

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA DAN TEORI**

#### **A. Tinjauan Pustaka**

Tinjauan pustaka ini menjelaskan tentang persamaan serta perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan. Tinjauan ini berfokus pada kepemimpinan kepala sekolah serta kinerja guru. Berikut ini merupakan beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya:

1. Pengaruh Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Sekolah Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Di SMP. Peneliti Sucipno, Rambat Nur Sasongko, Zakaria pada tahun 2017. Jurnal ini menjelaskan bahwa penelitian yang dilakukan sucipno bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru di SMP Negeri sekecamatan Ulok Kupai Kabupaten Bengkulu Utara. Dalam penelitian ini menggunakan metode survey. Pengumpulan data menggunakan kuersioner atau angket kepada 52 guru secara random. Kemudian menganalisis data menggunakan teknik analisis regresi sederhana dan regresi ganda. Dengan hasil yang menunjukkan bahwa adanya pengaruh signifikan antara kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah terhadap kinerja guru, kepuasan kerja guru berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru, kemudian kepemimpinan kepala sekolah dan kepuasan kerja guru secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. (Sucipno, 2017:26)

2. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi, Dan Budaya Sekolah, Terhadap Kinerja Guru Di SMK ICB Cinta Niaga Kota Bandung. Peneliti Hendriady De Keizer, Dematria Pringgabayu (Hendriady De Keizer, 2017:14). Penelitian ini memaparkan seberapa besar pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMK ICB Cinta Niaga Kota Bandung. Penelitian yang dilakukan di SMK ICB Cinta Niaga Kota Bandung kepada seluruh guru sejumlah 42 orang. Dengan menggunakan teknik pengumpulan data melalui angket, wawancara dan observasi langsung. Metode analisis menggunakan analisis deskriptif pendekatan kuantitatif. Kemudian untuk menguji hipotesis digunakan analisis jalur (path analysis) dan regresi sederhana dengan menggunakan taraf signifikan  $\alpha = 0,05$ . Sehingga menunjukkan bahwa penelitian ini kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru sebesar 82,4%.
3. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru. Peneliti Satriadi (Satriadi, 2016:123). Penelitian pada jurnal ini menjelaskan bahwa sebuah organisasi, sukses atau gagalnya dalam melaksanakan tugas sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan. Dengan kepemimpinan serta didukung dengan kapasitas organisasi yang memadai maka tata pemerintahan akan baik. Penelitian ini memiliki tujuan agar mengetahui pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru pada SMP Negeri 7 Tanjungpinang. Tempat dilakukannya penelitian ini dilakukan pada SMP Negeri 7 Tanjungpinang. Dengan jenis penelitian yang bersifat asosiatif,

pendekatan kuantitatif. Menggunakan sampel Kepala Sekolah dan Guru-guru SMP Negeri 7 Tanjungpinang berjumlah 45 guru. Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data dengan wawancara dan kuesioner. Kemudian teknik analisis pada bentuk penelitian bersifat asosiasif dengan analisis *Statistik* Parametris dan korelasi *bivariate / product moment pearson*. Dari hasil penelitian ini yaitu terdapat hubungan yang sangat kuat antara kepemimpinan kepala sekolah (X), dengan kinerja guru sebesar 0,826 atau memperoleh pengaruh langsung sebesar 6,2%. Dengan demikian apabila kepemimpinan kepala sekolah baik kinerja guru akan baik.

4. Model Asesmen Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Sekolah Pendidikan Dasar. Peneliti Zaenal Fanani, Djemari Mardapi dan Wuradji pada tahun 2014. Dalam penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan model asesmen kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah dan mengetahui keefektifan kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah. Dengan menggunakan pendekatan *360 degree assesement* kepada guru, kepala sekolah dan pengawas. Sebanyak 560 responden terdiri dari 466 guru, 47 kepala sekolah dan 47 pengawas jenjang SD serta SMP. Sebanyak 47 sekolah yang dijadikan sampel diambil dari wilayah yang berbeda yaitu wilayah kota, pinggiran dan desa daerah Banjarmasin. Mengumpulkan data dengan kuersioner skala likert (1-4) terdiri dari 36 item. Pada setiap sekolah terdapat 10 guru sebagai responden, kepala sekolah serta pengawas dengan mengisi instrumen. Dalam menganalisis menggunakan

teknik analisis uji kecocokan dengan data dan invariansi parameter model antar *group reter*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan model esesmen kepemimpinan kepala sekolah dengan 4 dimensi dan 36 items menunjukkan adanya kecocokan dengan data empiris dan semua item memiliki standar yang signifikan serta presentase kepala sekolah memiliki keefektifan kepemimpinan pembelajaran kategori tinggi dan sedang berturut-turut sebesar 19% dan 79%, dan dengan skala 100 rata-rata skor dimensi visi, supervisi, penilaian kinerja guru, dan pengembangan keprofesian guru berturut-turut adalah 74,65 dan 63. (Zaenal Fanami, 2014:130)

5. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Effect Of Principal Leadership To Teacher Performance. Peneliti AS Sauri, Widyasari dan A Sesrita pada tahun 2018. Tujuan dari penelitian ini mengetahui bagaimana pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru. Foktor dilakukannya penelitian ini dikarenakan guru tidak memahami secara mendalam subtansi ilmu keguruan kebanyakan guru hanya mengajar sebatas rutinitas saja tanpa memperhatikan nilai-nilai pendidikan. Teknis penelitian ini adalah kuantitatif dan jenis penelitian korelasi fungsional mengumpulkan data melalui teknik observasi,wawancara serta kuesioner. Dengan teknik analisis data menggunakan SPSS 21. Penelitian ini memiliki hasil bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan bagi kepala sekolah terhadap kinerja guru. Aspek yang sangat berperan dalam kepemimpinan kepala sekolah serta

cara kerja guru yaitu dengan keinginan serta pemahaman guru akan memperbaiki kinerja dan guru siap dibimbing untuk terciptanya pendidikan yang berkualitas. (AS Sauri, 2018:73)

6. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja dan Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru. Peneliti Sri Setiyati pada tahun 2014. Dijelaskan dalam penelitian ini bahwa penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru SMK Negeri. Penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif kuantitatif. Penelitian ini melibatkan 753 guru SMK Negeri diseluruh Kabupaten Gunung Kidul. Hasil dari penelitian ini menghasilkan terdapatnya pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, budaya sekolah terhadap kinerja guru ditunjukkan dengan kontribusi yang diberikan sebesar 42,2%. Kemudian adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru sesuai keefektifannya sebesar 18,22% dan terdapat pengaruh motivasi kerja dengan kinerja guru sebesar 10,94%. (Setiyati, 2014:201)
7. Peran Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran. Peneliti Mustopa Yusup pada tahun 2015. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk menggambarkan peran kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran. Dalam melakukan penelitian menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan subjek penelitian yaitu kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, staf dan siswa. Data tersebut dikumpulkan dengan menggunakan

cara interview, observasi dan dokumentasi. Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa untuk terwujudnya kepala sekolah yang efektif dalam kepemimpinan pembelajaran, kepala sekolah harus lebih terlibat dalam proses belajar mengajar di kelas, memberikan lebih banyak waktu guru untuk saling bertukar pikiran mengenai model pembelajaran, mengembangkan staf, memanfaatkan data dalam proses pengambilan keputusan dan aktif untuk memonitoring kurikulum dalam pembelajaran. (Yusup, 2015:95)

8. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru. Peneliti Mukhamad Sulistiya pada tahun 2013. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah ada atau tidaknya pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru SMP AGUS SALIM Semarang Tahun Pelajaran 2012/2013. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Melibatkan sampel 21 guru yang mengajar di SMP AGUS SALIM Semarang. Dikarenakan penelitian ini kurang dari 100 orang maka penelitian ini merupakan penelitian populasi. Metode pengumpulan data menggunakan angket untuk mengetahui kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru. Analisis data menggunakan analisis regresi dengan bantuan SPSS. Dengan hasil statistik deskriptif menunjukkan bahwa nilai rata-rata frekuensi kepemimpinan kepala sekolah (X) sebesar 81,58%. Nilai 81,58% tergolong dalam kategori baik karena dalam rentang 6%-84%. Sedangkan hasil statistik deskriptif nilai rata-rata kinerja guru (Y) sebesar 82,74%, dengan demikian kinerja guru dalam kategori baik. Dari hasil penelitian

tersebut terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMP AGUS SALIM Semarang. Sesuai dengan hasil uji  $F = 26.605 > 4.451$  (nilai  $F_{tabel}$ ,  $F(0,05;1,17) = 4,451$ ) DAN  $SIG = 0,00 < 5\%$  hal ini berarti  $H_0$  ditolak,  $H_a$  diterima artinya variabel independen kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen kinerja guru. (Sulistiya, 2013:105)

9. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Guru, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri Wonosobo yang diteliti oleh Titik Handayani dan Aliyah A. Rasyid pada tahun 2015. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan agar dapat mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah, motivasi kerja guru dan budaya organisasi terhadap kinerja guru SMA. Jenis penelitian ini adalah *ex post facto*. Populasi penelitian ini yaitu seluruh guru SMA Negeri di Kabupaten Wonosobo dengan sejumlah sampel sebanyak 118 guru dipilih sesuai *proportional sampling*. Data diperoleh dengan menggunakan angket, dengan jawaban berskala 1-4 yang terdiri dari 54 butir pernyataan. Penghitungan reliabilitas dengan teknik *alfa cronbach*. Teknik menganalisis data dengan menggunakan teknik regresi sederhana dan regresi ganda untuk menguji hipotesis penelitian. Hasil penelitian penelitian menunjukkan bahwa; terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja guru. (Rasyid, 2015:264)

10. Penelitian yang dilakukan pada tahun 2015 oleh Peneliti Syafrida dengan judul “Kepemimpinan Kepala Sekolah”. Penelitian ini memiliki tujuan untuk menggambarkan kepemimpinan Sekolah Dasar Negeri 06 Kabupaten Sindang Kelingi Rejang Lebong. Metode yang digunakan peneliti yaitu deskriptif kualitatif. Penelitian ini melibatkan subjek Kepala Sekolah Dasar Negeri 06 Kabupaten Sidang Kelingi Rejang Lebong. Dengan teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi dan dokumentasi. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah menggunakan visi, gaya, pendekatan, keterampilan dan peran kepemimpinan sesuai perannya. (Syafrida, 2015:679)

Melihat dari kesepuluh penelitian diatas, penelitian ini dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru” memiliki kesamaan dan perbedaan. Persamaan penelitian dari kesepuluh jurnal tersebut dengan penelitian ini yaitu sama membahas kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru. Kemudian perbedaannya, pada titik fokus penelitian ini yaitu kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah berdampak pada kinerja guru yang semestinya.

