

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN PENDEKATAN MASALAH

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Peran Kepala Sekolah Sebagai *Leader*

2.1.1.1 Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah

Sekolah merupakan suatu organisasi yang unik dan kompleks, yang memerlukan sifat dan gaya kepemimpinan yang unik dan kompleks pula. Kepala sekolah adalah pemimpin (*leader*) disekolahnya, tetapi ia juga memiliki fungsi dan tugas yang lebih dari sekedar pemimpin suatu organisasi biasa. Sesuai dengan pengertian pemimpin adalah orang yang harus memimpin, yang mempunyai arti memberikan bimbingan : menuntun, mengarahkan, dan berjalan didepan. Kepala sekolah harus berusaha semaksimal mungkin untuk memberikan dorongan dan arahan kepada guru dan karyawan lainnya serta siswa untuk terus mencapai kemajuan sesuai tujuan yang ditetapkan.

Kepemimpinan Kepala Sekolah adalah cara atau usaha Kepala Sekolah dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan guru, staf, siswa, orang tua siswa, dan pihak lain yang terkait, untuk bekerja dan berperan serta dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Singkatnya, bagaimana cara kepala sekolah untuk “membuat” orang lain bekerja untuk mencapai tujuan sekolah.

Koonz (dalam Wahjosumidjo, 1995 : 104) mengemukakan bahwa : seorang kepala sekolah harus mampu untuk :

- a. Mendorong timbulnya kemampuan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri pada guru dan yang lainnya.
- b. Memberikan bimbingan dan mengarahkan pada guru, staf dan para siswa serta memberikan dorongan memacu dan berdiri di depan demi kemajuan dan memberikan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan.

Selanjutnya Koontz memberikan definisi fungsi kepemimpinan sebagai berikut :

“the function of leadership, therefore is to induce or persuade all subordinate of follower to contribute willingly to organization goals in accordance with their maximum capability”.

Dengan memperhatikan definisi dari fungsi kepemimpinan tersebut maka seorang kepala sekolah harus selalu berusaha menghindarkan diri dari sikap dan perbuatan yang bersifat memaksakan kehendak terhadap guru, staf dan siswa. Untuk seterusnya ia juga harus mampu meyakinkan para guru, staf dan para siswa, bahwa apa yang dikerjakan adalah benar dan bermanfaat, serta harus mampu memberikan dorongan dan bujukan untuk melakukan suatu tugas dengan sukarela demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Beberapa kriteria kepemimpinan kepala sekolah yang efektif, seperti diuraikan berikut ini :

1. Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif;
2. Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan;

3. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan;
4. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah;
5. Bekerja dengan tim manajemen; serta
6. Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Untuk mencapai kepemimpinan yang efektif, kepala sekolah perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif sesuai dengan situasi dan kebutuhan serta motivasi para guru dan pekerja lain. Berikut adalah gaya kepemimpinan yang efektif menurut Mulyasa (2007 : 114), yakni :

1. *Executif.*

Gaya ini menunjukkan adanya perhatian baik kepada tugas maupun kepada hubungan kerja dalam kelompok. Pimpinan berusaha memotivasi anggota dan menetapkan standar kerja yang tinggi serta mau mengerti perbedaan individu dan menetapkan individu sebagai manusia.

2. *Developer*

Gaya ini memberikan perhatian yang cukup tinggi terhadap hubungan kerja dalam kelompok dan perhatian minimum terhadap tugas pekerjaan. Pemimpin yang menganut gaya ini sangat memperhatikan pengembangan individu.

3. *Benevolent Authorat.*

Gaya ini memberikan perhatian yang tinggi terhadap tugas dan rendah dalam hubungan kerja. Pemimpin yang menganut gaya ini mengetahui secara tepat apa

yang ia inginkan dan bagaimana memperoleh yang diinginkan tersebut tanpa menyebabkan ketidaksegaran pihak lain.

4. Birokrat

Gaya ini memberikan perhatian yang rendah terhadap tugas maupun terhadap hubungan. Pemimpin yang menganut gaya ini menerima setiap peraturan dan berusaha memeliharanya dan melaksanakannya.

Gaya kepemimpinan Kepala Sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan produktivitas kerja demi mencapai tujuan. Perlu dipahami bahwa setiap Kepala Sekolah bertanggung jawab mengarahkan apa yang baik bagi guru dan tenaga kependidikan, dan dia sendiri harus memberikan contoh yang baik. Alangkah cocok dan tepatnya motto Ki Hajar Dewantara bagi seorang Kepala Sekolah sebagai pimpinan tertinggi di sekolah, yakni : *ing ngarso sung tulodo, ing madya mangun karrso, tut wuri handayani* (di depan menjadi teladan, di tengah membina kemauan, di belakang menjadi pendorong/memberi daya).

Kepemimpinan merupakan elemen kunci dalam pengelolaan dan pengembangan organisasi, termasuk dalam konteks pendidikan. Dalam lingkungan sekolah, kepala sekolah memegang peran sentral sebagai pemimpin yang menentukan arah, kebijakan, dan budaya sekolah. Yusuf & Adriansyah (2022: 368) Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Griffin dan Ebert yang dikutip Suhardi dkk (2022: 113) Kepemimpinan (*leadership*) adalah proses memotivasi orang lain untuk mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan didefinisikan Hutahaean (2021: 2) sebagai Keterampilan dan

kemampuan seseorang mempengaruhi perilaku orang lain, baik yang kedudukannya lebih tinggi maupun lebih rendah daripadanya dalam berpikir dan bertindak agar perilaku yang semula mungkin individualistik dan egosentrik berubah menjadi perilaku organisasional.

Ragita (2022: 653) merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi keberhasilan manajemen organisasi. Kepemimpinan yang efektif akan mampu mendorong motivasi anggota organisasi sehingga produktivitas, loyalitas dan kepuasan bawahan atau anggota organisasi meningkat. Pengertian Kepemimpinan yaitu sifat yang dimiliki individu dalam penerapannya terdapat sebuah proses di mana anggota secara dinamis dan individu yang memiliki peran Kepemimpinan, sebagai pengaruh yang sangat relevan untuk dipertimbangkan (Liang et al., dalam Rahayu & Agustina 2022: 3676).

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan merupakan tindakan proaktif dari individu yang berperan sebagai pemimpin. Ini berarti pemimpin secara sadar mengambil inisiatif untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang lain menuju tujuan bersama. Pemimpin harus mampu mempengaruhi pikiran dan perilaku orang lain, mendorong mereka untuk berpartisipasi aktif, mengarahkan mereka sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, dan menggerakkan mereka untuk bertindak. Kemampuan ini mencakup komunikasi efektif, motivasi, dan pengambilan keputusan yang tepat.

Kepala sekolah memegang peran sentral dalam pengelolaan dan peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Sebagai pemimpin, kepala sekolah bertanggung jawab dalam mengarahkan, mengawasi, dan mengoptimalkan seluruh sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Kajian pustaka ini akan membahas berbagai aspek terkait kepala sekolah, termasuk definisi, peran, fungsi, serta kompetensi yang harus dimiliki, dengan merujuk pada pendapat para ahli dan sumber terpercaya.

Daryanto (2021: 15) menjelaskan bahwa kepala sekolah merupakan tenaga profesional yang diberi tugas tambahan untuk memimpin dan mengelola satuan pendidikan, dengan tanggung jawab utama menggerakkan seluruh sumber daya sekolah agar tujuan pendidikan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Kepala sekolah tidak hanya berfungsi sebagai administrator, tetapi juga sebagai pemimpin pembelajaran (*instructional leader*) yang menentukan arah kebijakan akademik.

Mulyasa (2021: 24) mengemukakan bahwa kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan yang memiliki peran strategis dalam meningkatkan mutu sekolah melalui pengelolaan kurikulum, tenaga pendidik, peserta didik, serta sarana dan prasarana secara terpadu. Kepala sekolah dituntut memiliki kompetensi manajerial, kewirausahaan, supervisi, sosial, dan kepribadian sebagai satu kesatuan yang utuh.

Danim (2022: 39) menyatakan bahwa kepala sekolah adalah figur sentral dalam organisasi sekolah yang berfungsi sebagai pengarah, pengendali, sekaligus motivator bagi guru dan tenaga kependidikan dalam mewujudkan budaya mutu. Kepemimpinan kepala sekolah menentukan iklim kerja, disiplin, serta kinerja kolektif warga sekolah.

