**BAB II**

**KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

* 1. **Kajian Pustaka**

Untuk menjelaskan konsep dasar tentang pengaruh kepemimpinan dan komunikasi interpersonal terhadap kinerja guru dan implikasinya pada prestasi siswa maka perlu diungkap terlebih dahulu teori yang mendukung pada variabel, teori dasar keilmuan, serta hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini.

* + 1. **Pengertian Manajemen**

Manajemen memiliki berbagai pengertian, secara universal manajemen adalah penggunaan sumber daya organisasi untuk mencapai sasaran dan kinerja yang tinggi dalam berbagai tipe organisasi *profit* maupun *nonprofit*. Selanjutnya definisi manajemen pendidikan menurut Knezevich dalam Permadi (2007:49), yang menyebutkan bahwa:

Manajemen pendidikan merupakan sekumpulan fungsi untuk menjamin efesien dan efektivitas pelayanan pendidikan, melalui perencanaan, pengambilan keputusan, prilaku kepemimpinan, penyiapan alokasi sumber daya manusia, stimulus dan koordinasi personal, penciptaan iklim organisasi yang kondusif, serta penentuan pembinaan fasilitas untuk memenuhi kebutuhan siswa.

Hal ini menyiratkan bahwa manajemen pendidikan dirancang untuk dapat memenuhi kebutuhan siswa, sehingga dapat mencetak lulusan yang membanggakan yang berimbas kepada kredibilitas lembaga pendidikan itu.

Manajemen pendidikan merupakan rangkaian bersama atau keseluruhan proses pengendalian dalam pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan secara berencana dan sistimatis, yang di selenggarakan pada suatu lingkungan tertentu. Menurut Siagian (2007: 1), manajemen dapat disoroti dari empat sudut pandang, yaitu:

Pertama, betapapun berhasilnya para ilmuwan mengembangkan teori tentang manajemen yang antara lain berakibat pada pengakuan bahwa manajemen merupakan salah satu cabang ilmu pengetahuan sosial, penerapan berbagai teori manajemen itu tetap berdasarkan pendekatan yang situasional. Kedua, manajemen selalu berkaitan dengan kehidupan organisasional, ketika terdapat sekelompok orang yang menduduki berbagai jenjang tingkat kepemimpinan dan kelompok orang lain yang tanggung jawab utamanya adalah menyelenggarakan berbagai kegiatan organisasional. Ketiga, keberhasilan organisasi sesungguhnya merupakan gabungan antara kemahiran manajerial dan ketrampilan teknis para pelaksana kegiatan operasional. Keempat, kedua kelompok utama dalam organisasi, yaitu kelompok manajerial dan kelompok pelaksana mempunyai bidang tanggung jawab masing-masing secara konseptual dan teoritikal tidak dapat dipisahkan.

Dari uraian tersebut dapatlah disimpulkan bahwa manajemen pendidikan memiliki berbagai kegiatan yang sangat kompleks dan saling berhubungan antara satu sama lain sehingga tercipta iklim yang kondusif. Seperti adanya perencanaan yang disusun secara sistimatis untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi.

* + 1. **Pengertian dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

**2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Moses N. Kingundu yang dikutip Sulistiyani (2009:11), bahwa: “Manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah pengembangan dan pemanfaatan pegawai dalam rangka tercapainya tujuan dan sasaran individu, masyarakat, bangsa, dan internasional yang efektif”. Hal ini berarti bahwa manajemen sumber daya manusia dirancang untuk mengembangkan kemampuan individu terhadap potensi-potensi yang dimilikinya agar dapat dimanfaatkan untuk kepentingan organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan, baik itu organisasi komersial ataupun non komersial.

Selanjutnya, lebih luas lagi menurut pendapat Veithzal (2004:1),yang mengatakan bahwa:

Manajemen sumber daya manusia (SDM) salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat fungsi/bidang produksi, pemasaran, keuangan maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia (SDM) dianggap semakin penting peranannya dalam pencapaian tujuan perusahaan maka berbagai pengalaman dari hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistimatis dengan apa yang disebut Sumber Daya Manusia. Istilah “Manajemen” mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya *mamanage* (mengelola) sumber daya manusia.

Selain itu, masih menjelaskan definisi manajemen SDM, Mangkunegara (2007: 2) menyampaikan bahwa:

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengembangan pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahaan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Demikian pula halnya dalam lembaga pendidikan yang menjadi sumber daya manusia dalam lembaga pendidikan adalah guru. Untuk mencapai tujuan pendidikan diperlukan guru yang memiliki kinerja yang professional. Suatu organisasi atau lembaga menghasilkan produk yang berkualitas apabila kinerja seluruh *stokeholder*-nya sudah optimal. Begitu juga di sekolah, yang akan menghasilkan *output* yang berkualitas apabila kinerja guru dan *stakeholder* yang lainnya sudah optimal. Seperti yang telah dipaparkan sebelumnya pada latar belakang penelitian, bahwa keberhasilan suatu sekolah tidak luput dari kerjasama antara siswa dengan para guru disekolah tersebut. Dimana siswa dengan rajin dan semangat belajar, guru dengan kinerjanya, kepala sekolah sebagai *top manager* di sekolah, serta para guru yang lainnya dengan satu tujuan memberikan pelayanan kepada siswa dan masyarakat untuk menghasilkan produk yang berkualitas.

**2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia dapat pula sebagai pengelolaan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu, yang dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai. Secara luas fungsi dari manajemen sumber daya manusia meliputi:(1) *Planning,* (2) *Organizing,* (3) *Directing,* (4) *Controlling,* (5) *Procurement,* (6) *Development,* (7) *Compensation,* (8) *Integration,* (9) *Maintenance,* (10) *Separation* (Flippo dalam Irawan, et all.: 1997;151).

Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh Hasibuan (2007:25), mengenai fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi: (1) *Planning* (Perencanaan)*,* (2) *Organizing* (pengorganisasian)*,* (3) *Directing* (Pengarahan)*,* (4) *Controlling* (Pengendalian)*,* (5) *Procurement* (Pengadaan)*,* (6) *Development* (Pengembangan)*,* (7) *Compensation* (Kompensasi)*,* (8) *Integration* (Pengintegrasian)*,* (9) *Maintenance* (Pemeliharaan) ditambah dengan (10) Kedisiplinan dan (11) Pemberhentian.

Dari uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan serangkain kegiatan merencanakan dan mengendalikan serta mengembangkan segala upaya didalam mengatur dan mendayagunakan sumber daya manusia secara efektif dan efesien. Jadi pada intinya fungsi manajemen sumber daya manusia hanya terdapat pada fungsi manajerial dan fungsi operasional, yang berwujud kegiatan yang berurutan dan berhubungan sehingga satu kegiatan menjadi syarat bagi kegiatan lainnya. Kegiatan-kegiatan ini harus dan dapat dilakukan seseorang atau kelompok yang bergabung dalam suatu organisasi.

* + 1. **Kepemimpinan**

Menurut Al-Qur’an, manusia menempati posisi istimewa di alam jagat raya ini, Manusia adalah wakil Tuhan di muka bumi sebagaimana dinyatakan dalam Q.S. Al-Baqarah ayat 30 yang artinya: *“Dan (ingatlah) tatkala Tuhanmu berkata kepada malaikat sesungguhnya aku akan menjadikan seorang khalifah di muka bumi”*. Makna Filosofis dari istilah khalifah ternyata tidak menimbulkan perbedaan pendapat, namun para ahli berbeda ketika mencoba mendefinisikan pandangan mereka. Sebagaimana khalifah dengan makna pengganti atau pemimpin, maka dihadapkan dengan tiga pandangan yang berbeda-beda.

Pandangan *pertama* mengatakan manusia sebagai *species* telah menggantikan *species* lain yang sejak itu manusia bertempat tinggal di muka bumi, karena diakui bahwa jin mendahului manusia, maka manusia sebagai pengganti jin.

Pandangan *kedua*, tidak perlu mempertimbangkan pendahulu-pendahulu manusia, atau siapa makhluk sebelum manusia di muka bumi, kata khalifah secara sederhana menunjuk kepada sekelompok masyarakat yang menggantikan kelompok lainnya. Diantara bukti-bukti yang menunjukkan hal ini, banyak didalam Al-Qur’an, bisa dikutip untuk memperkuat pandangan ini seperti Surat Al-Naml ayat 62, yang artinya: *“Dia menjadikan engkau pewaris di muka bumi.”*

Pandangan *ketiga*, memberikan tekanan kepada proses istihlaf itu lebih penting, dinyatakan bahwa khalifah tidak secara sederhana menggantikan yang lainnya, yang secara nyata memang benar-benar khalifah Allah. Allah pertama kali menjadikan khalifah yang berjalan dan bertingkah laku mengikuti ajaran Allah, penafsiran seperti ini di setujui oleh Razi, Thabari dan Qurtubi. Dengan demikian maka jelaslah bahwa khalifah di muka bumi ini adalah manusia. Manusia diberikan tugas sebagai khalifah untuk memimpin.

Istilah Kepemimpinan dapat diartikan bermacam-macam, bergantung pada sudut pandang dan konteks pembahasannya. Menurut Siagian (2007: 62) dikatakan bahwa: "Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk rnempengaruhi orang lain, dalam hal ini bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya". Sedangkan Stonner (1994: 53) dalam Sudjana, (2000:38) memberikan definisi:

Kepemimpinan secara umum adalah sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas anggota kelompok. Selanjutnya dikatakan bahwa implikasi dari definisi tersebut mencakup:

1. Kepemimpinan harus melibatkan orang lain dan bawahan atau pengikut karena kesediaan menerima pengarahan dari pemimpin, anggota kelompok membantu menegaskan status pemimpin dan memungkinkan proses kepemimpinan. Tanpa bawahan, semua sifat-sifat kepernimpinan seorang manajer akan menjadi tidak relevan.
2. Kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama di antara pemimpin dan anggota kelompok. Anggota kelompok itu bukan tanpa kuasa, mereka dapat dan bisa membentuk kegiatan kelompok dengan berbagai cara. Namun pemimpin biasanya masih lebih berkuasa.
3. Kemampuan untuk menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi perilaku pengikut melalui sejumlah cara.

Sejalan dengan pendapat tersebut di atas Soepardi (Mulyasa, 2006:107) menyebutkan bahwa :

”Kepemimpinan sebagai suatu kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum (kalau perlu) serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien”.