## **B. Kerangka Teoritis**

### **1. Kepemimpinan Pembelajaran**

#### **a. Pengertian Kepemimpinan**

Robbins mendefinisikan bahwa kepemimpinan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi sekelompok anggota agar dapat bekerja mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kemudian Scherriesheim, et. al. dalam Tjiptono (2001:25) menyatakan kepemimpinan adalah proses sosial dengan mengupayakan partisipasi sukarela para bawahannya dalam mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya Gibson et. al. mendefinisikan kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi motivasi atau kompetensi individu-individu lain dalam sebuah kelompok. Sesuai definisi-definisi tersebut memiliki inti yang sama bahwa kepemimpinan merupakan proses dimana seorang pemimpin mempengaruhi orang yang berada dalam pimpinannya untuk mencapai tujuan.

#### **b. Pengertian Kepemimpinan Pembelajaran**

Pengertian kepemimpinan pembelajaran adalah tindakan yang dilakukan dengan maksud mengembangkan lingkungan kerja yang produktif dan memuaskan bagi guru, serta mengembangkan kondisi dan hasil belajar yang diinginkan siswa (Greenfield, 1987:32). Definisi tersebut memiliki makna luas yang mengandung

maksud bahwa fokus kepemimpinan pembelajaran adalah pada perbaikan dan pengembangan pembelajaran. Motif kepemimpinan pembelajaran untuk meningkatkan ketrampilan guru, pelaksanaan kurikulum, struktur organisasi, dan kerja sama sekolah dengan orang tua siswa dan masyarakat. (Ubben, 1992:49)

Soutworth (2002) dalam Indriayu (2015:686) menjelaskan kepemimpinan pembelajaran merupakan perhatian yang kuat terhadap pengajaran dan pembelajaran, termasuk pembelajaran profesional oleh guru sesuai perkembangan siswa.

Dengan pernyataan diatas menjelaskan bahwa yang mendasari motif kepemimpinan pembelajaran tersebut adalah iklim dan kultur sekolah yang sangat diperlukan untuk mendukung keempat motif tersebut agar berfungsi secara baik. Mengingat tujuan akhir perbaikan dan pengembangan pembelajaran adalah peningkatan kinerja guru sehingga hasil belajar siswa dapat meningkat. Sesuai dengan pendapat Gorton (1990) kepemimpinan pembelajaran adalah *those actions that a principal takes, or delegates to others, to promote growth in student learning*. Pendapat dari (David, 1989:13) tujuan utama dari kepemimpinan pembelajaran untuk memperbaiki hasil belajar siswa, meski tujuan yang sebenarnya lebih berfokus untuk dapat memperbaiki program pengajaran.

Kepemimpinan pembelajaran adalah kepemimpinan yang memfokuskan atau menekankan pada pembelajaran. Tujuan utama kepemimpinan pembelajaran adalah memberikan layanan prima kepada semua siswa agar mereka mampu mengembangkan potensinya. Kepemimpinan pembelajaran sangat penting signifikan terhadap peningkatan prestasi belajar siswa. Butir-butir penting kepemimpinan pembelajaran menyarankan bahwa kepemimpinan pembelajaran akan berjalan dengan baik apabila didukung oleh:

- 1) Kepala sekolah yang mampu berpikir, bersikap, dan bertindak sebagai pemimpin pembelajaran.
- 2) Kultur pembelajaran yang dikembangkan melalui pembangunan komunitas belajar di sekolah.
- 3) Sistem atau struktur yang utuh dan benar. Perilaku kepala sekolah (pemimpin pembelajaran), guru, dan karyawan berkontribusi sangat signifikan terhadap peningkatan keefektifan (effectiveness).

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kepemimpinan pembelajaran adalah usaha yang dilakukan kepala sekolah dengan tujuan untuk memperbaiki program pengajaran di sekolah tentu dalam upaya meningkatkan prestasi siswa. Kepemimpinan pembelajaran berfokus pada perbaikan dan pengembangan pembelajaran. Sehingga kepemimpinan pembelajaran dapat meningkatkan ketrampilan guru, pelaksanaan kurikulum, struktur

organisasi, dan kerja sama sekolah dengan orang tua siswa dan masyarakat.

c. Peranan Kepemimpinan Pembelajaran

Peran kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah sangat penting dalam mengembangkan dunia pendidikan. Dalam penelitian yang telah dilakukan (Kusmintardjo, 2003: 52) peran kepemimpinan pembelajaran sebagai berikut:

- 1) Pemimpin pembelajaran mampu mengakomodasikan nilai-nilai dan harapan masyarakat melalui peningkatan kualitas pembelajaran, seperti peningkatan disiplin kerja guru dan siswa dalam kegiatan belajar mengajar, evaluasi hasil belajar yang berkelanjutan, dan pengaturan pemberian *private lesson* (oleh guru) di luar jam sekolah sehingga dapat meningkatkan kepercayaan dan dukungan masyarakat.
- 2) Pemimpin pembelajaran mampu berkoordinasi secara baik dengan instansi-instansi terkait, seperti Dinas Pendidikan atau yayasan penyelenggara pendidikan, pengawas sekolah, ikatan alumni dan masyarakat, baik melalui pertemuan formal maupun informal, sehingga tercipta saling pengertian dan kepercayaan guna kelancaran kegiatan pembelajaran di sekolah.
- 3) Pemimpin pembelajaran mampu memanfaatkan isu-isu kebijakan pemerintah atau yayasan di bidang pembelajaran

untuk mendorong guru-guru untuk meningkatkan kualitas kegiatan belajar-mengajar di sekolah.