Usman (2021: 48) berpendapat bahwa kepala sekolah merupakan manajer pendidikan yang bertanggung jawab terhadap perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program sekolah. Ia menekankan bahwa efektivitas sekolah sangat

bergantung pada kemampuan kepala sekolah dalam mengambil keputusan yang berbasis data dan kebutuhan nyata di lapangan.

Gunawan (2023: 57) mengartikan kepala sekolah sebagai agen perubahan (change agent) dalam sistem pendidikan yang berperan menginisiasi inovasi, membangun kolaborasi, serta memastikan keberlanjutan program pengembangan sekolah. Kepala sekolah dipandang sebagai pemimpin transformasional yang mampu menyesuaikan diri dengan dinamika kebijakan dan tuntutan zaman.

Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah merupakan pemimpin profesional dalam satuan pendidikan yang memegang peranan sentral dalam mengelola, menggerakkan, dan mengembangkan seluruh potensi sekolah. Ia tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga berperan sebagai pemimpin pembelajaran, manajer organisasi, pengambil keputusan strategis, motivator, sekaligus agen perubahan. Keberhasilan pencapaian tujuan pendidikan sangat dipengaruhi oleh kapasitas kepala sekolah dalam membangun budaya mutu, menciptakan iklim kerja yang kondusif, mengoptimalkan sumber daya, serta mengarahkan seluruh warga sekolah menuju visi yang telah ditetapkan. Dengan demikian, kepala sekolah dapat dipahami sebagai motor penggerak utama yang menentukan kualitas dan keberlanjutan penyelenggaraan pendidikan di tingkat satuan pendidikan.

Kepala sekolah merupakan kunci untuk dapat melihat keberhasilan sekolah. Untuk dapat menjalankan Kepemimpinan yang baik, melaksanakan tugas-tugasnya dan memainkan perannya, Kepala sekolah seharusnya mempunyai motivasi yang tinggi agar dapat menunjang program yang telah dirumuskan bersama.

Sopia (2022: 188) berpendapat bahwa : "Kepemimpinan Kepala sekolah merupakan kemampuan seorang guru yang menjabat sebagai Kepala dalam suatu sekolah, untuk dapat mengorganisasikan dan mengarahkan segala sumber daya yang ada demi tercapainya tujuan pendidikan yang diharapkan".

Wahyudi (2012:120) menyatakan bahwa : "Kepemimpinan kepala sekolah merupakan kemampuan dalam menggerakkan, mengarahkan, mempengaruhi, dan kemampuan terhadap memotivasi siswa di sekolah." Menggerakkan artinya ada rasa ingin tahu, yang dimiliki untuk melakukan suatu pekerjaan, sedangkan mengarahkan dalam konteks manajemen atau kepemimpinan hal ini merujuk pada keterampilan seseorang dalam mengarahkan atau memimpin orang lain atau tim dengan tujuan mampu memberikan instruksi yang jelas membuat rencana dan tindakan yang efektif untuk membangun hubungan yang baik dengan orang lain, sedangkan dalam hal mempengaruhi lebih kepada cara seseorang untuk memberikan pengaruh kepada orang lain hal ini tertuju pada faktor kepribadian seorang pemimpin mudah dipercaya atau karisma yang membuat orang lain mudah mengikutinya, jadi kepala sekolah juga merupakan tenaga pendidik yang diberikan tambahan tugas atau disebut guru, juga kepala sekolah harus meningkatkan keefektivan guru dalam memberikan mata pelajaran kepada siswa agar siswa mendapatkan pengajaran yang baik.

Dari pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah memiliki peran multifungsi yang mencakup aspek pendidikan, manajerial, administrasi, supervisi, kepemimpinan, inovasi, dan motivasi. Peran-peran ini harus dijalankan secara sinergis untuk mencapai tujuan pendidikan yang optimal dan meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolah.

Kepala sekolah berperan sebagai motor penggerak bagi sumber daya sekolah, terutama tenaga pendidik dan kependidikan. Keberhasilan kegiatan sekolah sangat ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh kepala sekolah. Semangat kerja tenaga pendidik dan kependidikan banyak bergantung pada kemampuan kepala sekolah dalam mempengaruhi, mengarahkan, mendorong, dan menggerakkan mereka menuju pencapaian tujuan sekolah secara efektif.

2.1.1.2 Tujuan dan Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Tujuan Kepemimpinan merupakan kerangka ideal /filosofis yang dapat memberikan pedoman bagi setiap kegiatan pemimpin, sekaligus menjadi patokan yang harus dicapai. (Syarifuddin, 2019:56) Tujuan dari kepemimpinan itu sendiri yaitu agar setiap kegiatan yang dilaksanakan dapat mencapai tujuan pendidikan pengajaran secara efektif dan efisien. Untuk mencapai tujuan seorang pemimpin, seorang pemimpin harus melakukan fungsi kepmimpinannya.

Supardi (2017:82), menyebutkan fungsi kepemimpinan sebagai berikut:

1. Menyusun kebijakan dan kebijaksanaan bersama
2. Mengikutsertakan anggota-anggota kelompok (guru-guru, tenaga kependidikan) dalam berbagai kegiatan.
3. Memberikan bantuan kepada anggota kelompok dalam menghadapi dan memecahkan persoalan-persoalan.
4. Membangkitkan dan memupuk semangat kelompok, atau memupuk moral yang tinggi kepada anggota kelompok.
5. Mengikut sertakan semua anggota dalam menetapkan putusan-putusan

6. Membagi-bagi dan mendelegasikan kekuasaan dan tanggung jawab kepada semua anggota kelompok, sesuai dengan fungsi-fungsi dan kebijakan masing-masing.
7. Mempertinggi daya kreatif pada anggota kelompok.
8. Menghilangkan rasa malu dan rasa rendah diri pada anggota kelompok sehingga mereka berani mengemukakan pendapat demi kepentingan bersama.

Menurut Nawawi, (2019:109) fungsi kepemimpinan pendidikan adalah:

1. Mengembangkan dan menyalurkan kebebasan berfikir dan mengeluarkan pendapat, baik secara perorangan maupun kelompok sebagai usaha mengumpulkan data/bahan dari anggota kelompok dalam menetapkan keputusan yang mampu memenuhi aspirasi didalam kelompoknya.
2. Mengembangkan suasana kerjasama yang efektif dengan memberikan penghargaan dan pengakuan terhadap kemampuan orang-orang yang dipimpin sehingga timbul kepercayaan pada dirinya dan kesediaan menghargai orang lain sesuai dengan kemampuan masing-masing.
3. Mengusahakan dan mendorong terjadinya pertemuan pendapat dengan sikap harga menghargai sehingga timbul perasaan ikut terlibat dalam kegiatan kelompok dan tumbuh perasaan tanggung jawab atas terwujudnya pekerjaan masing-masing sebagai bagian dari usaha pencapaian tujuan.
4. Membantu menyelesaikan masalah-masalah, baik yang dihadapi secara perorangan maupun kelompok, dengan memberikan petunjuk-petunjuk dalam mengatasinya sehingga berkembang kesediaan untuk memecahkannya dengan kemampuan sendiri.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pendidikan berkaitan dengan masalah kepala sekolah dalam meningkatkan kesempatan untuk mengadakan pertemuan secara efektif dengan para guru dalam situasi yang kondusif. Dalam hal ini, perilaku kepala sekolah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat, dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik secara individu maupun sebagai kelompok. Perilaku instrumental kepala sekolah merupakan tugas-tugas yang diorientasikan secara langsung diklarifikasi dalam peranan dan tugas-tugas para guru, sebagai individu dan sebagai kelompok. Perilaku kepala sekolah yang positif dapat mendorong, mengarahkan, dan memotivasi seluruh warga sekolah untuk bekerja sama dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan sekolah.