Dengan demikian, maka kepemimpinan mempunyai ruang lingkup proses manajerial dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas anggota. Dari pendapat-pendapat itu dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan yang telah dimiliki seseorang untuk mempengaruhi, menggerakkan bahkan memaksa orang lain terutama dalam organisasi dimana ia berada untuk mengikuti segala kehendaknya melakukan sesuatu perbuatan atau pekerjaan demi mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan yang baik dan kompensasi yang baik pula, akan memotivasi guru untuk menghasilkan kinerja yang baik. Ia harus menjalankan kepemimpinan yang efektif dalam setiap keadaan. Untuk itu ia harus meningkatkan kualitas individu dan menerapkan gaya kepemimpinan yang luwes (kontigensi). Gaya kepemimpinan yang dianut seorang kepala sekolah harus mampu menampung dan menghadapi aspirasi dan perubahan aspirasi individu-individu yang dipimpinnya.

**2.1.3.1. Ciri – Ciri Pemimpin**

Untuk mewujudkan seseorang menjadi pemimpin yang ideal dibutuhkan syarat-syarat yang tergambarkan dalam bentuk ciri-ciri yang dimiliki. Adapun ciri-ciri untuk seorang pemimpin seperti yang dikemukakan oleh Irham Fami (2011 :18 ) sebagai berikut:

1. Memiliki kompetensi yang sesuai dengan zamannya. Artinya kompetensi yang dimilikinya sangat berguna untuk diterapkan pada saat itu, dan kompetensi tersebut diakui oleh banyak pihak serta pakar khususnya.
2. Memahami setiap permasalahan secara lebih dalam dibandingkan dengan orang lain, serta mampu memberikan keputusan terhadap permasalahan tersebut.
3. Mampu menerapkan konsep*”The right man and the right place”* secara tepat dan baik.

Untuk memahami ciri-ciri pemimpin kita lihat pendapat yang dikemukakan oleh George R. Terry. Lima ciri pemimpin yaitu

1. Energi
2. Stabilitas emosi
3. Personal Motivation
4. Communication skill
5. Social skill

Sebagai pimpinan di lingkungan pendidikan kepala sekolah harus memiliki keterampilan dalam menjalankan tugasnya. Keterampilan kepala sekolah itu dimaksudkan sebagai bekal bagi mereka untuk dapat melaksanakan manajemen pendididikan secara baik , efektif dan efisien.

Kepala Sekolah adalah pemimpin tertinggi di sekolah. Pola kepemimpinannya sangat berpengaruh, bahkan sangat menentukan terhadap kemajuan sekolah. Pada saat menjadi guru, tugas pokoknya adalah mengajar dan membimbing siswa untuk mempelajari mata pelajaran tertentu. Adapun kepala sekolah tugasnya adalah “ memimpin “ dan “ mengelola” guru beserta stafnya untuk bekerja sebaik-baiknya demi mencapai tujuan sekolah. Kepala sekolah yang potensial harus mengakui bahwa tanggung jawab memimpin tidak mudah, memerlukan usaha yang luar biasa, ini tidak hanya berarti tekanan, stres, tetapi juga kepuasan yang luar biasa jika tugas itu dapat dicapai dengan sukses.

Untuk mencapai kesuksesan tersebut bisa dicapai dengan sembilan kebiasaan Kepala Sekolah Efektif, seperti yang dikemukakan oleh Deni Koswara (2008: 67 ) sebagai berikut;

1. Menjadi pendengar yang baik
2. Mengatur konflik
3. Pengendalian konflik
4. Melakukan pembinaan
5. Menciptakan visi
6. Pembuat keputusan
7. Komunikator
8. Memberi motivasi
9. Manajemen kinerja

Berdasarkan dari uraian diatas, maka penulis menyimpulkan yang menjadi indikator kepemimpinan kepala sekolah adalah:

1. Memiliki kondisi fisik yang sehat sesuai tugasnya.

2. Harus berpengetahuan luas

3. Mempunyai keyakinan bahwa organisasi akan berhasil mencapai tujuan

4. Memiliki stamina (daya kerja) dan antusiasme yang benar.

5. Gemar dan cepat mengambil keputusan

6. Objektif, dalam arti dapat menguasai emosi, dan lebih banyak mempergunakan rasio

7. Adil dalam memperlakukan bawahan

8. Menguasai prinsif-prinsif *human relatios*

9. Menguasai tekhnik-tekhnik berkomunikasi

10.Mampu sebagai penasehat, guru, dan kepala terhadap bawahannya.

**2.1.3.2 Tipe Kepemimpinan**

Pelaksanaan kepemimpinan cenderung menumbuhkan kepercayaan, partisipasi, loyalitas, dan internal motivasi para bawahan dengan cara persuasif, hal ini semua akan diperoleh karena kecakapan, kemampuan, dan perilaku pimpinan tersebut. Menurut Malayu Hasibuan, 2006:169 ada beberapa tipe, di antaranya:

1. Tipe karismatis

Tipe pemimpin ini memiliki kekuatan energi, daya tarik dan pembawaan yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan dapat dipercaya. Memiliki inspirasi, keberanian dan berkeyakinan teguh pada pendirian sendiri.

2. Tipe paternalistis dan maternalistis

Tipe paternalitis selalu menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak atau belum dewasa. Terlalu bersikap melindungi dan jarang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil keputusan sendiri. Sedangkan untuk kepemimpinan tipe maternalitis memiliki ciri yang hampir mirip dengan paternalistis. Namun yang membedakan adalah sikap terlalu melindungi yang lebih menonjol, disertai dengan kasih sayang yang berlebihan.

3. Tipe militeristis

Perlu dipahami bahwa tipe kepemimpinan militeristis itu berbeda dengan kepemimpinan organisasi militer. Sifat dari pemimpin yang militeristis antara lain lebih banyak menggunakan sistem perintah terhadap bawahannya dan seringkali kurang bijaksana. Menghendaki kepatuhan mutlak dari bawahan, menyenangi formalitas, menuntut adanya disiplin keras dan komunikasi yang berlangsung searah juga merupakan sifat dari pemimpin militeristis.

4. Tipe otokratis

Sifat dari pemimpin yang otokratis adalah memberikan perintah-perintah yang dipaksakan dan harus dipatuhi. Tidak pernah memberikan informasi secara detail tentang rencana-rencana yang akan datang. Setiap perintah dan kebijakan ditetapkan tanpa berkonsultasi dengan bawahannya. Semua pujian dan kritik terhadap segenap anak buah diberikan atas pertimbangan pribadi pemimpin sendiri.

5. Tipe laisser faire

Tipe kepemimpinan laisser faire praktis tidak memimpin. Dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semau sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikit pun dalam kegiatan kelompoknya. Semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahan sendiri. Pemimpin laisser faire biasanya tidak memiliki keterampilan teknis.

6. Tipe populistis

Kepemimpinan populistis berpegang teguh pada nilai-nilai masyarakat yang tradisional. Juga kurang mempercayai dukungan kekuatan serta bantuan luar negeri.

7. Tipe administratif

Tipe ini mampu menyelenggarakan tugas-tugas administratif secara efektif. Sedangkan para pemimpinnya terdiri dari para teknorat dan para administrator yang mampu menggerakkan dinamika modernisasi dan pembangunan.

8. Tipe demokratis

Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia, dan memberikan bimbingan yang efesien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerja sama yang baik. Kekuatan kepemimpinan demokratis ini bukan terletak pada “person atau individu pemimpin”, akan tetapi kekuatan justru terletak pada partisipasi aktif dari setiap warga kelompok.

**2.1.3.3 Perilaku Kepemimpinan**

Teori perilaku kepemimpinan merupakan teori – teori yang menjelaskan bahwa perilaku khusus membedakan antara satu pemimpin dengan pemimpin lainnya. Pemimpin dalam kepemimpinannya secara khusus harus memiliki kemampuan lebih yang digunakan untuk keputusan yang diambil terhadap bawahannya dalam pencapaian tujuan.

Menurut Robbins, Stephen P dialih bahasakan oleh Benyamin Molan, 2006;434, teori perilaku kepemimpinan berdasarkan penelitian terdahulu adalah:

1. Teori Perilaku Kepemimpinan Ohio

Teori perilaku ini berusaha untuk mengidentifikasi dimensi-dimensi dari perilaku kepemimpinan .Dari hasil penelitian tersebut diperoleh dua dimensi yang secara hakiki menjelaskan kebanyakan perilaku kepemimpinan yang digambarkan oleh bawahan. Kedua dimensi tersebut antara lain:

a. Struktur Prakarsa (Initiating Structure)

Stuktur prakarsa ini mengacu kepada sejauh mana seorang pemimpin berkemungkinan menetapkan dan menstruktur perannya dan peran bawahannya dalam mengusahakan tercapainya tujuan. Struktur ini mencakup perilaku yang berupaya mengorganisasi kerja, hubungan kerja, dan tujuan. Pemimpin yang dicirikan tinggi dalam struktur prakarsanya dapat digambarkan sebagai seseorang yang menugasi bawahan-bawahannya dengan tugas tertentu, mengharapkan pekerja mempertahankan standar kerja yang pasti, dan menekankan dipenuhinya tingkat-tingkat (deadline).

b. Pertimbangan (Consideration)

Pertimbangan digambarkan sejauh mana seseorang berkemungkinan memiliki hubungan pekerjaan yang dicirikan oleh saling percaya, menghargai gagasan bawahan, dan memperhatikan perasaan mereka yang menunjukkan tingkat kepedulian yang tinggi terhadap bawahannya. Gaya kepemimpinannya sangat berorientasi pada orang, dengan menekankan keramahan dan pemberdayaan.

Pemimpin yang tinggi dalam struktur prakarsa dan pertimbangan (seorang pemimpin “tinggi-tinggi”) cenderung lebih sering mencapai kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi dari pada pemimpin yang rendah dalam struktur prakarsa dan pertimbangan “rendah-rendah”.Struktur prakarsa yang tinggi mendorong tingginya tingkat keluhan, kemangkiran, serta keluar masuknya karyawan dan tingkat kepuasan pekerjaan yang lebih rendah dalam penyelesaian pekerjaan, pertimbangan yang tinggi secara negatif dihubungkan dengan penilaian kinerja dari pemimpin itu oleh atasannya. Dapat disimpulkan bahwa teori Ohio ini menyarankan bahwa gaya “tinggi-tinggi” umumnya membawa hasil yang positif namun sering dijumpai bahwa faktor-faktor situasional perlu dipadukan dalam teori ini.

2. Teori Perilaku Kepemimpinan Michigan

Teori perilaku Michigan ini mempunyai sasaran penelitian yang serupa dengan penelitian Ohio, yaitu mencari karakteristik perilaku pemimpin yang tampaknya dikaitkan dengan ukuran keefektifan kinerja, terdapat dua dimensi dalam teori kepemimpinan Michigan, yaitu:

a. Kepemimpinan Berorientasikan Karyawan

Kepemimpinan tersebut menekankan hubungan antar pribadi pemimpin berminat secara pribadi terhadap kebutuhan bawahan dan menerima perbedaan individual diantara anggota.

b. Kepemimpinan Berorientasikan Produksi

Kepemimpinan tersebut cenderung menekankan aspek teknis atau tugas dari pekerjaan, perhatian utama mereka adalah pada penyelesaian tugas kelompok mereka dan anggota-anggota kelompok adalah suatu alat untuk tujuan akhir.