Hasil penelitian diatas menunjukkan peranan kepala sekolah yang berkaitan dengan perilaku kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah. Dalam meningkatkan pembelajaran di sekolah kepala sekolah diharapkan mampu menerapkan prinsip dan teknik manajemen bidang pembelajaran, teknik-teknik motivasi, serta diharapkan mampu mendiagnosa masalah-masalah pembelajaran dan tindakan-tindakan inovatif dengan melibatkan seluruh komunitas sekolah. Sehingga tercipta *image* masyarakat tentang sekolah berprestasi, khususnya kualitas proses dan hasil pembelajaran.

d. Strategi kepemimpinan pembelajaran

Strategi merupakan ilmu yang mempelajari tentang perencanaan dan pengarahannya sehingga dapat menggerakkan sesuatu hal hingga tercapai suatu tujuan. Strategi menurut Depdiknas (2010) dalam Raharjo (2015:2) merupakan upaya yang sistematis melalui pengintegrasian dari tujuan, sasaran, kebijakan, program, dan kegiatan untuk mencapai misi Depdiknas yang telah ditetapkan. Berdasarkan pendapat tersebut strategi kepemimpinan adalah cara yang dilakukan dengan merencanakan, mengarahkan dan menggerakkan secara sistematis hingga tercapai tujuan yang telah ditentukan.

Strategi kepemimpinan pembelajaran yang ditemukan (Soutworth, 2002:89) dalam penelitiannya terhadap Kepala Sekolah Dasar di Inggris dan Wales ada tiga strategi yang dapat meningkatkan pembelajaran secara efektif yaitu:

- 1) *Modeling. Modelling* artinya keteladanan kepala sekolah menjadi contoh atau model yang ditiru oleh guru di sekolah yang dipimpinnya.
- 2) *Monitoring. Monitoring* artinya melakukan pemantauan kinerja guru ke kelas saat guru melaksanakan proses pembelajaran di kelas serta memanfaatkan hasil pemantauan tersebut untuk pembinaan lebih lanjut.
- 3) *Professional dialog and discussion. Professional dialog and discussion* artinya berarti membicarakan secara aktif, interaktif, efektif, aspiratif, inspiratif, produktif, demokratis dan ilmiah tentang hasil penilaian kinerja dan rencana tindak lanjut peningkatan mutu proses dan hasil pembelajaran siswa. (Raharjo, 2013:3)

Kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran di sekolah mengusahakan agar guru dapat melaksanakan pembelajaran yang efektif. Willison (2008) dalam Indriayu (2015:688-689) merumuskan tiga cara atau strategi untuk dapat melaksanakan kepemimpinan pembelajaran yang efektif yaitu dengan *talk the talk, walk the walk, and be the caddy*. Dengan ketiga strategi tersebut kepala sekolah

harus banyak berdialog dan berdiskusi untuk bisa mengembangkan keprofesian berkelanjutan guru, memantau proses pembelajaran di kelas serta melayani guru dalam menggunakan sarana prasarana pembelajaran.

Pendapat selanjutnya mengenai strategi yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah dalam melaksanakan pembinaan profesionalisme guru menurut (Kunandar, 2009:134), sebagai berikut:

- 1) Mendengar (*listening*), maksud dari mendengar yaitu kepala sekolah mendengarkan apa saja yang dikemukakan oleh guru berupa kelemahan, kesulitan, kesalahan, masalah dan apa saja yang dialami oleh guru, termasuk yang ada kaitannya dengan peningkatan profesionalisme guru.
- 2) Mengklarifikasi (*clarifying*), yang dimaksud dengan mengklarifikasi bahwa kepala sekolah harus memperjelas kembali mengenai apa yang dimaksudkan oleh guru agar tidak terjadi kesalah fahaman.
- 3) Mendorong (*Encouraging*), maksudnya kepala sekolah mendorong kepada guru agar mau mengemukakan kembali mengenai sesuatu hal bilamana masih dirasakan belum jelas.
- 4) Mempresentasikan (*presenting*), kepala sekolah mencoba mengemukakan pendapatnya mengenai apa yang dimaksudkan oleh guru.

- 5) Memecahkan masalah (*problem solving*), maksudnya kepala sekolah bersama-sama dengan guru memecahkan permasalahan yang telah dialami oleh guru.
- 6) Negosiasi (*negotiating*), yang dimaksud negosiasi yaitu kepala sekolah dan guru merundingkan solusi untuk memecahkan masalah hingga tercapai kesepakatan-kesepakatan mengenai tugas yang harus dilakukan masing-masing atau bersama-sama.
- 7) Mendemonstrasikan (*demonstrating*), maksudnya yaitu kepala sekolah mendemonstrasikan tampilan tertentu dengan maksud agar dapat diamati dan ditirukan oleh guru dengan kata lain kepala sekolah memberikan contoh secara langsung.
- 8) Mengarahkan (*directing*), maksudnya kepala sekolah mengarahkan agar guru melakukan hal-hal tertentu.
- 9) Menstandarkan (*standardization*), maksud dari menstandarkan yaitu kepala sekolah mengadakan penyesuaian bersama dengan guru terhadap solusi-solusi yang disepakati.
- 10) Memberikan penguat (*Reinforcing*), maksud dari memberikan penguat yaitu kepala sekolah menggambarkan kondisi-kondisi yang bermanfaat bagi pembinaan guru.

Pendapat diatas memberikan gambaran bahwa kepala sekolah merupakan tokoh yang sangat penting dalam mencapai tujuan visi dan misi sekolah tersebut. Dari beberapa pendapat tersebut mengenai strategi kepemimpinan pembelajaran dapat ditarik

garis besar bahwa kepala sekolah dapat menggunakan strategi *Modeling, Monitoring, Professional dialog* dan *discussion*.

e. Efektifitas Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Sekolah

1) Kepemimpinan efektif

Beberapa penelitian tentang keefektifan sekolah membuktikan bahwa sekolah efektif (*effective hools*) mempersyaratkan kepemimpinan pembelajaran yang tangguh (*strong instructional leadership*), di samping karakteristik-karakteristik lainnya, seperti: harapan yang tinggi pada prestasi murid, iklim sekolah yang kondusif bagi aktivitas belajar-mengajar, dan monitoring yang terus-menerus pada kemajuan murid dan guru (Rossow, 1990:35) Nampaknya hasil-hasil penelitian yang ada mengindikasikan bahwa munculnya sekolah berprestasi, yang seringkali disebut sebagai sekolah yang berhasil (*sucesful school*) atau sekolah yang baik (*good school*), tidak dapat dilepaskan dari peranan yang dimainkan (kepala sekolah sebagai) pemimpin pembelajaran.