2.1.1.3. Keterampilan dalam Kepemimpinan Pendidikan

Kepemimpinan pendidikan akan dihadapkan pada kemampuan untuk mampu mempengaruhi seluruh sumber daya pendidikan. Maka dalam hal ini dalam menjalankan kepemimpinan pendidikan ini harus dilengkapi keterampilan-keterampilan yang cukup banyak sehingga kepemimpinan yang dijalankan mampu menghasilkan produktivitas pendidikan yang optimal. Tim Dosen MKDK Pengelolaan Pendidikan (1994 : 107-108) mengemukakan tentang keterampilan kepemimpinan pendidikan yang secara garis besar dapat diklasifikasikan sebagai berikut : (1). Keterampilan dalam memimpin; (2). Keterampilan dalam hubungan insani; (3). Keterampilan dalam proses kelompok; (4). Keterampilan dalam administrasi personal; (5). Keterampilan dalam menilai. Soekarto Indrafachrudi (1995 : 34) menyebutkan keterampilan pendidikan menjadi: Keterampilan yang akan dibicarakan sebagai berikut:

1. Keterampilan memimpin.
2. Keterampilan menjalin hubungan kerja dengan sesama manusia.
3. Keterampilan menguasai kelompok.
4. Keterampilan mengelola administrasi personil.
5. Keterampilan menilai.

Lebih lanjut keterampilan pemimpin pendidikan tersebut dapat dijabarkan uraiannya di bawah ini:

1. Keterampilan memimpin

Keterampilan memimpin merupakan salah satu keterampilan yang hendaknya dimiliki oleh seorang pemimpin pendidikan yaitu dalam mempengaruhi sumber daya pendidikan yang ada hingga mau melakukan tugas dan tanggung jawabnya secara sadar dan sukarela. Pemimpin dituntut untuk dapat menggerakkan seluruh sumber daya organisasi yang ada untuk mampu dan mendukung aktivitas organisasi dalam meraih tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Keterampilan memimpin ini tentunya akan sangat dipengaruhi oleh pengalaman dan proses belajar. Pemimpin pendidikan akan memiliki keberhasilan yang gemilang apabila dalam memerankan peranannya diikuti dengan kemampuan memimpin.

2. Keterampilan menjalin hubungan kerja dengan sesama manusia

Keterampilan menjalin hubungan kerja dengan sesama manusia yaitu bahwa seorang pemimpin pendidikan hendaknya memiliki kemampuan untuk menjalin hubungan insani dengan para sumber daya manusia lainnya. Hal tersebut penting untuk dimiliki oleh seorang pemimpin karena dalam pelaksanaannya program

organisasi memerlukan suatu kerja sama yang kokoh antar seluruh sumber daya manusia yang ada.

3. Keterampilan Menguasai Kelompok

Keterampilan kepemimpinan lainnya yaitu keterampilan menguasai kelompok. Seorang pemimpin dalam menjalankan peranannya akan berada di tengah-tengah kelompok, sehingga seorang pemimpin harus mampu menguasai kondisi dan keberadaan kelompok tersebut. Keterampilan ini penting untuk dimiliki oleh seorang pemimpin sehingga memberikan kegunaan dalam mengendalikan kelompok.

4. Keterampilan Mengelola Administrasi Personal

Keterampilan mengelola administrasi personal yaitu bahwa seorang pemimpin pendidikan dituntut untuk mampu mengelola personil yang ada dalam organisasi. Dalam hal ini seorang pemimpin hendaknya dapat melakukan proses pengelolaan personil dari mulai perekrutan sampai pengembangan dan penilaian. Keterampilan ini diharapkan mampu mengkondisikan personil organisasi untuk dapat memberikan kinerjanya secara optimal. Keterampilan mengelola administrasi personil merupakan suatu keterampilan yang mutlak dimiliki oleh seorang pemimpin karena dia memiliki peranan untuk mempengaruhi mereka dalam melaksanakan seluruh aktivitas organisasi. Pemimpin pendidikan dengan kemampuan ini diharapkan mampu memberdayakan personil yang ada sehingga keberadaannya mampu memberikan kontribusi yang besar bagi pencapaian tujuan organisasi dengan lebih efektif dan efisien.

5. Keterampilan Menilai

Keterampilan terakhir yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin pendidikan yaitu keterampilan menilai. Keterampilan ini yaitu keterampilan dari seorang pemimpin dalam meninjau terhadap sejauhmana organisasi mampu menjalankan program-program yang telah ditetapkannya. Dalam hal ini seorang pemimpin akan mengukur sejauhmana tujuan tercapai. Keterampilan menilai yaitu keterampilan seorang pemimpin dalam mengukur : hasil kerja, cara kerja dari orang yang mengerjakannya.

Selanjutnya Burhanudin, (1994 : 35) membagi tiga bidang keterampilan manajer yang diperlukan oleh manajer pendidikan, yaitu: “(1) keterampilan konseptual (2) keterampilan hubungan dengan manusia dan (3) keterampilan teknik”. Pidarta (2004: 23) menyataka : “Ada tiga macam keterampilan manajer yaitu “keterampilan konsep, keterampilan manusiawi, dan keterampilan teknik”.

Keterampilan-keterampilan manajer diperlukan untuk melaksanakan tugas secara efektif, akan tetapi jenis keterampilan itu berbeda satu sama lain, hal mana tergantung dari tingkat manajer yang bersangkutan dalam organisasi (Winardi, 1990: 66).

Sumidjo, (1990: 67) mengklasifikasikan tiga jenjang manajer yakni : “*Top manager, middle manager, dan supervisory manager*”, yang masing-masing jenjang memerlukan tiga keterampilan tersebut. Dalam *top manager* keterampilan yang dominan adalah konseptual, *middle manager* adalah keterampilan hubungan manusia, sedangkan *supervisory manager* peran yang paling besar adalah keterampilan teknik.

Untuk lebih jelasnya diuraikan sebagai berikut.

1. Keterampilan Konsep.

Pemahaman tentang pentingnya peran manajer dalam mengemudikan organisasi adalah dengan mengetahui sifat pengetahuan yang dituntut. Secara umum dapat dikatakan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi, pengetahuan yang dituntut dari padanya adalah pengetahuan yang memungkinkan berfikir secara generalis. Sebaliknya, semakin rendah kedudukan manajer seseorang, pengetahuan yang diharapkan diterapkannya semakin bersifat spesifik dan teknis, karena lebih menjurus kepada pelaksanaan berbagai kegiatan operasional (Siagian, 1992 : 34). Pidarta, (2004: 77) menyatakan bahwa : “Keterampilan konsep ialah keterampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi”.

Yuki (1994:165) menyatakan bahwa keterampilan konsep adalah : Kemampuan analisis umum, berpikir, nalar, kepandaian dalam membentuk konsep, kreativitas dalam mengembangkan ide, pemecahan masalah, kemampuan untuk menganalisa peristiwa-peristiwa dan kecenderungan yang dirasakan, mengantisipasi perubahan-perubahan dan melihat peluang serta masalah yang potensial.

Berdasarkan pendapat Yuki di atas, maka seorang pimpinan diharapkan memiliki kemampuan dalam menganalisis dan mengantisifasi hal-hal yang akan terjadi dan dapat memberikan masalah dalam pencapaian tujuan organisasi.

Sumidjo (1999 :66) menyatakan bahwa : *Conceptual skills* adalah kemampuan analisis, kemampuan berpikir rasional, ahli atau cakap dalam berbagai konsep, mampu menganalisis berbagai kecenderungan, mampu mengantisipasi perintah dan mampu mengenali macam-macam kesempatan dan problem-problem sosial.

Uraian tersebut mengandung pengertian bahwa keterampilan konseptual merupakan salah satu keterampilan yang harus dimiliki oleh pimpinan dalam menganalisa permasalahan dan peluang-peluang yang dapat mempengaruhi tujuan organisasi. Burhanudin (1994: 40) menyatakan bahwa : *Conceptual skill* menunjukkan kemampuan dalam berpikir, seperti menganalisa suatu persoalan, memutuskan dan memecahkan masalah. Bagi pengelola program pendidikan anak usia dini dituntut pula memandang organisasinya sebagai totalitas, semakin tinggi kedudukan seseorang maka keterampilan tersebut semakin penting pula.