Dari penelitian Michigan dapat diambil kesimpulan bahwa peneliti Michigan lebih menyukai pemimpin yang beorientasi karyawan dikaitkan dengan produktivitas kelompok yang lebih tinggi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Pemimpin yang beorientasi produksi cenderung dikaitkan dengan produktivitas kelompok yang rendah dan kepuasan kerja yang lebih rendah.

3. Teori Perilaku Kepemimpinan Skandinavia

Penelitian tersebut menilai ulang teori dua dimensi dari perilaku kepemimpinan yang ada dan penelitian memperlihatkan anggapan dasar dalam kepemimpinan ialah bahwa suatu dunia yang berubah, pemimpin akan menampakkan pemimpin yang berorientasikan pengembangan. Pemimpin inilah yang menghargai eksperimentasi, mengusahakan gagasan baru, menimbulkan dan melaksanakan perubahan.

Penelitian Ohio berpendapat bahwa pengembangan gagasan baru dan implementasi perubahan tidak penting. Namun, seiring dengan lingkungan dinamis perlu dimasukan pemimpin berorientasikan pengembangan dalam dimensi ketiga perilaku kepemimpinan. Kedua orientasi pemimpin terdahulu dianggap kurang memadai, karena tidak sejalan dengan perkembangan lingkungan yang dinamis.

**.2.1.3.4. Dimensi dan Indikator Kepemimpinan**

Kepala sekolah yang efektif memiliki beragam kemampuan yang memadai. Secara umum, penulis mengadopsi skema Duignan (2003; 2004)

mengidentifikasi lima kemampuan dasar kepala sekolah yang sifatnya saling

bergantungan dan berkaitan sebagaimana ditunjukkan dalam Gambar 1. Setiap kemampuan tersebut penting dimiliki oleh setiap kepala sekolah: kelima kemampuan tersebut membentuk kesatuan makna dari suatu kepemimpinan yang efektif. Kelima kemampuan tersebut meliputi: 1) Kemampuan pendidikan (educational capabilities);2) kemampuan personal (personal capabilities); 3) kemampuan relasional (relational capabilities); 4) kemampuan intelektual (intellectual capabilities); dan 5) kemampuan keorganisasian(organizational capabilities). Kemampuan di bidang pendidikan (educational capabilities) merupakan kemampuan utama dalam memelihara fokus perhatian kepala sekolah terhadap proses pengajaran dan pembelajaran. Sementara itu, kemampuan personal (personal capabilities) dan relasional (relational capabilities) mendasari orientasi kepemimpinan kepala sekolah terhadap peran penting dari orang-orang di sekitarnya (people orientation) (pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik, dan stakeholders). Di lain pihak, kemampuan intelektual (intellectual capabilities) dan organisasi (organizational capabilities) mendasari bentuk orientasi pencapaian (achievement orientation) (efektivitas, efisiensi dari proses, hasil dan lingkungan belajar) dari kepemimpinan kepala sekolah. Gambar 1. Dimensi kemampuan kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah yang efektif dapat menyeimbangkan kedua orientasi tersebut yang

didasarkan pada aspek pendidikan sebagai landasan pikir kepemimpinannya serta penyesuaian terhadap penekanan kemampuan tertentu berdasarkan kebutuhan kontekstual yang dihadapi. Hal ini dikarenakan keragaman dari unsur komunitas sekolah memiliki makna bahwa kepala sekolah selalu dihadapkan pada kekayaan kontekstual yang mengembangkan berbagai kemampuan yang dapat dilakukan oleh seorang kepala sekolah baik dari segi tingkat pengalaman, situasi sekolah dan masyarakat yang berbeda-beda. Kepala sekolah yang efektif mengadaptasikan pengalaman dan kemampuan yang dimilikinya terhadap konteks yang beragam tersebut (Fullan, 2005). Untuk membentuk kelima dimensi kemampuan kepala sekolah tersebut maka perlu dikembangkan framework sebagai pemandu prosedur dan praktik dari kepemimpinan kepala sekolah. Framework tersebut bersifat bermanfaat baik bagi pemerintah maupun mendukung profesionalitas kepala sekolah di berbagai tingkatan karir. Paparan berikut membahas mengenai pengertian serta karakteristik dan indikator framework dari setiap kemampuan kepemimpinan kepala sekolah.

**1. Kemampuan Pendidikan**

Kemampuan terkait dengan pendidikan mencakup pengetahuan profesional dan pemahaman mengenai proses pengajaran dan pembelajaran yang menginspirasi komitmen dan pencapaian hasil belajar yang berkualitas bagi peserta didik. Dalam hal ini kepemimpinan kepala sekolah menekankan pada proses belajar peserta didik dan bagaimana mencapai potensi belajar mereka secara optimal. Terdapat dua karakteristik terkait dengan kemampuan pendidikan ini. Pertama, kepala sekolah berusaha membangkitkan gairah belajar dan meyakini bahwa setiap anak adalah penting dan memiliki potensi. Pemahaman ini mendasari keyakinan kepala sekolah bahwa layanan pendidikan di sekolahnya dapat memberikan hasil yang berbeda bagi pencapaian belajar peserta didiknya. Adapun indikator dari karakteristik ini adalah kepala sekolah mampu: Menciptakan lingkungan belajar yang hidup, menantang, nyaman dan menyenangkan, mengomunikasikan optimisme dan kepercayaan diri terhadap potensi anak di sekolahnya, menciptakan pengharapan yang tinggi, menyusun standar yang tinggi dan membina komunitas sekolah untuk selalu tertantang untuk mencapai pengharapan dan standar yang tinggi tersebut. Kedua, kepala sekolah sangat menyadari aspek-aspek penting yang diperlukan oleh peserta didik, bagaimana menciptakan pengalaman belajar dan bagaimana pembelajaran dikembangkan, dievaluasi, dilaporkan dan dihargai. Untuk mencapai hal tersebut, indikator berikut dapat dikembangkan oleh kepala sekolah. Terus mengkaji perkembangan pengetahuan di bidang pengajaran dan pembelajaran serta kurikulum dan penilaian, memberikan pemodelan, mengembangkan dan mengimplementasikan filosofi belajar yang tepat, menerapkan keadilan sosial kependidikan: bersifat equitable dan inklusif dalam menjalan proses pendidikan di sekolahnya.

**2. Kemampuan Personal**

Kemampuan personal merupakan kekuatan dan kualitas internal yang mendasari tindakan etis dan profesional seorang pemimpin. Terdapat dua karakteristik terkait dengan kemampuan personal. Pertama, kepala sekolah memiliki integritas dan komitmen yang ditunjukkan melalui perilaku etis, moralis dan profesional. Dalam hal ini, kepala sekolah memiliki keteguhan dalam setiap pengambilan keputusan, yaitu mampu menyeimbangkan antara kepentingan pribadi dengan tanggung jawab profesional serta mampu menjadikan dirinya model bagi orang lain. Oleh karena itu, dalam kemampuan personal kepala sekolah memiliki: Kesadaran terhadap nilai dan keyakinan diri dan orang lain, Kematangan emosional, Kesadaran akan dampak perilaku personal mereka terhadap orang lain. Kedua, kepala sekolah menerima tanggung jawab terhadap tindakan yang dilakukannya terhadap orang lain. Tanggung jawab tersebut ditunjukkan oleh hal berikut: Menginsiprasi terbentuknya iklim yang saling menghargai, saling percaya dan saling mendukung. Bersifat sabar, tekun dan teguh, berusaha untuk tetap teratur walaupun dihadapkan pada situasi menantang dan rumit.

**3. Kemampuan Relasional**

Kemampuan relasional merupakan keterampilan interpersonal yang diperlukan untuk mengembangkan dan memelihara kualitas hubungan dengan beragam orang. Dalam hal ini, kemampuan relasional dapat diartikan kemampuan kepala sekolah dalam menghargai orang lain. Inilah karakteristik utama dari kemampuan relasional yang ditunjukkan oleh beberapa hal berikut; Menghargai individu dan berinteraksi dengan orang lain secara menyentuh (sensitively) dan bermartabat, bersikap jujur, apa adanya dan terbuka di dalam interaksi mereka dengan orang lain, menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan suportif dimana orang dapat saling bekerjasama dan saling perhatian. Kedua, kepala sekolah memahami dapat kemampuan mereka dalam meyakinkan dan mempengaruhi orang lain sehingga terbentuk kualitas hubungan yang saling ketergantungan satu sama lain. Dalam hal ini, kepala sekolah mengembangkan hal berikut; Menginspirasi dan mengembangkan rasa kebersamaan dan berbagi tanggung jawab, terbuka terhadap masukan dan beragam pendapat, mengelola dan memecahkan permasalahan secara efektif.

**4. Kemampuan Intelektual**

Kemampuan intelektual berkaitan dengan kemampuan berpikir, melakukan penilaian rasional dan pengambilan keputusan secara bijak. Kemampuan ini mendasari peran utama kepala sekolah sebagai ujung tombak dalam pelaksanaan dan pencapaian misi pendidikan. Oleh karena itu, karakteristik pertama dari kemampuan intelektual adalah memahami dan mempengaruhi agenda stratejik serta memahani perubahan baik dari lingkup lokal, nasional maupun internasional. Dalam hal ini, kepala sekolah dapat mempertimbangkan hal berikut. Berorientasi masa depan serta dapat mempengaruhi perubahan yang memberikan keuntungan terhadap peserta didik dan komunitas sekolah, bersifat pembelajar yang reflektif dan menciptakan situasi belajar dengan dan untuk orang lain, membangun kepemilikan bersama terhadap visi pendidikan nasional. Kedua, kepala sekolah selalu mempertimbangkan asumsi dan inovasi pendidikan untuk menciptakan proses pengajaran dan pembelajaran yang berkualitas bagi peserta didik. Dalam hal ini, kepala sekolah mengembangkan hal berikut. Memanfaatkan informasi penting untuk menghasilkan solusi yang tepat dan mengimplementasikan strategi yang berkesinambungan, mengelola skala prioritas dan membantu orang lain untuk memahami dan menjalankan prioritas tersebut. Menciptakan budaya organisasi yang konstuktif, inovatif dan dinamis yang memiliki komitmen terhadap pembelajaran peserta didik

**5. Kemampuan Organisasi**

Kemampuan organisasi berkaitan dengan daya dukung terhadap peningkatan proses yang terjadi di sekolah melalui manajemen sumber daya manusia, keuangan dan sumber daya lainnya secara efektif. Karakteristik utama dari kemampuan ini adalah kepala sekolah dapat menjalankan proses dan struktur sekolah secara efektif dan efisien dalam memimpin dan mengelola kinerja optimal komunitas sekolah. Dalam hal ini, kepala sekolah mengembangkan hal berikut; Merencanakan, mengevaluasi, mencapai dan melaporkan kinerja yang dihasilkan, mengaitkan hasil praktik dan pengembangan profesional ke dalam konteks kinerja sekolah secara menyeluruh, memanfaatkan bukti dan umpan balik yang beragam dan luas perspektifnya dalam mengarahkan orientasi ke depan. Kedua, kepala sekolah mengelola sumber daya untuk membangun kapasitas sekolah. Dalam hal ini, kepala sekolah mengembangkan hal berikut. Mengembangkan, mengimplementasikan dan memonitor secara efektif dan akuntabel sistem perencanaan, manajemen dan pelaporan. Menginterpretasi dan menerapkan kebijakan dan mengkontekstualisasikannya dengan situasi lokal. Membangun tim, kemitraan dan jejaring.