Kepemimpinan pembelajaran yang efektif memerlukan hubungan yang sinergis antara faktor eksternal sekolah dengan perilaku kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah, khususnya perilaku kepala sekolah dalam mengarahkan dimensi-dimensi internal sekolah ke arah peningkatan kinerja guru dan hasil belajar siswa (Heck, 1990:120). Faktor eksternal

sekolah yang berkaitan dengan kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah meliputi nilai-nilai dan harapan masyarakat (*community values and expectations*), serta struktur kelembagaan (*institutional structure*) di mana sekolah itu berada.

## 2) Faktor Penentuan Efektifitas Kepemimpinan Pembelajaran

Menurut (Kleine- Kracht, 1993:189) kepemimpinan pembelajaran dapat terjadi secara langsung (*direct instructional leadership*) dan tidak langsung (*indirect instructional leadership*). Kepala sekolah bertindak sebagai *direct instructional leaders* bilamana mereka bekerja dengan guru-guru dan staf lainnya untuk mengembangkan belajar siswa. Tindakan-tindakan seperti merencanakan pengajaran, observasi guru, mengadakan pertemuan balikan dengan guru, atau pemilihan materi pembelajaran adalah merupakan tindakan *direct instructional leadership* dari kepala sekolah. Sebaliknya, kepala sekolah juga dapat bertindak sebagai *indirect instructional leaders* dengan cara memberikan kemudahan-kemudahan atas kepemimpinan orang lain dengan membangun kondisi-kondisi yang mendukung pelaksanaan pengajaran, membantu menyusun standar penetapan materi pelajaran, seleksi guru, dan mengatur lingkungan internal dan eksternal sekolah.

Ada dua faktor eksternal yang berkaitan dengan kepemimpinan pembelajaran yaitu:

- a) Nilai-nilai dan harapan masyarakat.
- b) Struktur kelembagaan sekolah. (Ubben, 1992:53)

Kepala sekolah di sekolah sekolah pusat kota (*inner-city schools*), menghabiskan sebagian besar waktunya untuk memenuhi tuntutan dan harapan masyarakat atas prestasi belajar siswa yang tinggi. Sebaliknya, di sekolah pedesaan (*rural schools*), kepala sekolah menghabiskan sebagian besar waktunya untuk menangani masalah-masalah perilaku siswa sebagai dampak dari kemiskinan dan kesadaran pendidikan yang rendah dari para orang tua murid.

#### f. Perilaku Kepemimpinan Pembelajaran

Perilaku kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah diwujudkan dalam bentuk kemampuan kepala sekolah dalam menetapkan misi sekolah (*defining the school's mission*), menata pembelajaran (*instructional organization*), meningkatkan praktek pembelajaran, (*improving instructional practices*), dan menciptakan iklim pembelajaran yang positif (*promoting a positive instructional climate*).

Nilai-nilai (*values*) dan keyakinan-keyakinan (*beliefs*) pribadi kepala sekolah dan pengalaman-pengalaman sebelumnya akan mempengaruhi keputusan dan tindakannya sebagai seorang

pemimpin pembelajaran (Rossow, 1990:47). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa nilai, keyakinan, dan pengalaman kepala sekolah ini memiliki pengaruh yang kuat terhadap perilaku kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah, terutama dalam menciptakan iklim dan kultur sekolah.

Menurut Sergiovanni (1991), ada beberapa perilaku yang ada pada seorang kepala sekolah, yaitu: *technical (trampil secara teknis pembelajaran)*. *Human (human relations behaviors)* merupakan perilaku yang berkenaan dengan aspek-aspek manusiawi dari kepemimpinan). Perilaku edukasional (*educational behaviors*) merupakan perilaku yang berkenaan dengan aspek-aspek kepemimpinan yang berhubungan dengan pengetahuan keahlian tentang pendidikan dan persekolahan. Keteladanan dan pemimpin kultural berusaha membangun tradisi-tradisi sekitar sekolah menjadi lebih bernilai tinggi.

Jadi perilaku kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah, yaitu perilaku teknis, hubungan antar manusia, edukasional, simbolik, dan perilaku kultural, merupakan suatu kesatuan yang integral. Kemampuan *clinical practitioner* bermaksud sebagai pemimpin pembelajaran, kepala sekolah harus memiliki pengetahuan dan kemampuan mendiagnosis masalah-masalah pendidikan dan pembelajaran di sekolah, melaksanakan fungsi supervisi klinis, mengembangkan staf, serta mengevaluasi dan mengembangkan

program pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan siswa (Ubben & Hughes, 1992:63).

g. Dimensi Kepemimpinan Pembelajaran

Murphy (1990), mengembangkan 4 dimensi kepemimpinan yang selanjutnya diurai menjadi 16 peran atau perilaku. Kerangka kerja (model) tersebut diringkas sebagai berikut:

- 1) Dimensi perilaku untuk mengembangkan misi, tujuan, dan merumuskan tujuan sekolah.
- 2) Mengkomunikasikan tujuan sekolah.
- 3) Mengembangkan fungsi produksi Pendidikan.
- 4) Memberi dorongan pembelajaran yang bermutu.
- 5) Melakukan supervisi.
- 6) Mengontrol alokasi waktu pembelajaran.
- 7) Mengkoordinasi kurikulum.
- 8) Melakukan monitoring untuk kemajuan pembelajaran siswa.
- 9) Memberi stimulan untuk iklim pembelajaran akademis.
- 10) Membangun standar harapan positif.
- 11) Berfokus pada pencapaian visi.
- 12) Menyediakan insentif bagi guru dan siswa.
- 13) Mendorong pengembangan profesi.
- 14) Mengembangkan lingkungan kerja yang mendukung.
- 15) Menciptakan lingkungan kerja yang tertib dan aman.