Uraian tersebut mengandung pengertian bahwa keterampilan konseptual merupakan kemampuan yang dimiliki oleh pimpinan dalam berfikir dan menganalisis semua permasalahan sehingga dapat memecahkan permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

Winardi (1990: 23) menyatakan bahwa :Keterampilan konseptual adalah kemampuan untuk memahami dan merangkum semua aktivitas dan kepentingan-kepentingan organisasi yang bersangkutan, keterampilan ini mencakup pula pemahaman tentang bagaimana bagian-bagian tergantung atau berhubungan satu sama lain. Uraian tersebut mengandung pengertian bahwa seorang pimpinan diharapkan mampu memahami semua aktifitas di dalam organisasi yang bersangkutan sehingga memiliki pemahaman terhadap setiap kondisi yang ada di dalam organisasi.

Benton (1995: 167) menyatakan bahwa : "Keterampilan konsep berkaitan dengan menggunakan gagasan dan menjabarkannya untuk

mendapatkan pendekatan baru dalam menjalankan departemen atau perusahaan”. Sedangkan Kadarman dan Udaya (1996:123) mengemukakan bahwa keterampilan konsep adalah :”Kemampuan mental untuk mengkoordinasi, memecahkan masalah, membuat keputusan dan pembuatan rencana”.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat dikatakan bahwa keterampilan konseptual merupakan kemampuan seorang manajer untuk melihat dan memahami organisasi sebagai suatu aktivitas dari unsur-unsur yang saling terkait untuk mencapai tujuan. Sedangkan beberapa keterampilan yang berkaitan dengan keterampilan konseptual, meliputi: (1) kegiatan perencanaan,(2) strategi, (3) kebijakan, dan (4) pengambilan keputusan.

2. Keterampilan Hubungan Manusia.

Pidarta, (2004: 76) menyatakan bahwa : “Keterampilan manusiawi ialah keterampilan untuk bekerjasama, memotivasi dan mengarahkan”. Yuki (1994: 34) menyatakan bahwa : ”Keterampilan hubungan manusiawi adalah keterampilan atau kemampuan untuk mengerti perasaan orang lain, kemampuan untuk dapat berkomunikasi secara jelas dan efektif serta kemampuan untuk membuat hubungan yang efektif dan kooperatif”.

Berdasarkan kedua pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa seorang pimpinan diharapkan memiliki keterampilan dalam membina hubungan manusia sehingga dapat memotivasi pegawai dalam bekerja karena pegawai atau bawahan merasa nyaman dalam bekerja. Burhanudin (1995 : 66) menyatakan bahwa : Hubungan antar manusia menunjuk pada semua interaksi yang dapat terjadi antara anggota masyarakat dan hubungan kerjasama dengan organisasi. Dalam merealisasikan keterampilan hubungan manusia, dapat dilakukan dengan usaha-

usaha konkrit, yaitu (1) menanamkan dan memupuk sikap harga menghargai sesama anggota organisasi; (2) mengembangkan perasaan percaya mempercayai dengan anggota yang dipimpin mampu antar anggota itu sendiri; (3) membantu guru-guru meningkatkan perkembangan sikap profesionalnya ke arah yang lebih baik; dan (4) memupuk rasa persaudaraan yang terjalin lewat kegiatan-kegiatan sekolah antar sesama anggota organisasi

Uraian tersebut memiliki pengertian bahwa : kepala sekolah diharapkan memiliki kemampuan dan keterampilan dalam membina hubungan manusia seperti mampu melakukan komunikasi, melakukan kerjasama dan memiliki rasa persaudaraan sehingga dengan keterampilan tersebut tujuan organisasi akan tercapai dengan baik.

Sumidjo (1999: 42) menjelaskan bahwa : *Human skills* merupakan kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerja sama memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif, kemampuan menciptakan kerja sama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatis serta mampu berperilaku yang dapat diterima oleh orang lain. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa hubungan manusia dalam bidang pendidikan adalah kemampuan administrator lembaga pendidikan untuk menciptakan komunikasi yang harmonis dengan personil, memotivasi pengembangan sikap, norma dan menyelesaikan konflik, mengetahui kebutuhan manusia dan mengembangkan sumber daya manusia agar dapat meningkatkan kinerja baru untuk mencapai tujuan pendidikan.

Sumidjo (1999: 77) menyatakan bahwa kemampuan hubungan manusia, meliputi :(1) kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerja sama;

(2) kemampuan untuk memahami isi hati sikap dan motif orang lain; (3) kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif; (4) kemampuan menciptakan kerjasama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatis; dan (5) kemampuan berperilaku yang dapat diterima.

Berdasarkan rumusan di atas, dapat disusun rumusan baru tentang keterampilan pengelola yang berkaitan dengan hubungan manusia, terutama adalah kemampuan (1) menjalin komunikasi dan kerja sama dengan tenaga pendidik; dan (2) menjalin komunikasi dan kerjasama dengan orang tua dan tokoh masyarakat dalam pengembangan lembaga pendidikan anak usia dini.

Kesimpulan yang dapat dikemukakan dalam kajian ini adalah bahwa keterampilan hubungan manusiawi pada dasarnya keterampilan membina hubungan antara komponen pengembangan pendidikan anak usia dini serta kemampuan memberikan motivasi kerja semua komponen dalam rangka mencapai tujuan program pendidikan anak usia dini nonformal secara bersama-sama. Masing-masing keterampilan pengelola yang berkaitan dengan hubungan manusia di atas diuraikan di bawah ini.

a. Menjalinkan komunikasi dan kerjasama dengan tenaga pendidik.

Arus komunikasi merupakan faktor penting dalam menjalankan organisasi. Terkait dengan hal ini, Nitisemito (1983: 134) menyatakan bahwa “tanpa adanya komunikasi yang baik pekerjaan akan menjadi simpang siur dan kacau balau sehingga tujuan kemungkinan besar tidak tercapai”.

Dalam pengelolaan pendidikan anak usia dini, pengembangan komunikasi antar personil yang sehat perlu dikembangkan, baik oleh pengelola maupun tenaga pendidik dan staf. Komunikasi intern yang terbina dengan baik akan

memberikan kemudahan dan keringanan dalam melaksanakan serta memecahkan pekerjaan lembaga yang menjadi tugas bersama.

b. Menjalin komunikasi dan kerja sama dengan orang tua dan tokoh masyarakat.

Jalanan komunikasi antara lembaga pendidikan dengan orang tua dan masyarakat merupakan bentuk komunikasi ekstern (Mulyasa, 2004 : 66). Komunikasi ini dilakukan dengan tujuan untuk mendapatkan masukan-masukan yang berkaitan dengan pelaksanaan kegiatan-kegiatan di lembaga. Oleh karena itu, pengelola perlu melakukan hubungan/kerjasama dengan orang tua dan masyarakat untuk mendukung pengembangan lembaga.

Hubungan antara lembaga dengan orang tua dan masyarakat memiliki peran penting dan strategis dalam mendukung suksesnya pengelolaan pendidikan anak usia dini, karena memiliki fungsi dan peran yang sangat mendukung tercapainya program lembaga. Mulyasa (2004 : 68) menyatakan bahwa : “Bentuk hubungan dengan orang tua dapat dijalin melalui berbagai cara, yaitu : melalui dewan sekolah, BP3, pertemuan penyerahan buku rapor, dan melalui ceramah ilmiah”. Bidang kerja sama antara sekolah dengan orang tua dapat dilakukan melalui proses belajar mengajar, pengembangan bakat, dan pendidikan mental, serta bidang kebudayaan terutama dalam penggunaan bahasa Indonesia yang baik dan benar. Pendapat di atas sama dengan bentuk hubungan pengelola pendidikan anak usia dini nonformal dengan orang tua dapat dijalin melalui berbagai cara, yaitu : melalui rapat penyusunan perencanaan lembaga, pada rapat penyusunan rencana anggaran belanja lembaga, pertemuan rutin pada awal tahun, tengah tahun, dan akhir tahun.