* + 1. **Komunikasi Interpersonal**

1. **Pengertian Komunikasi Interpersonal**

Komunikasi interpersonal adalah terjalinnya hubungan verbal antara tiap-tiap individu baik satu individu dengan individu yang lain atau satu individu dengan kelompok individu lain dalam suatu lingkungan organisasi yang mengarah kepada harapan dan keberhasilan organisasi tersebut. Menurut Devito (2011:4), yang mengungkapkan komunikasi interpersonal adalah: “Proses pengiriman dan penerimaan pesan-pesan antara dua orang atau di antara sekelompok kecil orang-orang, dengan beberapa efek dan beberapa umpan balik langsung”.

Selanjutnya, Tan dalam Liliweri (1991: 12), secara singkat mengatakan bahwa: ‘Komunikasi interpersonal adalah komunikasi tatap muka antara dua orang atau lebih”. Dengan demikian dapat ditafsirkan bahwa komunikasi ini dapat berjalan dalam dua arah walaupun tidak mengindikasikan adanya makna tertentu atau tujuan tertentu dari hasil komunikasinya.

Bernard Berelson dan Gary A. Stainer dalam Arni, (2005: 158-159), yang hampir sama dengan pendapat Devito, namun lebih menekankan kepada sikap, perilaku dan obyek, yang menyatakan bahwa:

Komunikasi merupakan transmisi informasi, gagasan ,emosi, keterampilan,dan sebagainya, dengan menggunakan simbol-simbol, kata-kata, gambar, figure, grafik, dan sebagainya. Tidakan atau prose stransmisi itulah yang biasanya disebut komunikasi. Komunikasi interpersonal adalah proses pertukaran informasi diantara seseorang dengan paling kurang seorang lainnya atau biasanya diantara dua orang yang dapat langsung diketahui balikannya.

Lebih lanjut, Lussier dalam Dahi dan Kaswan (2010:94), menyatakan bahwa:

Komunikasi memegang peran yang sangat penting dalam suatu organisasi, oleh karena itu berpengaruh dalam dunia kerja sehingga aktivitas kerja dapat dioptimalkan. Penggunaan komunikasi berpengaruh cukup besar pada lingkungan kerja yang diwujudkan dalam visi serta misi dari sekolah. Komunikasi yang di butuhkan adalah komunikasi yang efektif agar organisasi dapat berjalan lancar. Semakin efektif komunikasi yang dibina, semakin produktif perilaku seorang guru dalam menjalankan pekerjaannya. Komunikasi diperlukan untuk mengabadikan sehatnya organisasi. Sebagaimana orang banyak terjangkit arteriosklerosis, pengerasan pada arteri yang menghambat sirkulasi darah dan nutrisi yang dibawa, begitu juga banyak organisasi mengalami masalah yang serupa dengan aliran informasi. Akibat aliran komunikasi yang kurang lancar, maka proses organisasi akan mengalami kekakuan”.

Berdasarkan kepada paparan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi interpersonal (guru) adalah suatu proses pengiriman dan penerimaan pesan antara guru dengan guru, guru dengan kelompok guru atau kelompok guru dengan kelompok guru yang lain yang dapat menghasilkan umpan balik secara langsung.

1. **Klasifikasi Komunikasi Interpersonal**

Redding yang dikutip Arni (2005: 159-160), mengembangkan klasifikasi komunikasi interpersonal menjadi interaksi intim, percakapan sosial, interogasi atau pemeriksaan, dan wawancara seperti hal di bawah ini.

1. Interaksi intim termasuk komunikasi diantara teman baik, anggota famili, dan orang-orang yang sudah mempunyai ikatan emosional yang kuat.
2. Percakapan sosial adalah interaksi untuk menyenangkan seseorang secara sederhana. Tipe komunikasi tatap muka bagi pengembangan hubungan informasi dalam organisasi. Misalnya dua orang atau lebih bersama-sama dan berbicara tentang perhatian, minat diluar organisasi seperti isu politik, teknologi dan lain sebagainya.
3. Interogasi atau pemeriksaan adalah interaksi antara seseorang yang ada dalam kontrol, yang meminta atau bahkan menuntut informasi dari yang lain. Misalnya seorang karyawan dituduh mengambil barang-barang organisasi maka atasannya akan menginterogasinya untuk mengetahui kebenarannya.
4. Wawancara adalah salah satu bentuk komunikasi interpersonal dimana dua orang terlibat dalam percakapan yang berupa tanya jawab. Misalnya atasan yang mewawancarai bawahannya untuk mencari informasi mengenai suatu pekerjaannya.
5. **Tujuan Komunikasi Interpersonal**

Komunikasi interpersonal dapat dipergunakan untuk berbagai tujuan. Satu hal yang perlu diperhatikan dalam tujuan komunikasi interpersonal yaitu komunikasi ini memberikan kesempatan bagi seseorang untuk memperbincangkan dirinya sendiri. Dengan membicarakan tentang dirinya pada orang lain, maka akan mendapat perspektif baru tentang diri-diri dirinya sendiri dan memahami lebih mendalam tentang sikap dan perilakunya. Menurut Fajar (2009:78-80) tujuan komunikasi interpersonal adalah sebagai berikut:

* 1. Mengenal diri sendiri dan orang lain

Salah satu cara untuk mengenal diri kita sendiri adalah melalui komunikasi interpersonal. Komunikasi ini memberikan kesempatan bagi kita untuk meperbincangkan diri kita sendiri. Melalui komunikasi interpersonal kita juga belajar bagaimana dan sejauh mana kita harus membuka diri pada orang lain. Selain itu, komunikasi interpersonal juga akan membuat kita mengetahui nilai, sikap, dan perilaku orang lain. Kita dapat menanggapi dan memprediksi tindakan orang lain.

* 1. Mengetahui dunia luar

Komunikasi interpersonal memungkinkan kita untuk memahami lingkungan kita secara baik yakni tentang objek dan kejadian-kejadian orang lain. Banyak informasi yang kita miliki sekarang berasal dari interaksi interpersonal. Meskipun ada yang berpendapat bahwa sebagian besar informasi yang ada berasal dari media massa, tetapi informasi dari media massa tersebut sering dibicarakan dan dinternalisasi melalui komunikasi interpersonal.

* 1. Menciptakan dan memelihara hubungan menjadi bermakna

Manusia diciptakan sebagai makhluk individu sekaligus makhluk sosial. Dalam kehidupan sehari-hari, orang ingin menciptakan dan memelihara hubungan dekat dengan orang lain. Kita juga tidak ingin hidup sendiri terisolasi dari masyarakat dan ingin merasakan dicintai dan disukai serta menyayangi dan menyukai orang lain. Oleh karenanya, kita menggunakan banyak waktu berkomunikasi interpersonal yang bertujuan untuk menciptakan dan memelihara hubungan sosial dengan orang lain.

* 1. Mengubah sikap dan perilaku

Dalam komunikasi interpersonal sering kita mengubah sikap dan perilaku orang lain. Singkatnya kita banyak mempergunakan waktu untuk mempersuasi orang lain melalui komunikasi interpersonal.

* 1. Bermain dan mencari hiburan

Bermain mencakup semua kegiatan untuk memperoleh kesenangan. Sering kali tujuan ini dianggap tidak penting, tetapi sebenarnya komunikasi yang demikian perlu dilakukan, karena bisa memberi suasana yang lepas.

* 1. Membantu

Psikiater, psikolog klinik dan ahli terapi adalah contoh profesi yang mempunyai fungsi menolong orang lain. Tugas-tugas tersebut sebagian besar dilakukan melalui komunikasi interpersonal.

Tujuan-tujuan komunikasi interpersonal yang diuraikan tersebut dapat dilihat dari dua perspektif, yaitu:

1. Tujuan-tujuan ini dapat dilihat sebagai faktor-faktor motivasi atau sebagai alasan-alasan mengapa kita terlibat dalam komunikasi interpersonal. Dengan demikian, kita dapat mengatakan bahwa kita membantu orang lain untuk mengubah sikap dan perilaku seseorang.
2. Tujuan-tujuan ini dapat dipandang sebagai hasil efektif umum dari komunikasi interpersonal. Dengan demikian, kita dapat mengatakan bahwa sebagai suatu hasil dari komunikasi interpersonal, kita dapat mengenal diri kita sendiri, membuat hubungan lebih baik bermakna dan memperoleh pengetahuan tentang dunia luar.

Komunikasi interpersonal merupakan suatu proses yang sangat unik, artinya tidak seperti kegiatan lainnya. Selain itu, komunikasi interpersonal juga menuntut adanya tindakan saling memberi dan menerima di antara pelaku yang terlibat komunikasi. Dengan adanya pertukaran ini komunikasi disebut sebagai proses transaksional atau adanya proses memberi dan menerima berbagai infomasi. Sebagai suatu proses, komunikasi interpersonal merupakan rangkaian tindakan, kejadian, dan kegiatan yang terjadi secara terus-menerus atau dapat dikatakan merupakan suatu yang dinamis. Artinya, segala sesuatu yang tercakup dalam komunikasi interpersonal selalu dalam keadaan berubah, yakni para pelaku, pesan maupun lingkungannya.

**2.1.4.4. Dimensi dan Indikator Komunikasi Interpersonal**

Komunikasi interpersonal sebagai suatu bentuk perilaku, dapat berubah dan sangat tidak efektif. Pada suatu komunikasi bisa lebih buruk dan pada saat lain bisa lebih baik. Namun demikian, perlu diingat bahwa setiap tindakan komunikasi adalah berbeda dan mempunyai karakteristik dan keunikan-keunikan tersendiri. Menurut Devito (2011: 259-264), bahwa:“Karakteristik komunikasi interpersonal terdiri dari 2 perspektif, yaitu humanistik dan pragmatis”.

