilan) pendekatan yang harus dilakukan guru untuk mempertahankan kondisi kelas yang kondusif diantaranya adalah sebagai berikut :

- a) Pendekatan kekuasaan (*otoriter*) pengelolaan kelas diartikan sebagai suatu proses mengontrol tingkah laku siswa. Peranan guru di sini menciptakan dan mempertahankan situasi disiplin dalam kelas.

⁹⁰ Udin Syaifuddin Saud, *Pengembangan Profesi Guru* (Bandung: Alfabeta, 2013), hal. 67.

⁹¹ Nurkhalisa Latuconsina, *Pengelolaan Kelas dalam Pembelajaran* (Makassar: Alauddin University Press, 2013), hal. 130.

⁹² J. J. Hasibuandan Moedjiono, *Proses Belajar Mengajar* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2009), hal. 82.

- b) Pendekatan ancaman (*intimidasi*) pengelolaan kelas diartikan sebagai suatu proses mengontrol tingkah laku siswa. Dalam pelaksanaannya dilakukan dengan cara memberi ancaman, misalnya melarang, menyindir, dan memaksa.
- c) Pendekatan kebebasan (*permisif*) pengelolaan kelas diartikan sebagai suatu proses membantu siswa untuk merasa bebas mengerjakan sesuatu kapan saja dan di mana saja. Peranan guru adalah mengusahakan semaksimal mungkin kebebasan siswa.
- d) Pendekatan buku resep (*cookbook*) pengelolaan kelas ini dilakukan dengan mendaftar apa yang harus dan apa yang tidak boleh dikerjakan guru dalam mereaksi semua masalah atau situasi yang terjadi di kelas.
- e) Pendekatan pengajaran (*instruksional*), pendekatan ini didasarkan atas suatu anggapan bahwa perencanaan dan pelaksanaan akan mencegah munculnya masalah tingkah laku siswa dan pemecahan diperlukan bila masalah tidak bisa dicegah.
- f) Pendekatan pengubahan tingkah laku dalam pengelolaan kelas diartikan sebagai suatu proses mengubah tingkah laku siswa. Peranan guru adalah mengembangkan tingkah laku siswa yang baik dan mencegah tingkah laku yang kurang baik.
- g) Pendekatan sosioemosional dalam pengelolaan kelas merupakan suatu proses menciptakan iklim sosioemosional yang positif dalam kelas.

- h) Pendekatan proses kelompok dalam pengelolaan kelas diartikan sebagai suatu proses menciptakan kelas sebagai suatu sistem sosial dan proses kelompok merupakan yang paling utama.
- i) Pendekatan *electis* atau *pluralistic* dalam pengelolaan kelas diartikan sebagai usaha menggunakan berbagai macam pendekatan yang memiliki potensi untuk dapat menciptakan dan mempertahankan suatu kondisi yang memungkinkan proses interaksi edukatif berjalan efektif dan efisien.⁹³

7) Keterampilan mengadakan variasi

Keterampilan mengadakan variasi diadakan karena faktor kebosanan yang disebabkan oleh adanya penyajian kegiatan belajar yang monoton akan mengakibatkan perhatian, motivasi, dan minat peserta didik terhadap pelajaran, guru, dan sekolah menurun. Menurut E. Mulyasa variasi dalam pembelajaran adalah perubahan dalam proses kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan motivasi belajar peserta didik, serta mengurangi kejenuhan dan kebosanan.⁹⁴

Keterampilan mengadakan variasi ini dapat juga dipakai untuk menggunakan keterampilan mengajar yang lain. seperti dalam menggunakan keterampilan bertanya, memberi penguatan, menjelaskan, dan sebagainya. Jadi keterampilan mengadakan variasi ini adalah variasi dalam metode

⁹³ Muzakkir, *Micro Teaching Teori Dan Aplikasinya Dalam Pembelajaran* (Makassar: Alauddin University Press, 2012), hal. 226-231.

⁹⁴ E. Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Yang Kreatif Dan Menyenangkan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2012), hal. 67.

mengajar guru, variasi penggunaan media dan bahan-bahan pengajaran, dan variasi pola interaksi dan kegiatan peserta didik.⁹⁵

8) Keterampilan mengajar kelompok kecil dan perorangan

Menurut J.J. Hasibuan dan Moedjiono, bahwa mengajar kelompok kecil dan perorangan diartikan sebagai perbuatan guru dalam konteks belajar mengajar yang hanya melayani 3 sampai 8 peserta didik untuk kelompok kecil, dan hanya seorang untuk perorangan. Pada dasarnya bentuk pengajaran ini dapat dikerjakan dengan membagi kelas dalam kelompok-kelompok yang lebih kecil. pengajaran kelompok kecil dan perorangan memungkinkan guru memberikan perhatian terhadap setiap peserta didik serta terjadinya hubungan yang lebih akrab antara guru dengan peserta didik.⁹⁶ Adapun tujuan keterampilan mengajar perorangan dan kelompok kecil yaitu :

- a) Memberi rasa tanggung jawab yang lebih besar kepada peserta didik.
- b) Mengembangkan daya kreatif dan sifat kepemimpinan pada peserta didik.
- c) Memberi kesempatan pada peserta didik untuk belajar lebih aktif.
- d) Membentuk hubungan yang lebih akrab antara guru dan peserta didik, maupun antar peserta didik.
- e) Meningkatkan kualitas pembelajaran melalui dinamika kelompok.

⁹⁵ Udin Syaifuddin Saud, *Pengembangan Profesi Guru* (Bandung: Alfabeta, 2013), hal. 70.

⁹⁶ J.J. Hasibuandan Moedjiono, *Proses Belajar Mengajar* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2009), hal. 83.

- f) Memberi kesempatan memecahkan masalah untuk berlatih memecahkan masalah dan cara hidup secara rasional dan demokratis.
- g) Memberi kesempatan kepada peserta didik untuk mengembangkan sikap sosial dan semangat gotong royong.⁹⁷

⁹⁷ Udin Syaifuddin Saud, *Pengembangan Profesi Guru* (Bandung: Alfabeta, 2013), hal. 73.