3. Keterampilan Teknik.

Selain mempunyai kemampuan merencanakan, mengorganisasikan dan mengawasi program di lembaga yang pimpinnya, pengelola harus mampu berkomunikasi dengan personal serta mampu melaksanakan tugas-tugas yang bersifat teknis. Menurut Sutisna, (1993: 57) menyatakan bahwa : "Manajer membutuhkan keterampilan teknik yang cukup untuk melaksanakan suatu pekerjaan tertentu yang menjadi tanggung jawabnya, keterampilan teknik adalah kemampuan untuk menggunakan alat-alat, prosedur dan teknik suatu bidang khusus". Pidarta, (2004: 78) menjelaskan bahwa : "Keterampilan teknik ialah keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu". Lebih lanjut, Pidarta (2004: 79) menyatakan bahwa : "Keterampilan teknik merupakan teknik yang berkaitan dengan proses belajar mengajar dan teknik ketatausahaan".

Berdasarkan kedua pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa keterampilan teknik merupakan keterampilan yang harus dimiliki oleh pimpinan dalam melaksanakan pekerjaannya. Terry (1987: 56) menjelaskan bahwa : "Keterampilan teknik meliputi keahlian dalam hal menggunakan suatu aktivitas, spesifik yang meliputi suatu proses, prosedur dan teknik". Begitu juga dengan Yuki (1999: 65) yang mengemukakan bahwa keterampilan teknik adalah : "Kemampuan mengenai metode, proses, prosedur dan teknik untuk melakukan sebuah kegiatan khusus, dan kemampuan untuk menggunakan alat-alat dan peralatan yang relevan".

Masih terkait dengan *technical skills*, Sumidjo (1999: 87) menyatakan bahwa : Sebagai kepala sekolah; dalam hal ini pengelola pendidikan, harus mengetahui tentang metode, prosedur dan tehnik untuk melakukan kegiatan khusus

dan berkemampuan memberdayakan sarana/peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus tersebut.

Beberapa bentuk kegiatan pengelola pendidikan anak usia dini yang bersifat teknis adalah (1) membantu tenaga pendidik dalam kesulitan pembelajaran; (2) menggunakan metode dan alat pembelajaran; dan (3) menyusun anggaran belanja lembaga. Dengan demikian *technical skills* dalam bidang pendidikan merupakan kemampuan pengelola pendidikan untuk memahami serta cakap dalam menggunakan metode-metode dan teknik dalam bidang pendidikan, termasuk di dalamnya bidang keuangan, pelaporan, dan pemeliharaan. Menurut Pidarta (1990), menyatakan bahwa : “Keterampilan teknik perlu dikuasai manajer terdepan, sebab manajer akan berhadapan langsung dengan para petugas pendidikan terutama para pengajar, yang dalam hal ini dia akan bertindak sebagai supervisor”.

Lebih lanjut dijelaskan bahwa untuk dapat membimbing dan mengontrol secara betul, manajer terdepan perlu memahami teknik-teknik yang dipakai dalam memproses para siswa sejak mulai belajar di lembaga itu sampai mereka lulus. Proporsi keterampilan manajer yang dimiliki seorang pemimpin sesuai dengan tugas dan fungsinya sebagai manajer lembaga.

Keterampilan konsep lebih banyak dimiliki manajer tertinggi, keterampilan hubungan manusiawi secukupnya dan sedikit sekali membutuhkan keterampilan teknik. Manajer madya paling banyak memiliki keterampilan manusiawi dan keterampilan konsep serta teknik secukupnya. Sedangkan manajer terdepan berlawanan dengan manajer tertinggi, manajer terdepan keterampilan teknik yang terbanyak dimiliki, keterampilan manusiawi secukupnya, dan sedikit sekali membutuhkan keterampilan konsep.

Menyikapi konsep kepemimpinan, Fattah (2004: 2) mengemukakan, bahwa:

Fungsi pemimpin menggambarkan bagaimana manajer mengarahkan dan mempengaruhi para bawahan, bagaimana orang lain melaksanakan tugas yang esensial dengan menciptakan suasana yang menyenangkan untuk bekerja sama.

Pada dasarnya fungsi pemimpin ini menyorot masalah kepemimpinan dalam suatu organisasi. Fokusnya adalah bagaimana agar tujuan-tujuan organisasi bisa tercapai melalui efektivitas kepemimpinan sehingga terjadi proses pembimbingan menuju suatu arah tertentu. Davis (dalam Oteng, 1989: 301) mengemukakan, bahwa: Tanpa kepemimpinan, suatu organisasi hanyalah sejumlah orang yang kacau. Kepemimpinan ialah kemampuan untuk membujuk orang-orang lain supaya mengejar tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dengan bergairah. Ia adalah faktor manusiawi yang mempersatukan kelompok dan menggerakkan ke arah tujuan-tujuan. Kegiatan-kegiatan manajemen, seperti merencanakan, mengorganisasi, dan membuat putusan ialah kepompong tersembunyi sampai saat pemimpin meledakkan kekuatan motivasi dalam ruang dan membimbing mereka ke arah tujuan-tujuan. Kepemimpinan mengubah potensi menjadi kenyataan, ia adalah tindakan akhir yang membawa kepada keberhasilan semua potensi yang ada pada organisasi dan orang-orangnya.

Konsep kepemimpinan dalam penelitian ini mengacu pada teori kepemimpinan empat faktor. Wahjosumidjo (2003: 27- 29) mengemukakan bahwa: "Teori kepemimpinan empat faktor meliputi dimensi-dimensi: struktural, fasilitatif, suportif dan partisipatif". Selanjutnya dikemukakan masing-masing dimensi dengan berbagai cirinya sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan Struktural, dengan ciri-ciri:

- a) cepat mengambil tindakan dalam keputusan yang mendesak;
 - b) melaksanakan pendelegasian yang jelas dan menentukan kepada para anggota staf;
 - c) menekankan kepada hasil dan tujuan organisasi;
 - d) mengembangkan suatu pandangan organisasi yang kohesif sebagai dasar pengambilan keputusan;
 - e) memantau penerapan keputusan;
 - f) memperkuat relasi yang positif dengan pemerintah ataupun masyarakat setempat.
- 2) Kepemimpinan Fasilitatif, dengan indikasi:
- a) mengusahakan dan menyediakan sumber-sumber yang diperlukan;
 - b) menetapkan dan memperkuat kembali kebijakan organisasi;
 - c) menekan atau memperkecil kertas kerja yang birokratis;
 - d) memberikan saran-atas masalah kerja yang terkait;
 - e) membuat jadwal kegiatan;
 - f) membantu pekerjaan agar dilaksanakan.
- 3) Kepemimpinan Suportif, yang mencakup:
- a) memberikan dorongan dan penghargaan atas usaha orang lain;
 - b) menunjukkan keramahan dan kemampuan untuk melakukan pendekatan; 3) mempercayai orang lain dengan pendelegasian tanggung jawab;
 - c) memberikan ganjaran atas usaha perseorangan.
 - d) meningkatkan moral/semangat staf.
- 4) Kepemimpinan partisipatif, perilaku kepemimpinan yang menunjukkan tanda-tanda.

- a. pendekatan akan berbagai persoalan dengan pikiran terbuka;
- b. mau atau bersedia memperbaiki posisi-posisi yang telah terbentuk;
- c. mencari masukan dan nasihat yang menentukan;
- d. membantu perkembangan kepemimpinan yang posisional dan kepemimpinan yang sedang tumbuh;
- e. bekerja secara aktif dengan perseorangan atau kelompok;
- f. melibatkan orang lain secara tepat dalam pengambilan keputusan.

Kepemimpinan yang terjadi di sekolah merupakan proses pembimbingan yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai seorang pemimpin (*leader*) untuk mencapai rujukan sekolah secara efektif dan efisien. Fungsi ini dilakukan oleh kepala sekolah karena kepala sekolah merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh oleh sekolah menuju tujuannya.

Wahjosumidjo (2003: 83) mendefinisikan bahwa : “Kepala sekolah sebagai seorang tenaga profesional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan siswa yang menerima pelajaran”.

Sedangkan Wahjosumidjo (2003: 118 - 119) menyimpulkan, bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin dituntut selalu:

- 1) Bertanggung jawab agar para guru, staf dan siswa menyadari akan tujuan sekolah yang telah ditetapkan, dengan kesadaran tersebut para guru, staf dan siswa dengan penuh semangat, keyakinan melaksanakan tugas masing-masing dalam mencapai tujuan sekolah.
- 2) Agar guru, staf dan siswa melaksanakan tugas-tugas dengan penuh kesadaran, maka setiap kepala sekolah bertanggung jawab untuk menyediakan segala

dukungan, peralatan, fasilitas, berbagai peraturan dan suasana yang mendukung kegiatan.