- 16) Memberikan kesempatan kepada siswa untuk terlibat secara bermakna.
- 17) Mengembangkan kolaborasi dan ikatan kohesif diantara staf.
- 18) Menjamin sumber-sumber dari luar mendukung pencapaian tujuan sekolah.
- 19) Membangun ikatan antara sekolah dengan keluarga siswa.

Menurut Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah (LP2KS) kemendikbud terdapat 12 kompetensi pemimpin pembelajaran Kepala sekolah, sebagai berikut:

- 1) Mengartikulasikan pentingnya visi, misi, dan tujuan sekolah yang menekankan pada pembelajaran.
- 2) Mengarahkan dan membimbing pengembangan kurikulum.
- 3) Membimbing pengembangan dan perbaikan proses belajar mengajar yang meliputi perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pembelajaran serta pengelolaan kelas.
- 4) Mengevaluasi kinerja guru dan mengembangkannya.
- 5) Membangun komunitas pembelajaran.
- 6) Menerapkan kepemimpinan visioner dan situasional.
- 7) Melayani kegiatan siswa.
- 8) Melakukan perbaikan secara terus menerus.
- 9) Menerapkan karakteristik kepala sekolah efektif.
- 10) Memotivasi, mempengaruhi, dan mendukung prakarsa, kreativitas, inovasi, dan inisiasi pengembangan pembelajaran.

11) Membangun *teamwork* yang kompak.

12) menginspirasi dan memberi contoh.

Menurut Ubben dan Hughes (1992) kepemimpinan pembelajaran yang efektif memiliki lima ciri utama: mengordinasi program pembelajaran, menekankan prestasi, mengevaluasi kemajuan anak didik secara teratur, menciptakan iklim belajar yang kondusif, dan menyusun strategi pembelajaran. Selanjutnya, Ubben dan Hughes (1992) mengajukan model kepemimpinan pembelajaran yang memiliki empat rangkaian kekuatan yang dapat mempengaruhi kinerja guru sehingga hasil belajar siswa meningkat, yaitu:

- 1) Struktur eksternal yang meliputi lingkaran harapan, nilai, keyakinan yang mempengaruhi perilaku dan kemampuan kepemimpinan pembelajaran, Lingkaran yang menunjukkan perilaku dan kemampuan pemimpin pembelajaran.
- 2) Lingkaran yang menunjukkan perilaku dan kemampuan pemimpin pembelajaran.
- 3) Struktur internal yang diciptakan pemimpin dan pendidik dengan target akhir pencapaian tujuan final berupa hasil belajar atau lulusan.
- 4) lingkaran hasil belajar (*outcome of learning*) dan lulusan (*student outcomes*). Hasil lulusan akan memberikan umpan balik pada harapan, nilai dan keyakinan pada pemimpin, lembaga dan masyarakat.

## 2. Kinerja Guru

### a. Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari kata *actual performance* atau *job performance* yang berarti prestasi kerja yang dicapai seseorang. Kinerja merupakan sebuah hasil kerja baik secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya. (Mangkunegara, 2007 : 67)

Sedangkan menurut Malayu (2005 : 34) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya atas dasar kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Dengan demikian kinerja merupakan tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok orang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dengan berbagai pendapat tentang pengertian kinerja dapat difahami bahwa kinerja merupakan hasil kerja baik secara kualitas dan kuantitas dari apa yang dikerjakan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan serta bagaimana cara mengerjakannya.

### b. Pengertian Kinerja Guru

Pelaksanaan tugas yang optimal merupakan ciri kinerja yang baik. Menurut Benton (1974:56 ) kinerja merupakan “performance, act of doing that which is required by a contract”. Menurutnya,

kinerja merupakan tindakan atau perbuatan yang dituntut melalui perjanjian. Selanjutnya, Asmar Ali (1995:78) memberikan batasan tentang kinerja sebagai berikut : “a) sesuatu yang dicapai, b) prestasi yang diperlihatkan dan c) kemampuan kerja”. Menurut Adnan (1996:53) kinerja merupakan terjemahan dari kata performance yang berarti kemampuan untuk melakukan suatu pekerjaan. Kinerja dapat pula diartikan sebagai cara kerja, perilaku, penampilan.

Benton (1974:45) menjelaskan bahwa kinerja adalah suatu “proses” dari tindakan seseorang. Tindakan seseorang dalam mengoptimalkan segala potensi yang mereka miliki yang cenderung dipengaruhi oleh berbagai faktor, sebagaimana yang diungkapkan oleh Timpe (1993:89) yaitu jika pegawai mengerti dengan jelas apa yang diharapkan darinya, sehingga mereka akan termotivasi untuk melakukan kegiatan yang diberikan.