1. Humanistis, meliputi sifat-sifat:
   1. Keterbukaan (*openness*)

Sifat keterbukaan menunjuk paling tidak pada 2 aspek tentang komunikasi interpersonal. Aspek pertama adalah bahwa kita harus terbuka pada orang-orang yang berinteraksi dengan kita. Aspek kedua, dari keterbukaan menunjuk pada kemauan kita untuk memberikan tanggapan terhadap orang lain dengan jujur terus terang tentang segala sesuatu yang dikatakannya.

* 1. Perilaku suportif (*supportiveness*)

Jack R. Gibb menyebutkan tiga perilaku yang menimbulkan perilaku suportif, yakni: (1) Deskriptif, suasana yang deskriptif akan menimbulkan sikap positif dibanding dengan suasana yang evaluatif. (2) Spontanitas, orang yang spontan dalam berkomunikasi adalah orang yang terbuka dan terus terang tentang apa yang dipikirkannya. (3) Profesionalisme, seseorang yang memiliki sifat ini adalah orang yang memiliki sikap berpikir terbuka, ada kemauan untuk mendengar pandangan yang berbeda dan bersedia menerima pendapat orang lain, bila memang pendapatnya keliru.

* 1. Perilaku positif

Komunikasi interpersonal akan berkembang bila ada pandangan positif terhadap orang lain dalam berbagai situasi komunikasi.

* 1. Empati (*empathy*)

Kemauan seseorang untuk menempatkan dirinya pada peranan atau posisi orang lain.

* 1. Kesamaan (*equality*)

Sifat ini mencakup dua hal, pertama kesamaan bidang pengalaman di antara para pelaku komunikasi. Kedua kesamaan dalam percakapan di antara para pelaku komunikasi memberi pengertian bahwa dalam komunikasi interpersonal harus ada kesamaan dalam hal mengirim dan menerima pesan.

1. Pragmatis, meliputi sifat-sifat:
2. Bersikap yakin

Komunikasi interpersonal akan lebih efektif bila seseorang mempunyai keyakinan diri. Orang yang mempunyai sifat semacam ini akan bersikap luwes dan tenang, baik secara verbal maupun non verbal.

1. Kebersamaan

Seseorang bisa meningkatkan efektivitas komunikasi interpersonal dengan orang lain bila ia bisa membawa rasa kebersamaan. Orang dengan sifat ini, akan memperhatikan dan merasakan kepentingan orang lain. Sikap kebersamaan ini dikomunikasikan baik secara verbal maupun non verbal.

1. Manajemen interaksi

Seseorang yang menginginkan komunikasi yang efektif akan mengontrol dan menjaga interaksi agar dapat memuaskan kedua belah pihak. Hal ini ditunjukkan dengan mengatur isi, kelancaran dan arah pembicaraan secara konsisten.

1. Perilaku ekspresif

Perilaku ekspresif memperlihatkan keterlibatan seseorang secara sungguh-sungguh dalam berinteraksi dengan orang lain.

1. Orientasi pada orang lain

Sering kali dalam berkomunikasi kita berorientasi pada diri kita sendiri. Untuk mencapai efektivitas komunikasi, seseorang harus memiliki sifat berorientasi pada orang lain. Artinya, kemampuan seseorang untuk beradaptasi dengan orang lain selama berkomunikasi interpersonal.

* + 1. **Kinerja Guru**

**2.1.5.1 Pengertian Kinerja Guru**

Makna sederhana dari kinerja adalah hasil kerja yang diperoleh seseorang baik positif maupun negatif. Menurut Mangkunegara (2004:67), mengungkapkan bahwa:

Istilah kinerja berasal kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Sehingga dapat didefinisikan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Hal senada dikemukakan oleh Samsudin (2006:159), yang memberikan pengertian kinerja sebagai:“Tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi”. Begitu pula dengan pendapat Nawawi (2005:234), meberikan pengertian kinerja sebagai:

Hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, pengertian tersebut memberikan bahwa pemahaman kinerja merupakan salah satu perbuatan atau perilaku seseorang yang secara langsung maupun tidak langsung dapat diamati oleh orang lain.

Sedangkan pengertian guru dapat dijelaskan bahwa kata guru dalam bahasa arab disebut Mu’allim dan dalam bahasa Inggris guru disebut dengan *teacher* yang memiliki arti *a person accupation is teaching others,* yaitu sesorang yang pekerjaannya mengajar orang lain. Menurut Muhibbin Syah (2003: 222), yang menyebutkan bahwa:

Guru adalah orang yang memberikan ilmu pengetahuan kepada anak didik. Guru dalam pandangan masyarakat adalah orang yang melaksanakan pendidikan di tempat tertentu, tidak mesti di lembaga pendidikan formal, tetapi bisa juga di mesjid, surau, mushala, rumah, dan lain sebagainya.

Seperti diketahui banyak orang yang mampu bekerja tetapi tidak mempunyai motivasi untuk melaksanakan sesuatu maka tidak menghasilkan kinerja, demikian juga banyak orang yang termotivasi tetapi tidak mampu melaksanakan suatu pekerjaan, maka juga tidak menghasilkan kinerja apa-apa. Kinerja adalah sesuatu yang dicapai atau prestasi yang diperlihatkan atau kemampuan bekerja, dengan kata lain kinerja dapat diartikan sebagai prestasi kerja. Kinerja atau performance merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Kinerja individu adalah dasar kinerja organisasi, dan untuk memaksimalkan kinerja masing-masing individu, berhubungan dengan prilaku individu.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang guru di lembaga pendidikan atau madrasah sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya dalam mencapai tujuan pendidikan. Dengan kata lain, hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhannya.

**2.1.5.2 Aspek-aspek Kinerja Guru**

Kinerja guru dapat diukur melalui beberapa aspek yang mengarah kepada seberapa besar pencapaian kinerja tersebut dalam menunjang tujuan organisasi pendidikan. Menurut S. Nasution (2002: 23), yang menyatakan bahwa: “Walaupun mengajar itu sangat komplek, namun dapat kita tentukan beberapa kriteria untuk menilai kinerja guru”.

Kriteria tersebut adalah sebagai berikut:

1. Apakah guru itu hanya menggunakan satu metode, yakni metode kuliah, ataukah digunakan berbagai metode mengajar sesuai dengan bahan yang yang diajarkan.
2. Sanggupkah dia menggunakan minat belajar pada siswa.
3. Apakah ia mengajar dengan tujuan yang jelas, yang hendak dicapainya dengan bahan pelajaran itu.
4. Banyakkah digunakan alat peraga untuk menjelaskan bahan yang di ajarkan.
5. Sanggupkah ia menguasai kelas.
6. Apakah guru itu hanya berpegang teguh pada buku pelajaran yang diajarkannya halaman demi halaman, ataukah diusahakannya memberi siswa pengalaman yang luas dengan menggunakan kajian materi yang lain.

Surya Dharma (2009: 324) menyatakan bahwa:

Untuk memperoleh hasil kinerja yang diharapkan perlu adanya kriteria kinerja yang diekspresikan sebagai aspek-aspek kinerja yang mencakup baik atribut maupun kompetensi berupa pengetahuan, keahlian dan pengalaman yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan berhasil (atribut) dan keahlian-keahlian tertentu yang dapat ditunjukkan oleh staf (keahlian).

Masih menurut Surya Dharma (2009: 36), yang memberikan aspek-aspek dalam kinerja guru, yaitu: “Kinerja atau unjuk kerja dalam konteks peofesi guru adalah kegiatan yang meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran (KBM), dan melakukan penilaian hasil belajar”.

Pernyataan tersebut cukup relevan dengan Undang-Undang Republik Indonesia No. 14 tahun 2005, Pasal 20 tentang Guru dan Dosen yang menyatakan bahwa dalam melaksanakan tugas keprofesionalan guru berkewajiban:

1. Merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran.
2. Meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni.
3. Bertindak objektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama, suku, ras dan kondisi fisik tertentu, atau latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi siswa dalam pembelajaran.
4. Menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, dan kode etik guru, serta nilai-nilai agama dan etika, dan
5. Memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa.

Sedangkan pada bab III pasal 7 (Undang-undang Republik Indonesia nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen, 2006: 4-8)yang merupakan bidang pekerjaan khusus yang dilaksanakan berdasarkan prinsip sebagai berikut:

1. Memiliki bakat, minat, panggilan jiwa, dan idealisme.
2. Memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketakwaan, dan akhlak mulia.
3. Memiliki kualifikasi akademik dan latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang dan tugas.
4. Memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas.
5. Memiliki tanggung jawab atas pelaksanaan tugas keprofesionalan.
6. Memperoleh penghasilan yang ditentukan sesuai dengan prestasi kerja.
7. Memiliki kesempatan untuk mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan belajar sepanjang hayat.
8. Memiliki jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.
9. Memiliki organisasi profesi yang mempunyai kewenangan mengatur hal-hal yang berkaitan dengan tugas keprofesionalan guru.

Terlihat jelas penjelasan tentang kinerja yang harus dicapai jika seseorang dapat dikatakan sebagai guru yang profesional baik di lingkugan sendiri maupun di lingkungan sekolah dimana ia mengajar. Kinerja dalam bahasa Inggris dapat disebut dengan *work performance*, kinerja dalam bahasa Indonesia dapat disebut dengan prestasi kerja. Kinerja atau prestasi kerja diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang di dasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan, dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu. Masalah kinerja selalu mendapat perhatian dalam manajemen karena sangat berkaitan dengan produktifitas lembaga atau organisasi. Hal ini sebagaimana pendapat Keith Davis dalam Mangkunegara (2004: 67), bahwa:‘Faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*)’, atau dengan kata lain “*performance* = *ability* + *motivation*”.

**2.1.5.3 Manfaat Kinerja Guru**

Terdapat manfaat yang diperoleh dari keberhasilan prestasi kerja guru, manfaat penilaian kinerja bagi guru tersebut diantaranya dapat meningkatkan:

1. Motivasi.
2. Kepuasan kerja.
3. Standar hasil yang di harapkan.

Manfaat bagi kepala sekolah diantaranya adalah untuk mengetahui kecenderungan kinerja guru, mengembangkan sistem pengawasan yang baik, yang dapat digunakan sebagai media untuk meningkatkan *interpersonal relationship*. Sedangkan bagi sekolah manfaat penilaian kinerja diantaranya adalah untuk meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang harus dilakukan oleh masing-masing guru, perbaikan simpul unit-unit yang ada dalam sekolah.