- 3) Kepala sekolah harus pula mampu memahami motivasi setiap guru, staf dan siswa, mengapa mereka bersikap dan berperilaku, baik yang bersifat positif maupun reaksi yang tidak mendukung.
- 4) Kepala sekolah harus selalu tampak sebagai sosok yang selalu dihargai, dipercaya, diteladani, dituruti segala perintahnya, sehingga kepala sekolah sebagai seorang pemimpin betul-betul berfungsi sebagai sumber inspirasi bawahan.
- 5) Kepala sekolah harus selalu dapat menjaga, memelihara keseimbangan antara guru, staf dan siswa di satu pihak dan kepentingan sekolah serta kepentingan masyarakat di pihak lain.
- 6) Tiap kepala sekolah harus menyadari bahwa esensi kepemimpinan adalah kepengikutan (*the followership*).
- 7) Memberikan bimbingan, mengadakan koordinasi kegiatan, mengadakan pengendalian/pengawasan, dan mengadakan pembinaan agar masing-masing anggota/bawahan memperoleh tugas yang wajar dalam beban dan hasil usaha bersama.

Pengertian kepemimpinan sangat beragam bergantung pada sudut pandang masing-masing orang yang mendefinisikannya. Selain itu, pemahaman terhadap kepemimpinan dapat pula dilakukan dengan memahami hakikat kepemimpinan itu, dan selanjutnya, berdasarkan pemahaman tersebut akan tampak rumusan atau definisi kepemimpinan tersebut. Ditinjau dari sejarah perkembangannya, kepemimpinan dapat dikonsepsikan sebagai berikut:

- 1) *Konsep Pertama*, suatu konsep yang menganggap bahwa kepemimpinan merupakan suatu kemampuan yang berupa sifat-sifat yang dibawa sejak lahir yang ada pada diri seorang pemimpin. Menurut konsep ini kepemimpinan diartikan sebagai *"traits within the individual leader"*. Jadi, seseorang dapat menjadi pemimpin karena memang dilahirkan sebagai pemimpin dan bukan karena dibuat atau dididik untuk itu (*leaders were borned and not made*). Konsep ini merupakan konsep kepemimpinan yang paling tua dan paling lama dianut orang. Bahkan di dalam kehidupan masyarakat kita hingga dewasa ini konsep tersebut masih dapat dilihat dengan jelas. Masih banyak pandangan orang-orang, terutama dalam masyarakat agraris feodal, yang beranggapan bahwa seseorang muncul dianggap sebagai pemimpin semata-mata karena ia dianggap memiliki sifat-sifat yang baik atau setidaknya memiliki potensi yang merupakan pembawaan atau bahkan keturunan, yang diharapkan menjadi suri teladan bagi orang-orang lain yang akan dipimpinnya. Sebagai contoh konkret dapat dilihat misalnya pada cara pemilihannya calon kepala desa di daerah-daerah di negeri kita.
- 2) *Konsep Kedua*, agak lebih maju dibandingkan dengan konsep pertama. Konsep ini memandang kepemimpinan sebagai fungsi kelompok (*function of the group*). Menurut konsep ini "Sukses-tidaknya suatu kepemimpinan ' tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan atau sifat-sifat yang ada pada seseorang, tetapi justru yang lebih penting adalah dipengaruhi oleh sifat-sifat dan ciri-ciri kelompok yang dipimpin". Setiap kelompok memiliki sifat dan ciri yang berlainan sehingga memerlukan tipe atau gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. Seorang ketua rukun tetangga (RT) yang telah berhasil memimpin dan membina

warga masyarakat Jakarta Pusat, misalnya, belum tentu dapat berhasil jika la disertai memimpin sebagai ketua RT di daerah Ciamis. Hal ini disebabkan karena warga Jakarta Pusat memiliki sifat dan ciri yang tidak sama dengan warga masyarakat daerah Ciamis.

- 3) *Konsep ketiga*, merupakan konsep yang lebih maju dibandingkan dengan kedua konsep terdahulu. Konsep ini tidak hanya didasari atas pandangan yang bersifat psikologis dan sosiologis, tetapi juga atas ekonomi dan politis. Menurut konsep ini kepemimpinan dipandang sebagai suatu fungsi dari situasi (*function of the situation*). Di samping sifat-sifat individu pemimpin dan fungsi-fungsi kelompok seperti pada konsep pertama dan kedua, kondisi dan situasi tempat kelompok itu berada mendapat penganalisaan pula dan masalah kepemimpinan. Konsep yang ketiga ini menunjukkan bahwa, betapa pun seorang pemimpin telah memiliki sifat-sifat kepemimpinan yang baik dan dapat menjalankan fungsinya sebagai anggota kelompok, sukses-tidaknya kepemimpinannya masih ditentukan pula oleh situasi yang selalu berubah yang mempengaruhi perubahan dan perkembangan kehidupan kelompok yang dipimpinnya. Kepemimpinan dapat pula dipandang sebagai penyebab daripada kegiatankegiatan, proses atau kesediaan untuk mengubah pandangan atau sikap (mental /fisik) dari pada kelompok orang-orang, baik dalam hubungan organisasi formal maupun informal.

Beberapa pengertian kepemimpinan dikemukakan Atmosudirdjo (1999: 25) sebagai berikut. :

1. Kepemimpinan adalah pola suatu seni (*art*), kesanggupan (*ability*) atau teknik (*technique*) untuk membuat sekelompok orang bawahan dalam organisasi

- formal atau para pengikut atau simpatisan dalam organisasi informal mengikuti atau mentaati segala apa yang dikehendakinya, membuat mereka begitu antusias atau bersemangat untuk mengikutinya, atau bahkan mungkin berkorban untuknya".
2. Kepemimpinan dapat pula dipandang sebagai suatu bentuk persuasi suatu seni pembinaan kelompok orang-orang tertentu, biasanya melalui *human relation* dan motivasi yang tepat, sehingga mereka tanpa adanya rasa takut mau bekerja sama dan membanting tulang untuk memahami dan mencapai tujuan-tujuan organisasi. Kepemimpinan dapat pula dipandang sebagai suatu sarana, suatu instrumen atau alat untuk membuat sekelompok orang-orang mau bekerja sama dan berdaya upaya mentaati segala peraturan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditentukan.

Berdasarkan pandangan di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk di dalamnya kewibawaan, untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin, serta merasa tidak terpaksa. Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin mempunyai tugas menyangkut bagaimana kepala sekolah bertanggung jawab atas sekolahnya dalam melaksanakan berbagai kegiatan, seperti bagaimana mengelola berbagai masalah menyangkut pelaksanaan administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan yang ada di sekolah tersebut, pendayagunaan sarana dan prasarana mewujudkan sekolah sebagai wiyata mandala.

Pendapat tersebut sejalan dengan yang dinyatakan Rosniller dalam Permadi (1998: 24) sebagai berikut: "*A principal is responsible for translating educational goals and objectives in spesific budgetary request, preparing and defending school budget, maintaining the use of resources provides, and evaluating educational outcomes in programatic terms*". Seorang kepala sekolah bertanggung jawab untuk menerjemahkan maksud dan tujuan-tujuan pendidikan dalam satuan permohonan biaya, mempersiapkan dan mempertahankan keuangan sekolah, memelihara segala sumber daya yang ada, dan mengevaluasi Iulusan dengan ukuran-ukuran pragmatis. Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah dalam mengarahkan dan memanfaatkan segala sumber daya yang tersedia sangat menentukan keberhasilan proses belajar di sekoiah. Dalam menyinggung tugas berat yang harus dilaksanakan oleh kepala sekolah. J. Adler (dalam Permadi, 1998) menegaskan bahwa: "*The quality of leaching and learning that goes in a school is largely determind by the quality of princrpals leadership*" (mutu belajar mengajar yang terjadi di sekolah adalah ditentukan oleh sebagian besar mutu kepemimpinan kepala sekolah).