Aspek-aspek yang menjadi ukuran dari kinerja dapat dilihat dari berbagai aspek sesuai dengan bidang kerja dan kebijakan organisasi. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Hasibuan (1994:98) bahwa ada sembilan unsur yang dapat dijadikan ukuran kinerja karyawan yaitu kesetiaan, hasil kerja, kejujuran, disiplin, prakarsa, kreativitas, kerja sama, kepribadian dan tanggung jawab. Kinerja seseorang perlu dilakukan penilaian dan evaluasi yang terus menerus.

Buchori (1989:117) mengemukakan bahwa peningkatan kualitas kerja pada dasarnya mempunyai makna sebagai perbaikan mutu, baik mutu manajemen, mutu pelayanan, mutu prosedur, hasil, masukan, karyawan, kerja sama, daya guna, daya hasil, sikap kerja, lingkungan kerja, informasi, kemampuan pemecahan masalah, tata krama, penggunaan sumber-sumber maupun mutu pelaksana dan penampilan. Dengan demikian setiap usaha peningkatan kinerja seseorang pada dasarnya adalah upaya memperbaiki proses yang berlangsung, sehingga memberikan hasil yang baik.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kinerja dalam penelitian ini adalah tindakan dan perbuatan guru dalam melaksanakan tugas dalam mencapai tujuan yang lebih optimal. Kinerja seseorang dapat digambarkan dengan penampilan kerja berbagai kompetensi yang dilakukan. Semakin baik kualitas yang ingin dicapai, maka semakin diperlukan kemampuan dan tanggung jawab yang tinggi dalam melakukan pekerjaan.

Tuckman (1972:45) mengemukakan bahwa pentingnya kinerja adalah untuk menandai manifestasi pengetahuan, pemahaman ide, konsep, keterampilan yang dapat diamati untuk mencapai tujuan organisasi. Achmady (1993:98) menyatakan betapa baik dan lengkapnya sarana dan prasarana, tidaklah sebanding dari keberhasilan suatu organisasi yang semua itu terletak pada kinerja

guru. Guru memiliki tugas penting yaitu sebagai penanggung jawab di sekolah untuk meningkatkan hasil belajar siswa dan mencapai tujuan Pendidikan Nasional.

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Kinerja guru dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu faktor intrinsik guru (personal guru) dan faktor ekstrinsik (kepemimpinan, sistem, tim, dan situasional). Berikut ini sedikit uraian dari dua faktor tersebut:

- 1) Faktor personal, dalam faktor ini meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu guru.
- 2) Faktor kepemimpinan, dalam faktor ini meliputi aspek kualitas manajer dan *team leader* dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja kepada guru.
- 3) Faktor tim, dalam faktor ini meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan, dan ke eratan anggota tim.
- 4) Faktor sistem, dalam faktor ini meliputi sistem kerja, fasilitas kerja yang diberikan oleh pemimpin sekolah, proses organisasi (sekolah) dan kultur kerja dalam organisasi sekolah.

- 5) Faktor kontekstual (situasional), dalam faktor ini meliputi tekanan dan perubahan lingkungan baik eksternal maupun internal.

Sesuai dengan pendapat, Gibson (1993:52) bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja ada tiga kelompok, yaitu faktor individu, faktor organisasi, dan faktor psikologis. Berikut ini penjelasan dari berbagai faktor tersebut:

- 1) Faktor individu yang berupa kemampuan dan keterampilan, latar belakang keluarga, tingkat sosial, pengalaman, umur, etnis, dan jenis kelamin.
- 2) Faktor organisasi yang berupa sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur, dan desain pekerjaan.
- 3) Faktor psikologis yang berupa persepsi, sikap, kepribadian, belajar, dan motivasi.

Pendapat diatas dapat kita fahami bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal terdiri dari faktor individu dan psikologis. Kemudian faktor eksternal terdiri dari faktor organisasi dan situasional.

#### d. Indikator Kinerja Guru

Indikator kinerja guru ini merupakan aspek-aspek untuk tolak ukur dalam menilai kinerja guru. John Miner dalam Sudarmanto (2009:11) berpendapat bahwa ada empat dimensi yang dapat menjadi tolak ukur secara umum yaitu kualitas, kuantitas,

penggunaan waktu, dan kerja sama. Untuk mengetahui lebih lanjut berikut ini penjelasan dari empat dimensi tersebut, sebagai berikut:

- 1) Kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.
- 2) Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan
- 3) Penggunaan waktu, yaitu tingkat ketidak hadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif atau jam kerja hilang.
- 4) Kerja sama, yaitu dapat bekerja sama dengan baik saat bekerja.

Dari uraian diatas kinerja guru dapat diukur melalui dua hal yaitu dengan aspek hasil pekerjaan diantaranya kualitas hasil, kuantitas keluaran dan aspek perilaku individu. Dalam aspek individu berkaitan dengan penggunaan waktu dalam bekerja (tingkat kepatuhan terhadap jam kerja atau disiplin kerja).

Pentingnya penilaian terhadap kinerja guru, *georgia departemen of education* mengembangkan *teacher performance assessment instrument* kemudian dimodifikasi oleh Depdiknas menjadi Alat Penilaian Kemampuan Guru (APKG). Alat untuk menilai kemampuan guru diantaranya Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), prosedur pembelajaran, dan hubungan antar pribadi.