**2.1.5.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru**

Terdapat banyak variabel yang dapat mempengaruhi baik tidaknya kinerja seseorang dapat di lihat dari beberapa dimensi kerja seperti yang dikemukakan oleh Drucker (1997:237) yaitu:

1. Dimensi Fisiologis, yaitu sebab orang akan bekerja dengan baik apabila dia bekerja dalam konfigurasi operasional bersama tugas dan ritme kecepatan sesuai dengan keadaan fisiknya.
2. Dimensi Psikologi, yaitu bahwa bekerja itu merupakan ungkapan kepribadian, karena seseorang yang merasa puas dalam bekerja akan berdampak pada kinerjanya.
3. Dimensi Sosial, yaitu bahwa bekerja merupakan ungkapan hubungan sosial diantara karyawan.
4. Dimensi Eknomi, yaitu bahwa bekerja merupakan sumber penghidupan imbalan jasa yang tidak sepadan akan menghambat karyawan dalam berprestasi.
5. Dimensi keseimbangan, yaitu bahwa faktor keseimbangan antara penghasilan dangan kebutuhan hidup akan memacu seseorang untuk bekerja lebih giat guna mencapai keseimbangan. Dimensi keseimbangan dapat juga disebut dimensi kepuasan pekerjaan, karena faktor keseimbangan dapat menimbulkan konflik yang dapat mempengaruhi kinerja.

Sedangkan faktor-faktor penentu pencapaian prestasi kerja atau kinerja individu dalam organisasi menurut Mangkunegara (2004: 16-17) adalah sebagai berikut:

1. Faktor Individu.

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmani). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik, konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

1. Faktor Lingkungan Organisasi.

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, autoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi yang efektip, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

**2.1.5.5.Dimensi dan Indikator Kinerja Guru**

Peran sentral guru, maka kinerja guru dapat dilihat dari kuantitas dan kualitas guru dalam melangsungkan Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) yang tercermin dalam penguasaan sepuluh kompetensi guru yang merupakan kualifikasi yang harus dipenuhi guru dalam mengajar. Sanusi (1996:37) mengelompokkan kompetensi guru menjadi tiga dimensi yakni kompetensi yang menyangkut: 1) rencana pengajaran (teaching plans and materials), 2) Pelaksanaa Pembelajaran dan Pelaksanaan Evaluasi ,ketiga dimensi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1). Rencana Pengajaran

Rencana pengajaran tercermin dalam kalender pendidikan, program kerja   
tahunan, program kerja semester, program kerja bulanan, program kerja mingguan, dan jadwal pelajaran. Menurut Sanusi (1996:37) semua program   
tersebut meliputi indikator:

1) perencanaan dan pengorganisasian bahan pelajaran,

2) pengelolaan kegiatan belajar mengajar,

3) pengelolaan kelas,

4) penggunaan media dan sumber pengajaran, serta

5) penilaian prestasi.

Satuan pengajaran sebagai rencana pengajaran merupakan kerangka acuan bagi terlaksananya proses belajar. Kemampuan merencanakan program belajar-mengajar merupakan muara dari segala pengetahuan teori, kemampuan dasar dan pemahaman yang mendalam tentang objek belajar dan situasi   
pengajaran. Perencanaan program belajar-mengajar merupakan perkiraan/proyeksi guru mengenai kegiatan yang akan dilakukan oleh guru maupun murid. Dalam kegiatan tersebut harus jelas kemana anak didik mau dibawa (tujuan), apa yang harus dipelajari (isi/bahan pelajaran), bagaimana anak didik mempelajarinya (metode dan teknik), dan bagaimana guru mengetahui bahwa anak didik telah mencapai tujuan tersebut (penilaian). Tujuan, isi, metode, teknik, serta penilaian merupakan unsur utama yang harus ada dalam setiap program belajar-mengajar yang merupakan pedoman bagi guru dalam melakukan kegiatan belajar mengajar.

2). Pelaksanaan Pembelajaran

Pelaksanaan mengajar berkaitan dengan kegiatan mengajar guru. Kegiatan mengajar diartikan sebagai segenap aktivitas kompleks yang dilakukan guru   
dalam mengorganisasi atau mengatur lingkungan mengajar dengan sebaik-  
baiknya dan menghubungkannya dengan anak sehingga terjadi proses belajar (Nasution dalam Praja, 2002, 43).

Proses dan keberhasilan belajar siswa turut ditentukan oleh peran yang   
dibawakan guru selama interaksi kegiatan belajar-mengajar berlangsung. Guru   
menentukan apakah kegiatan belajar-mengajar berpusat kepada guru dengan   
mengutamakan metode penemuan, atau sebaliknya. Oleh karena itu dapat dinyatakan bahwa keberhasilan siswa sebagai salah satu indikator efektivitas mengajar dipengaruhi oleh perilaku mengajar guru dalam mewujudkan   
peranan itu secara nyata.

3). Evaluasi

Untuk mengetahui keberhasilan dari sebuah kegiatan belajar mengajar perlu   
dilakukan penilaian atau evaluasi. Fungsi dari evaluasi menurut Sujana (dalam   
 Praja, 2002:45) adalah untuk mengetahui: a) tercapai tidaknya tujuan pengajaran, dan b) keefektifan kegiatan belajar mengajar yang telah dilakukan guru. Dengan demikian, fungsi penilaian dalam kegiatan belajar mengajar memiliki manfaat ganda, yaitu bagi siswa dan bagi guru. Bagi guru penilaian merupakan umpan balik sebagai suatu cara bagi perbaikan kegiatan belajar-mengajar selanjutnya. Bagi siswa, evaluasi berfungsi sebagai alat untuk mengukur prestasi belajar yang dicapainya.

Uraian diatas menggambarkan indikator-indikator yang terkait dengan komponen prosedur mengajar. Sanusi (1996:27) menyatakan indikator-indikator prosedur mengajar terdiri dari: a) metode, media, dan latihan yang sesuai dengan tujuan pengajaran, b) komunikasi dengan siswa, c) mendemonstrasikan metode mengajar, d) mendorong dan menggalakan keterlibatan siswa dalam pengajaran, e) mendemonstrasikan penguasaan mata pelajaran dan relevansinya, f) pengorganisasian ruang, waktu, bahan, dan perlengkapan pengajaran, serta mengadakan evaluasi belajar mengajar.

**2.1.6 Prestasi Siswa**

1. **Pengertian Prestasi Siswa**

Prestasi belajar adalah sebuah kalimat yang terdiri dari dua kata yaitu prestasi dan belajar. Diantara dua kata tersebut mempunyai arti yang berbeda. Berikut ini akan dikemukakan beberapa pengertian prestasi belajar menurut para ahli. Menurut Djamarah (1994:19), yang menyatakan bahwa:“Prestasi adalah hasil dari suatu kegiatan yang telah dikerjakan, diciptakan baik secara individu maupun secara kelompok”.

Sedangkan menurut Mas’ud Hasan Abdul Dahar dalam Djamarah (1994:21),menyatakan bahwa:‘Prestasi adalah apa yang telah dapat diciptakan, hasil pekerjaan, hasil yang menyenangkan hati, yang diperoleh dengan jalan keuletan kerja’. Jelaslah terlihat perbedaan pada kata-kata tertentu sebagai penekanan, namun intinya sama yaitu hasil yang dicapai dari suatu kegiatan. Jadi dapat disimpulkan bahwa prestasi belajar adalah hasil dari suatu kegiatan yang telah dikerjakan, diciptakan, yang menyenangkan hati, yang diperoleh dengan keuletan kerja, baik secara induvidu maupun secara kelompok dalam bidang tertentu.

Menurut Slameto (1995: 2), bahwa:“Belajar adalah suatu proses usaha yang dilakukan seseorang untuk memperoleh suatu perubahan tingkah laku yang baru secara keseluruhan, sebagai hasil pengalamannya sendiri dalam interaksi dengan lingkungannya”. Secara sederhana dari pengertian belajar sebagamana yang dikemukakan oleh pendapat tersebut, dapat diambil suatu pemahaman tentang hakekat dari aktivitas belajar, yaitu suatu perubahan yang terjadi dalam diri individu.

Sedangkan menurut Nurkencana dan Sumartana (1986: 62),pendapat yang hampir sama, beliau mengemukakan bahwa:

Prestasi belajar adalah hasil yang telah dicapai atau diperoleh anak berupa nilai mata pelajaran. Ditambahkan lagi bahwa prestasi belajar merupakan hasil yang mengakibatkan perubahan dalam diri individu sebagai hasil dari aktivitas dalam belajar.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dipahami bahwa prestasi belajar adalah hasil kerja siswa atau taraf kemampuan yang telah dicapai siswa setelah mengikuti proses belajar mengajar dalam waktu tertentu baik berupa perubahan tingkah laku, keterampilan, dan pengetahuan dan kemudian akan diukur dan dinilai yang kemudian diwujudkan dalam angka atau pernyataan.

1. **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Prestasi Belajar**

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi prestasi belajar, di antaranya berasal dari pendapat Slameto (1995: 54-60), yaitu terdiri dari:

1. Faktor Internal

Sehubungan dengan faktor internal ini ada yang perlu dibahas menurut Slameto (1995: 54) yaitu faktor jasmani, faktor faktor psikologi dan faktor kelelahan.

1. Faktor Eksternal

Faktor eksternal yang berpengaruh terhadap prestasi belajar dapatlah dikelompokkan menjadi tiga faktor yaitu faktor keluarga, faktor sekolah, dan faktor masyarakat (Slameto, 1995: 60).

Dari pendapat diatas dapat dipahami betapa pentingnya peranan keluarga di dalam pendidikan. Menurut Hamalik (2002: 160), mengemukakan bahwa:

Keadaan keluarga sangat mempengaruhi prestasi belajar anak karena karena dipengaruhi oleh beberapa faktor dari keluarga yang dapat menimbulkan perbedaan individu seperti kultur keluarga, pendidikan orang tua, tingkat ekonomi, hubungan antara orang tua dengan anak, sikap keluarga terhadap masalah sosial, dan realitas kehidupan.

Berkaitan dengan cara pengajaran yang dilakukan oleh guru, Dedy Mulyasana (2011: 9), menyatakan bahwa:

Guru harus lebih tahu dan lebih menguasai konsep, fakta ilmiah, dan teori-teori ilmu pengetahuan yang digelutinya. Guru harus mampu mengantarkan siswa pada titik yang tepat. Kapan, dengan cara apa, dan bagaimana guru menempatkan siswa secara tepat sesuai dengan bakat, kemampuan, karakteristik, dan kebutuhannya.