2.1.1.5. Kepala Sekolah sebagai *Leader*

Kata "memimpin" mempunyai arti memberikan bimbingan, menuntun, mengarahkan dan berjalan didepan. Sebagaimana telah dijelaskan juga sebelumnya bahwa yang dimaksud dengan kepemimpinan secara umum merupakan pengaruh atau kiat memengaruhi orang lain sehingga mereka dengan penuh kemauan berusaha untuk mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan pendidikan di sekolah. Kepala sekolah tidak hanya

berperan sebagai pengelola administrasi, tetapi juga sebagai *leader* yang mampu memimpin guru dan staf untuk mencapai tujuan pendidikan secara optimal. Menurut Slameto (2020: 215), menyatakan bahwa : “Kepala sekolah sebagai *leader* memiliki tanggung jawab untuk membimbing, mengarahkan, dan memfasilitasi guru agar proses pembelajaran berjalan efektif dan sesuai standar profesional”. Kepemimpinan yang efektif dapat mendorong guru untuk mengembangkan kompetensi profesional, pedagogik, sosial, dan kepribadian, sehingga mutu pendidikan meningkat.

Wahjosumidjo (2013:84) menyatakan bahwa : “Kepala sekolah selaku seorang pemimpin harus mampu memengaruhi, memotivasi dan adanya bimbingan para bawahannya yaitu guru-guru dan karyawan agar mereka dengan penuh kemauan serta sesuai dengan kemampuan secara maksimal berusaha mencapai tujuan organisasi. Kepala sekolah merupakan contoh teladan dalam setiap perilaku bagi semua bawahan dalam lingkungannya”.

Hidayat (2017: 142) menjelaskan bahwa : “Kepala sekolah sebagai *leader* berperan dalam memberikan arahan strategis, supervisi, dan mentoring kepada guru. Hal ini termasuk mendorong guru untuk menerapkan metode pembelajaran yang inovatif, memanfaatkan media dan teknologi pendidikan, serta meningkatkan kreativitas dalam merancang pembelajaran”.

Dengan demikian, kepala sekolah tidak hanya menjadi pengambil keputusan, tetapi juga menjadi motivator, pendamping, dan contoh bagi guru dalam menjalankan tugas profesionalnya. Lebih lanjut, Hasbullah (2014: 88) menekankan bahwa : “Kepemimpinan kepala sekolah sebagai *leader* mencakup kemampuan manajerial dan supervisi akademik yang efektif. Kepala sekolah yang mampu

mengelola sumber daya manusia, sarana, prasarana, dan program pengembangan guru akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif”.

Kondisi ini memungkinkan guru untuk berkembang secara profesional, berinovasi dalam pembelajaran, dan meningkatkan kualitas pengajaran yang diberikan kepada peserta didik. Dalam perspektif kepemimpinan transformasional, Wahyudi (2018: 103) menyatakan bahwa : “Kepala sekolah harus mampu membangun visi bersama, memotivasi guru, dan menciptakan budaya sekolah yang mendukung inovasi pembelajaran. Kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan transformasional akan mampu meningkatkan motivasi, komitmen, dan kolaborasi antar guru, sehingga kompetensi profesional mereka berkembang secara berkelanjutan”.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Kepala sekolah sebagai *leader* adalah pemimpin di sekolah yang memiliki peran strategis dalam mengelola dan memimpin seluruh sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan. Kepala sekolah tidak hanya bertanggung jawab atas administrasi sekolah, tetapi juga membimbing, memfasilitasi, dan memotivasi guru agar mampu meningkatkan kompetensi profesional, pedagogik, dan sosial. Sebagai *leader*, kepala sekolah berfungsi sebagai educator, manager, administrator, dan supervisor, yang secara langsung memengaruhi kualitas pembelajaran dan pengembangan profesional guru. Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif mencakup kemampuan memberikan arahan, supervisi, pendampingan, serta membangun budaya sekolah yang kondusif bagi inovasi dan kolaborasi guru. Dengan demikian, kepala sekolah sebagai *leader* menjadi kunci utama dalam peningkatan mutu pendidikan dan profesionalisme guru di sekolah.

Kepala sekolah sebagai *leader* memiliki karakteristik yang sangat menentukan keberhasilan sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan dan profesionalisme guru. Menurut Slameto (2020: 215), menyatakan bahwa : “Salah satu karakteristik utama kepala sekolah sebagai *leader* adalah kemampuan komunikatif dan interpersonal. Kepala sekolah harus mampu menyampaikan visi, misi, dan tujuan sekolah kepada guru, staf, dan siswa secara jelas, serta membangun hubungan kerja yang harmonis. Kemampuan komunikasi yang efektif memungkinkan kepala sekolah memberikan arahan, membimbing guru, dan memotivasi staf untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan pendidikan secara optimal”.

Selain itu, Hidayat (2017: 142) menekankan bahwa : “Karakter kepala sekolah yang visioner dan inovatif. Kepala sekolah sebagai *leader* harus mampu melihat arah perkembangan pendidikan ke depan dan menciptakan strategi inovatif untuk meningkatkan kompetensi guru. Kepala sekolah yang visioner dapat membangun budaya sekolah yang mendukung kreativitas, kolaborasi, dan inovasi pembelajaran, sehingga guru terdorong untuk mengembangkan metode pengajaran yang efektif dan adaptif terhadap perubahan kurikulum serta kebutuhan peserta didik.

Hasbullah (2014: 88) menambahkan bahwa : “Kepala sekolah yang efektif memiliki karakter manajerial dan bertanggung jawab. Kepala sekolah harus mampu merencanakan, mengorganisir, memimpin, dan mengendalikan sumber daya sekolah secara sistematis, termasuk mengelola program pengembangan guru dan supervisi akademik”. Kepemimpinan yang bertanggung jawab tercermin dalam konsistensi kepala sekolah dalam membuat keputusan strategis yang mendukung peningkatan kompetensi guru dan tercapainya mutu pendidikan di sekolah.

Menurut Wahyudi (2018: 103), bahwa : “Karakter penting lainnya adalah kemampuan motivasi dan inspiratif. Kepala sekolah yang mampu memotivasi guru akan meningkatkan komitmen, dedikasi, dan kreativitas guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya”. Kemampuan untuk menginspirasi guru ini menciptakan iklim kerja yang positif, membangun kepercayaan diri guru, serta mendorong guru untuk selalu belajar, berinovasi, dan meningkatkan kompetensinya secara berkelanjutan.

Hidayat dan Suharto (2020: 67) juga menegaskan bahwa : Kepala sekolah sebagai *leader* harus memiliki integritas dan keteladanan. Integritas mencakup konsistensi antara ucapan dan tindakan kepala sekolah, sedangkan keteladanan ditunjukkan melalui perilaku profesional yang dapat dijadikan contoh oleh guru dan staf. Kepala sekolah yang berintegritas dan menjadi role model bagi guru tidak hanya meningkatkan disiplin dan etika kerja guru, tetapi juga membangun budaya sekolah yang mendukung pengembangan kompetensi profesional dan karakter guru secara menyeluruh.

Dengan demikian, karakteristik kepala sekolah sebagai *leader* mencakup kemampuan komunikatif, visioner dan inovatif, manajerial dan bertanggung jawab, motivatif dan inspiratif, serta integritas dan keteladanan. Kelima karakter ini saling terkait dan membentuk fondasi kepemimpinan yang efektif, yang mampu meningkatkan profesionalisme guru, menciptakan budaya sekolah yang positif, dan mendorong tercapainya mutu pendidikan yang berkualitas di sekolah dasar.

Kepala sekolah sebagai *leader* memiliki peran strategis dalam meningkatkan kompetensi profesional guru, karena guru merupakan ujung tombak pencapaian mutu pendidikan di sekolah. Menurut Mulyasa (2013: 150), bahwa :

Kepala sekolah sebagai pemimpin profesional harus mampu mengembangkan kemampuan guru melalui bimbingan, pembinaan, dan supervisi, sehingga guru mampu menguasai materi ajar, metode pembelajaran, dan strategi evaluasi secara efektif. Mulyasa menekankan bahwa kepala sekolah yang berperan aktif sebagai *leader* akan membentuk iklim sekolah yang kondusif bagi pengembangan profesional guru, sehingga tercipta pembelajaran yang bermutu dan berorientasi pada prestasi peserta didik.