Indikator penilaian kinerja guru yang dilakukan terhadap tiga kegiatan pembelajaran dikelas, sebagai berikut:

- 1) Perencanaan Program Kegiatan Pembelajaran

Rencana pelaksanaan pembelajaran merupakan kemampuan dimana guru dapat menyusun program kegiatan pembelajaran yang akan dilakukan. Adapun tahapan dalam pelaksanaan pengembangan atau dalam penyusunan silabus yaitu adopsi, adaptasi, dan produksi. Maksud adopsi disini bahwa penyusunan silabus dan RPP hanya mengambil dari silabus dan RPP yang sudah ada sebelumnya tanpa melakukan penyesuaian atau revisi, sehingga dapat dikatakan guru bersifat pasif dalam proses ini. Kemudian pada tahap adaptasi guru sudah melakukan kegiatan yang aktif dimana menyusun silabus dan RPP guru sudah melakukan penyesuaian atau revisi. Tahap produk disini bahwasanya guru sudah dapat menghasilkan suatu produk yang berupa silabus dan RPP sendiri tanpa tergantung dengan silabus dan RPP yang sudah tersedia sebelumnya. Terdapat beberapa unsur atau komponen yang harus diperhatikan dalam penyusunan silabus, sebagai berikut:

- a) Identitas Pada Silabus
- b) Standar Kompetensi (SK)
- c) Kompetensi Dasar (KD)
- d) Materi Pembelajaran
- e) Kegiatan Pembelajaran
- f) Indikator
- g) Alokasi Waktu

#### h) Sumber Pembelajaran

Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) berisi penjabaran secara rinci dari silabus dengan komponen sebagai berikut:

- a) Identitas RPP
- b) Standar Kompetensi (SK)
- c) Kompetensi Dasar (KD)
- d) Indikator
- e) Tujuan Pembelajaran
- f) Materi Pembelajaran
- g) Metode Pembelajaran
- h) Langkah-langkah Kegiatan
- i) Sumber Pembelajaran
- j) Penilaian

#### 2) Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran

Pelaksanaan kegiatan pembelajaran merupakan semua inti dari indikator pertama dan kedua. Dimana indikator pelaksanaan kegiatan pembelajaran ini berisi kegiatan pengelolaan kelas, penggunaan media dan sumber belajar, penggunaan metode serta strategi yang tepat untuk pembelajaran di kelas. Kegiatan ini merupakan sepenuhnya tanggung jawab seorang guru dalam pelaksanaan belajar mengajar di kelas agar dapat tercapai tujuan pembelajaran secara optimal.

Guru menciptakan proses pembelajaran yang menyenangkan sehingga proses belajar mengajar dapat kondusif. Guru dikatakan pengelolaan kelasnya baik apabila pelaksanaan piket kebersihan, ketepatan masuk dan keluar kelas, absensi, dan mengatur tempat duduk setiap proses belajar akan dilakukan. Guru juga harus menciptakan strategi pembelajaran yang menarik dengan menggunakan media dan metode pembelajaran yang tidak membosankan. Tidak lupa guru harus memiliki pandangan yang luas dalam menyampaikan materi tidak hanya mengacu pada buku pegangan saja, akan tetapi dengan sumber-sumber belajar yang lainnya.

### 3) Evaluasi atau Penilaian Pembelajaran

Evaluasi merupakan kegiatan atau cara yang dilakukan oleh guru untuk mengetahui seberapa besar yang dicapai atau apakah tujuan pembelajaran sudah tercapai atau belum. Seorang guru biasanya pada tahap ini melakukan evaluasi dengan berbagai pendekatan atau alat evaluasi secara variatif.

## **C. Kerangka Berfikir**

Sesuai dengan latar belakang masalah dan kajian teori bahwa kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah masih tergolong rendah. Pada tahun 2015 telah dilakukan uji kompetensi kepala sekolah dengan hasil 16% kepala sekolah sudah melakukan peran kepemimpinan pembelajaran, kemudian 84% melakukan peran yang lainnya seperti sarana dan prasarana

sekolah. Dengan demikian kepemimpinan pembelajaran dirasa memiliki pengaruh besar terhadap kinerja guru.

Maksud dari kepemimpinan pembelajaran yaitu bagaimana seorang kepala sekolah memimpin dengan menitik fokuskan pada pembelajaran. Kepemimpinan pembelajaran bertujuan agar terlaksananya pendidikan yang serasi antara kepala sekolah dengan guru, kepala sekolah dengan siswa maupun guru dengan siswa. Kepemimpinan pembelajaran ini sangat penting dikarenakan apa bila kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah baik, maka kinerja guru akan baik. Dengan demikian dapatlah tercapai tujuan pendidikan yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa atau meningkatkan prestasi siswa.

Kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah akan dapat berjalan dengan baik apa bila terealisasikannya butir-butir sebagai berikut:

1. Kepala sekolah mampu berfikir, bersikap dan bertindak sebagai pemimpin.
2. Kultur pembelajaran yang dikembangkan dalam komunitas belajar disekolah.
3. Sistem yang baik dan benar. Dengan demikian dapatlah terwujud kinerja guru yang baik sesuai keprofesionalannya.

Kinerja adalah tindakan dan perbuatan guru dalam melaksanakan tugas dalam mencapai tujuan yang lebih optimal. Kinerja seseorang dapat digambarkan dengan penampilan kerja berbagai kompetensi yang dilakukan. Semakin baik kualitas yang ingin dicapai, maka semakin diperlukan kemampuan dan tanggung jawab yang tinggi dalam melakukan pekerjaan.

Indikator kinerja guru ini merupakan aspek-aspek untuk tolak ukur dalam menilai kinerja guru. John Miner dalam Sudarmanto (2009:11) berpendapat bahwa ada empat dimensi yang dapat menjadi tolak ukur secara umum yaitu kualitas, kuantitas, penggunaan waktu, dan kerja sama. Kemudian dilengkapi dengan indikator penilaian kinerja guru yang dilakukan terhadap tiga kegiatan pembelajaran di kelas yaitu perencanaan program kegiatan pembelajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran, dan evaluasi atau penilaian hasil belajar.