Berkaitan dengan prestasi belajar, Suryabrata (1987: 324), mengemukakan pendapat bahwa: “Nilai merupakan perumusan terakhir yang diberikan oleh guru mengenai kemajuan atau prestasi belajar siswa selama masa tertentu”. Dengan nilai rapor, kita dapat mengetahui prestasi belajar siswa. Siswa yang nilai rapornya baik dikatakan prestasinya tinggi, sedangkan siswa yang nilainya jelek dikatakan prestasi belajarnya rendah. Berdasarkan uraian tersebut bahwa prestasi belajar merupakan ukuran keberhasilan dalam menguasai mata pelajaran selama periode tertentu yang dinyatakan dalam nilai baik bentuk rapor dan laporan lain seperti nilai mid semester, dimana angka mid semester tersebut mencerminkan keberhasilan seseorang dalam kegiatan belajarnya.

1. **Aspek Prestasi Belajar**

Terdapat banyak aspek dalam mengukur hasil belajar siswa, salah satu yang paling banyak dipakai dalam pengukuran hasil belajar ini adalah prinsip yang dikemukakan oleh Benyamin S. Bloom.Sebagaimana yang dikutip oleh Suharsimi Arikunto (2010: 26), bahwa ‘hasil belajar diklasifikasikan ke dalam tiga ranah, yaitu: 1) ranah kognitif (*cognitive domain*); 2) ranah afektif (*affective domain*); dan 3) ranah psikomotor (*psychomotor domain*).

Untuk mengungkap prestasi belajar pada ketiga ranah tersebut, diperlukan indikator-indikator yang akan menunjukkan seseorang telah berhasil meraih prestasi pada tingkat tertentu. Dalam hal ini, Muhibbin Syah (2003: 150) mengemukakan bahwa:

Kunci pokok untuk memperoleh ukuran dan data hasil belajar siswa sebagaimana yang terurai di atas adalah mengetahui garis-garis besar indikator (penunjuk adanya prestasi tertentu) dikaitkan dengan jenis prestasi yang hendak diungkapkan atau diukur.

**2.1.6.4 Dimensi dan Indikator Prestasi Siswa**

Prestasi belajar pada hakikatnya adalah hasil akhir yang diharapkan dapat dicapai oleh sesorang setelah belajar. Menurut Benyamin S. Bloom, sebagaimana yang dikutip oleh Suharsimi Arikunto (2009: 26), bahwa ‘hasil belajar’ diklasifikasikan ke dalam tiga ranah, yaitu:

1) ranah kognitif (*cognitive domain*)

2) ranah afektif (*affective domain*)

3) ranah psikomotor (*psychomotor domain*).

Untuk mengungkap prestasi belajar pada ketiga ranah tersebut, diperlukan indikator-indikator yang akan menunjukkan seseorang telah berhasil meraih prestasi pada tingkat tertentu.

Dalam hal ini, Muhibbin Syah (2008: 150) mengemukakan bahwa:

“kunci pokok untuk memperoleh ukuran dan data hasil belajar siswa sebagaimana yang terurai di atas adalah mengetahui garis-garis besar indikator (penunjuk adanya prestasi tertentu) dikaitkan dengan jenis prestasi yang hendak diungkapkan atau diukur”.

Selanjutnya agar lebih mudah dalam memahami hubungan antara jenis-jenis belajar dengan indikator-indikatornya, berikut ini penulis sajikan sebuah tabel sebagai berikut:

**Tabel 2.1**

**Dimensi dan Indikator Prestasi Siswa**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **No.** | **Dimensi Prestasi Belajar** | **Indikator Prestasi Belajar** |
| **1** | **Ranah Kognitif**  a. Ingatan  b. Pemahaman  c. Penerapan  d. Analisis  e. Sintesis  f. Evaluasi | - Dapat menunjukkan  - Dapat membandingkan  - Dapat menghubungkan  - Dapat menyebutkan  - Dapat menunjukkan kembali  - Dapat menjelaskan  - Dapat mendefinisikan dengan lisan sendiri  - Dapat memberikan contoh  - Dapat menggunakan secara tepat  - Dapat menguraikan  - Dapat mengklasifikasikan  - Dapat menyimpulkan  - Dapat menggeneralisasikan |
| **2** | **Ranah Afektif**  a. Penerimaan  b. Sambutan  c. Apresiasi (sikap menghar-gai)  d. Internalisasi (pendalaman)  e. Karakterisasi | - Mengingkari  - Melembagakan atau meniadakan  - Menjelmakan dalam pribadi dan prilaku sehari-hari |
| **3** | **Ranah Psikomotor**  a. Keterampilan bergerak dan bertindak  b. Kecakapan ekpresi verbal dan nonverbal | - Mengkoordinasikan gerak mata, tangan, kaki, dan anggota tubuh lainnya  - Mengucapkan  - Membuat mimik dan gerakan jasmani |

* 1. **Penelitian Terdahulu**

Penelitian ini merujuk kepada peneliti terdahulu sebagai bahan perbandingan dan tolok ukur agar dapat memberikan generalisasi pada kajian terhadap variabel-variabel yang diteliti agar dapat dijadikan simpulan yang dapat dipercaya. Dalam hal ini penulis memberikan gambaran singkat terhadap penelitian terdahulu dalam bentuk tabulasi sebagai berikut.

**Tabel 2.2**

**Hasil Penelitian Terdahulu**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Nama &Judul Penelitian** | **Hasil Penelitian** | **Persamaan** | **Perbedaan** |
| 1 | Wowo Tarwo  Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Partisipasi Guru Terhadap Kinerja Sekolah (2013) | Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh secara parsial dan simultan yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dan partisipasi guru terhadap kinerja sekolah | Variabel partisipasi guru dan kinerja sekolah | Variabel kepemimpinan kepala sekolah |
| 2 | Masta Iriani Ginting  Pengaruh iklim organisasi, komunikasi antar pribadi, dan motivasi berprestasi terhadap kinerja guru produktif: studi empiris di SMK sub rayon 04 Medan 2011 | Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi, komunikasi antarpribadi, dan motivasi berprestasi terhadap kinerja guru produktif | Variabel komunikasi interpersonal dan kinerja guru | Variabel iklim organisasi dan motivasi berprestasi |
| 3 | Danil Ulrie Sondak  Pengaruh program pelatihan dan disiplin guru terhadap kinerja guru serta implikasinya terhadap prestasi belajar siswa di SMK Moh. Toha Cimahi 2010 | Hasil kajian terdapat kerjasama yang baik antara program pelatihan dan displin guru terhadap kinerja guru | Variabel kinerja guru dan prestasi belajar siswa | Variabel program pelatihan dan sisiplin guru |
| 4 | Rika Wirani  Pengaruh kompetensi, motivasi terhadap kinerja guru serta implikasi terhadap prestasi belajar siswa di SMA Negeri 22 Bandung 2010 | Hasil kajian menunjukan terdapat pengaruh positif antara kepuasaan kerja serta motivasi yang sangat tinggi yang diberikan pada siswa-siswi tersebut. | Variabel kinerja guru dan prestasi belajar siswa | Variabel kompetensi dan motivasi guru |
| 5 | N. Ida Purnasih  Pengaruh motivasi dan diklat terhadap kompetensi serta implikasinya terhadap kinerja guru di SMP Negeri 2 Cileunyi Kab. Bandung | Terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi dan diklat terhadap kompetensi yang berimplikasi kepada kinerja guru | Variabel kinerja guru | Variabel motivasi, diklat, dan kompetensi |

* 1. **Kerangka Pemikiran**

Berdasarkan uraian-uraian dari beberapa teori pada variabel yang diteliti, penulis dapat menarik simpulan sementara terhadap kajian tersebut. Menurut pandangan penulis bahwa ada keterkaitan atau hubungan satu sama lain antara variabel Kepemimpinan, komunikasi interpersonal, kinerja guru, dan prestasi siswa. Adapun ringkasannya adalah sebagai berikut.

1. **Hubungan Kepemimpinan dengan Komunikasi Interpersonal**

Cara manajer menentukan saat yang tepat menggunakan wewenangnya adalah dengan cara mengomunikasikan keputusan yang dibuatnya kepada bawahan untuk memelihara koordinasi perilaku dalam satu kelompok dimana keputusan atasan dikomunikasikan kepada yang lain. Dalam hal ini fungsi keputusan menurut Simon (1997:187) dalam Sudrajat (2010: http://akhmadsudrajat.wordpress.com/2010/05/16/keputusan-partisipatif) ada tiga, yaitu: (1) *it enforce responsibility of the individual to choose who wield the authority;* (2) *it secures expertise in the making of decisions;* (3) *it permits coordination of activity*. Dengan demikian, jika semua warga sekolah memahami fungsi keputusan yang mencakup upaya memperkuat tanggung jawab individu kepada sekolah bersama warga sekolah untuk mau menjalankan kewenangan, memelihara keahlian dalam membuat keputusan dan memungkinkan adanya koordinasi aktivitas maka konflik dapat dihindarkan di antara anggota organisasi sekolah.

Proses komunikasi dalam kegiatan belajar mengajar berkaitan erat dengan komunikasi instruksional yang merupakan inti dari kegiatan belajar mengajar. Wleeles dalam Lukman Praja (2002:47) mengemukakan komunikasi instruksional sebagai: “*the study of communication variables, strategies, process, technologies and modification of learning outcomes*”. Dengan demikian komunikasi instruksional pada dasarnya adalah kegiatan yang dilakukan guru dalam memberikan pengetahuan atau informasi dengan menggunaan strategi, teknologi, melalui kegiatan belajar-mengajar sehingga diperoleh hasil belajar siswa yang optimal.

Berdasarkan uraian diatas keputusan partisipatif sangat berhubungan dengan komunikasi interpersonal karena guru sebagai penentu pengambilan keputusan terhadap siswa atau siswanya. Menurut Bauer (1992) dalam Sudrajat (2010: http://akhmadsudrajat.wordpress.com/2010/05/16/keputusan-partisipatif), pengambilan keputusan partisipasif berarti lebih dekat kepada anak didik dan tindakannya sehingga akan dibuat keputusan terbaik tentang pendidikan bagi anak-anak. Oleh karena itu dalam pengambilan keputusan diperlukan bekal yang memadai, salah satunya adalah kemampuan komunikasi interpersonal, sebagaimana dikemukakan oleh Simon (1985) dapa paragraf sebelumnya.

1. **Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru**

Hasil penelitian Tarwo (2013), yang menyatakan bahwa Kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja guru..Kartini Kartono

(2005 :33), pemimpin berarti seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan dan kelebihan di satu bidang sehingga dia mampu mempengaruhi seseorang atau kelompok untuk bersamasama melakukan aktivitas tertentu demipencapaian suatu maksud ataupun tujuan berjalan secara efektif dan efisien

Terbentuknya persepsi kepala sekolah dan persepsi guru mengenai perlunya guru berpartisipasi dalam pengambilan keputusan tersebut sebenarnya juga mengindikasikan bahwa peranan kepala sekolah sebagai manajer dalam menjalankan fungsinya sebagai pengambil keputusan telah dilaksanakan secara efektif. Latar belakang pendidikan dan pengalaman bekerja dapat dijadikan bekal bagi kepala sekolah dan guru dalam menentukan suatu keputusan di lembaga pendidikan, yang merupakan wujud perilaku yang baik dalam berpartisipasi.

Dalam hal ini guru berperan aktif dalam pengambilan keputusan yang menjadi bahan pertimbangan bagi penentu keputusan dalam organisasi pendidikan. Partisipasi guru tersebut memberikan input-input yang perlu dipertimbangkan dan dijadikan titik tolak penerapan strategi yang nantinya dapat dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi pendidikan. Input tersebut berasal dari pengalaman langsung selama proses pembelajaran dengan siswa di kelas ataupun di luar kelas. Dengan demikian keputusan partisipatif berhubungan erat dengan kinerja guru itu sendiri.

1. **Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Guru**

Menurut Herzberg dalam Gomez-Mejia (2001: 60) salah satu yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah komunikasi, dalam hal ini hubungan dengan atasan, teman sejawat dan bawahan. Suasana komunikasi dibangun melalui komunikasi yang harmonis secara vertikal, horizontal dan kebawa akan menimbulkan akan menimbulkan gairah dan semangat kerja serta kepuasan yang pada akhirnya akan bermuara pada peningkatan kinerja individu. Komunikasi yang baik selalu terjaga dalam setiap waktu dan kesempatan, dalam interaksi antar pribadi kita mendasarkan komunikasi kita pada pengetahuan yang menjelaskan tentang masing-masing dari kita. Bila anda mengenal seseorang tertentu, anda akan menduga-duga bagaimana orang itu akan bertindak dalam berbagai situasi. Hubungan dengan orang lain (komunikasi) salah satu faktor yang akan mendorong individu merasa puas atau tidak.

Sebagaimana pendapat Lussier dalam Dahi dan Kaswan (2010:94), menyatakan bahwa:

Komunikasi memegang peran yang sangat penting dalam suatu organisasi, oleh karena itu berpengaruh dalam dunia kerja sehingga aktivitas kerja dapat dioptimalkan. Penggunaan komunikasi berpengaruh cukup besar pada lingkungan kerja yang diwujudkan dalam visi serta misi dari sekolah.

Uraian tersebut dapat ditafsirkan bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh terhadap kinerja guru, karena dengan komunikasi interpersonal ini dapat memberikan aktivitas kerja yang lebih optimal ditandai dengan terjalinnya hubungan di antara anggota organisasi, sehingga tidak terjadi *miss conception* yang menjadi distorsi dalam melaksanakan operasional organisasi pendidikan. Dengan adanya hubungan yang baik ini, lebih cenderung untuk meningkatkan kinerja dalam lingkungan organisasi pendidikan. Hal ini juga diperkuat oleh hasil penelitian Ginting (2011), yang menyatakan bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

1. **Pengaruh Kinerja Guru pada Prestasi Siswa**

Adapun ukuran kinerja menurut T.M. Mitchell dalam Surya Dharma (2009: 20-21) dapat dilihat dari lima hal, yaitu:

* + 1. *Qualiy of work- kualitas* hasil kerja.
    2. *Promptness-* ketepatan waktu mengerjakaan pekerjaan.
    3. *Initiative-* Prakarsa dalam menyelesaikan pekerjaan.
    4. *Capability-* kemampuan menyelesaiakn pekerjaan.
    5. *Comunication-* kemampuan membina kerjasama dengan pihak lain.

Disamping pendekatan penilaian dan penyusunan alat-alat tes menurut Surya Dharma (2009:26), hal lain yang harus diperhatikan guru adalah pengolahan dan penggunaan hasil belajar atau prestasi siswa.Ada dua hal yang perlu diperhatikan dalam penggunaan hasil belajar, yaitu:

* 1. Jika bagian-bagian tertentu dari materi pelajaran yang tidak dipahami oleh sebagian kecil siswa, guru tidak perlu memperbaiki program pembelajaran, melainkan cukup memberikan kegiatan remedial bagi siswa-siswa yang bersangkutan.
  2. Jika bagian-bagian tertentu dari materi pelajaran tidak dipahami oleh sebagian besar siswa, maka diperlukan perbaikan terhadap program pembelajaran, khususnya berkaitan dengan bagian-bagian yang sulit dipahami.

Mengapa pada kedua hal tersebut, maka frekuensi kegiatan pengembangan pembelajaran dapat dijadikan indikasi kemampuan guru dalam pengolahan dan penggunaan hasil belajar. Dalam dunia pendidikan, pentingnya pengukuran prestasi belajar tidaklah dapat disangsikan lagi. Sebagaimana kita ketahui, pendidikan formal merupakan suatu sistem yang kompleks yang penyelenggarannya memerlukan waktu, dana, tenaga, dan kerjasama berbagai pihak.Kegiaan-kegiatan tersebut meliputi:

1. Kegiatan remedial, yaitu penambahan jam pelajaran, mengadakan tes, dan menyediakan waktu khusus untuk bimbingan siswa.
2. Kegiatan perbaikan program pembelajaran, baik dalam program semesteran maupun program satuan pelajaran atau rencana pelaksanaan pembelajaran, yaitu menyangkut perbaikan berbagai aspek yang perlu diganti atau disempurnakan.

Berkaitan dengan prestasi belajar, Suryabrata (1987: 324), mengemukakan pendapat bahwa: “Nilai merupakan perumusan terakhir yang diberikan oleh guru mengenai kemajuan atau prestasi belajar siswa selama masa tertentu”. Artinya peran aktif guru dalam proses pembelajaran sangat diperlukan, sehingga dari partisipasi ini dapat mendongkrak kinerja guru menjadi lebih optimal, yang berujung kepada pencapaian hasil belajar siswa yang sesuai harapan. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja guru berpengaruh langsung dengan prestasi belajar siswa, diperkuat juga oleh hasil penelitian Sondak (2010) dan Wirani (2010), yang menyatakan bahwa kinerja guru mempunyai pengaruh signifikan terhadap prestasi belajar siswa.

1. **Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Guru baik secara Parsial maupun Simultan**

Partisipasi guru dalam komunikasi dengan siswa sangatlah penting dimana pengambilan keputusan partisipasi memiliki nilai potensial untuk meningkatkan mutu keputusan, mempermudah keputusan dan pelaksanaannya, membangkitkan kekuatan moral staf, meneguhkan komitmen tim kerja, membangun kepercayaan, membantu staf dan administrator, memperoleh keterampilan baru meningkatkan keefektifan sekolah. Guru adalah seseorang yang berhadapan langsung dengan siswa dalam menyampaikan pelajarannya, berinteraksi dan berkomunikasi. Dalam organisasi komunikasi sangatlah penting, karena organisasi yang memiliki komunikasi yang baik akan mudah dalam mobilisasi informasi, sedangkan organisasi yang kurang memperhatikan komunikasi sulit untuk mencapai tujuannya. Organisasi tersebut akan kacau dan tujuan organisasi tidak akan tercapai. Menurut Lussier dalam Dahi dan Kaswan (2010:95) komunikasi yang efektif dalam organisasi membantu meningkatkan hubungan manusiawi dan kinerja, maka dianggap perlu untuk pemenuhan sasaran hubungan manusiawi.

Dengan demikian keberhasilan guru dalam membimbing siswa bergantung kepada kinerja guru itu sendiri dalam menjalankan tugasnya. Kinerja pada dasarnya akan ditentukan oleh tiga hal, yakni: 1) kemampuan, 2) keinginan, 3) lingkungan. Oleh karena itu guru yang memiliki kinerja yang baik, ia harus memiliki keinginan yang tinggi untuk mengerjakan serta mengetahui pekerjaannya. Tanpa memahami ketiga faktor tersebut, maka kinerja optimal tidak akan tercapai. Kinerja perlu ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dengan kemampuan. Kinerja guru menurut Surya Darma (2009: 21) dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi/kriteriakompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru.

Menurut Rivai dan Basri (2005: 17) menyatakan bahwa: “kinerja dalam menjalankan fungsinya, tidak berdiri sendiri, tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan. Kinerja dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan, dan sifat- sifat individu”. Oleh karena itu menurut model *Partner-Lawyer*, kinerja individu dipengaruhi oleh faktor-faktor: 1) harapan mengenai imbalan/kompensasi, 2) dorongan, 3) kemampuan, kebutuhan, dan sifat. 4) persepsi atau tugas, 5) imbalan internal dan eksternal, 6) dan persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja.

Pada uraian tersebut penulis dapat menarik simpulan tentang adanya: 1) Pengaruh kepemimpinan dan komunikasi interpersonal terhadap kinerja guru; 2) Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja; 3) Pengaruh komunikasi terhadap kinerja; 4) Pengaruh kinerja pada prestasi siswa. Dari paparan tersebut ada keterkaitan antara kepemimpinan dengan komunikasi interpersonal, selanjutnya kepemimpinan dan komunikasi interpersonal mempengaruhi kinerja berdasarkan keterkaitan variabel dalam penelitian ini, maka dapat digambarkan dalam paradigma penelitian sebagaimana tampak pada Gambar 2.1

**Kepemimpinan**

1) Kemampuan pendidikan

2) kemampuan personal

3) kemampuan

relasional ;

4) kemampuan intelektual

5) kemampuan keorganisasian

SkemaDuignan (2003; 2004)

**skema Duignan (2003; 2004)**

**Fachri Azhar (2009**)

Surya Dharma (2009: 20-2

**KInerja Guru,**

1.Perencanaan pembelajaran

2.Kegiatan pembelajaran yang aktif dan efektif

3.Penilaian pembelajaran.

**Sanusi (1996:37).**

**: 328),**

Prestasi Siswa

1. Ranah kognitif

2) Ranah afektif

3) Ranah   
psikomotor

**Suharsimi Arikunto (2009: 26),**

Kartono

(2005 : 33),

**Komunikasi Interpersonel**

1..Humanistik

2. Pragmatis

**Devito (2011: 259-264)**

Kaswan (2010:94),

**Gambar 2.1**

**Paradigma Penelitian**

* 1. **Hipotesisi Penelitian**

Merujuk kepada uraian-uraian terdahulu, maka dapat ditarik dugaan sementara atau hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh kepemimpinandan komunikasi interpersonal terhadap   
 kinerja guru baik secara parsial maupun simultan.

2. Terdapat pengaruh kinerja guru terhadap prestasi siswa.