Selain itu, Depdiknas (2008: 32) menegaskan bahwa :Kepala sekolah sebagai *leader* harus bersifat visioner, mampu merumuskan tujuan strategis, dan menggerakkan seluruh warga sekolah untuk mencapai visi tersebut. Kepemimpinan visioner ini penting dalam konteks peningkatan profesionalisme guru, karena mendorong guru untuk terus belajar, mengikuti pelatihan, serta mengembangkan kreativitas dalam merancang pembelajaran. Kepala sekolah yang visioner juga mendorong terciptanya budaya sekolah yang mendukung inovasi, kolaborasi, dan peningkatan kompetensi guru secara berkelanjutan.

Menurut Indriyani (2015: 77), bahwa : Karakter kepala sekolah sebagai *leader* yang efektif mencakup kemampuan motivasi, komunikasi, dan pemberian teladan. Kepala sekolah yang mampu memotivasi guru akan meningkatkan dedikasi, etika kerja, dan komitmen guru terhadap tugas profesionalnya. Selain itu, kepala sekolah sebagai teladan dan komunikator yang baik dapat membimbing guru agar mampu menerapkan metode pembelajaran yang efektif serta berinovasi sesuai perkembangan kurikulum dan kebutuhan peserta didik.

Lebih lanjut, Suryosubroto (2014: 101) menekankan bahwa :Kepala sekolah sebagai *leader* juga harus memiliki kemampuan manajerial dan supervisi akademik

yang memadai. Kepala sekolah yang mampu mengelola sumber daya manusia, sarana-prasarana, dan program pengembangan guru secara sistematis akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi peningkatan kompetensi profesional. Supervisi akademik yang dilakukan secara rutin dan konstruktif akan membantu guru mengenali kekuatan dan kelemahan mereka, sehingga dapat merancang strategi peningkatan kemampuan secara terarah.

Selain itu, Fauziyah (2016: 89) menambahkan bahwa : “Kepala sekolah yang efektif sebagai *leader* harus menerapkan kepemimpinan transformasional, yaitu mendorong guru untuk berinovasi, berkolaborasi, dan berorientasi pada hasil belajar siswa”. Kepemimpinan transformasional ini akan meningkatkan profesionalisme guru secara holistik, termasuk kemampuan pedagogik, penguasaan materi, kreativitas dalam pembelajaran, serta sikap profesional dan etika kerja. Dengan demikian, kepala sekolah yang mampu mengintegrasikan peran sebagai educator, manager, administrator, dan supervisor akan berkontribusi signifikan dalam peningkatan kompetensi profesional guru.

Dari uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah sebagai *leader* memiliki peran yang sangat strategis dalam meningkatkan kompetensi profesional guru melalui bimbingan, motivasi, supervisi, pengelolaan sumber daya, dan kepemimpinan visioner. Kepemimpinan yang efektif akan menciptakan guru yang kompeten, inovatif, dan profesional, sehingga kualitas pembelajaran di sekolah meningkat secara berkelanjutan.

2.1.2 Kompetensi Profesionalisme Guru

2.1.2.1 Pengertian Kompetensi Profesional Guru

Dalam melaksanakan tugasnya guru sebagai seorang pengajar tidak hanya dituntut untuk menguasai materi yang akan disampaikan kepada siswa, namun guru juga harus mampu memahaminya secara luas dan mendalam. Oleh karena itu guru harus memiliki kompetensi dalam mengajar sehari-hari. Setidaknya seorang guru harus mampu dan memiliki kompetensi dasar serta pemahaman mengenai keilmuan di bidang yang dipilihnya.

Kompetensi profesional guru merupakan salah satu aspek terpenting dalam peningkatan mutu pendidikan, karena guru memegang peran utama dalam merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi proses pembelajaran. Kompetensi ini mencakup penguasaan materi, kemampuan pedagogik, pengembangan metode dan strategi pembelajaran, serta penerapan etika dan karakter profesional dalam kegiatan mengajar. Guru yang memiliki kompetensi profesional yang tinggi tidak hanya mampu menyampaikan materi dengan efektif, tetapi juga mampu memotivasi siswa, menciptakan lingkungan belajar yang kondusif, dan terus mengembangkan diri sesuai dengan tuntutan kurikulum dan kebutuhan peserta didik.

Maulinar (2015:145) menyatakan bahwa : Kompetensi profesional merupakan kemampuan Guru dalam menguasai pengetahuan bidang ilmu pengetahuan, teknologi, dan/atau seni dan budaya yang diampunya yang sekurang-kurangnya meliputi penguasaan:

1. materi pelajaran secara luas dan mendalam sesuai dengan standar isi program satuan pendidikan, mata pelajaran, dan/atau kelompok mata pelajaran yang akan diampu dan

2. konsep dan metode disiplin keilmuan, teknologi, atau seni yang relevan, yang secara konseptual menaungi atau koheren dengan program satuan pendidikan, mata pelajaran, dan/atau kelompok mata pelajaran yang akan diampu.

Menurut Kholik, (2020:23) berdasarkan Standar Nasional Pendidikan, Pasal 28 ayat (3) butir c yang mengatakan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi profesional ialah kemampuan dalam penguasaan materi pembelajaran secara luas serta mendalam yang dapat memungkinkan membimbing peserta didik sehingga memenuhi standar kompetensi yang telah ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan. Menurut Jamil (2022:130) menyatakan bahwa : "Guru tentu harus memiliki pengetahuan yang lebih luas dari subject matter (bidang studi) yang diajarkan serta dengan penguasaan metodologi yang mampu memilih metode dalam proses belajar mengajar"

Kunandar (2019: 90) mendefinisikan kompetensi profesional adalah sebagai berikut : Penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam, yang mencakup penguasaan materi kurikulum mata pelajaran di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materinya, serta penguasaan terhadap struktur dan metodologi keilmuan.

Kholik (2020:22) mengatakan bahwa : "Ada dua faktor yang bisa mempengaruhi terbentuknya kompetensi yaitu, kompetensi bawaan seperti memiliki bakat dan memiliki faktor latihan seperti hasil belajar". Dari pembahasan kompetensi yang perlu dimiliki guru profesional, yaitu pertama, memiliki pengetahuan (*Knowledge*), ialah kesadaran dalam bidang kognitif; kedua, pemahaman (*Understanding*), yaitu kedalaman kognitif dan afektif yang dimiliki

setiap individu; ketiga, kemampuan (*Skill*); keempat, Nilai (*Value*); dan yang kelima ialah; sikap (*Attitude*).

Ketika merujuk kepada peraturan Pemerintah RI Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, Pasal 18 yang dinyatakan bahwa: kedudukan guru dan dosen sebagai tenaga profesional ialah untuk bertujuan melaksanakan sistem pendidikan nasional dan mewujudkan tujuan pendidikan nasional, yaitu berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman serta bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakapa, kreatif, mandiri, serta dengan menjadi warga negara demokratis yang bertanggung jawab. Pendidik atau guru harus memiliki kualifikasi akademik sebagai agen pembelajaran, artinya ialah tingkat pendidikan minimal harus dipenuhi oleh setiap pendidik dalam membuktikan dengan ijazah/sertifikat keahlian yang relevan yang sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

Dengan demikian kompetensi profesional adalah kemampuan guru dalam menguasai materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang meliputi: konsep, struktur, materi serta isi kurikulum yang digunakan di sekolah, menghubungkan konsep pelajaran yang sesuai dengan kehidupan sehari-hari dan mampu memiliki kompetensi secara profesional. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Kompetensi profesional yaitu kemampuan atau keterampilan yang wajib dimiliki seorang guru sehingga mampu menyelesaikan tugasnya sebagai pendidik dengan baik. Guru yang berkompeten lebih mampu menciptakan lingkungan belajar yang efektif, menyenangkan serta mampu mengelola kelasnya, sehingga peserta didik berada pada tingkat yang optimal.

2.1.2.2 Syarat Kompetensi Profesional Guru

Syarat menjadi guru yaitu wajib memiliki kompetensi. Menurut Mustafah (2022:14) bahwa : "Secara etimologi, kompetensi berasal dari bahasa Inggris yaitu *competence* yang diartikan sebagai kecakapan, kemampuan dan wewenang". Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, kompetensi diartikan sebagai wewenang atau kekuasaan untuk dapat menentukan dan memutuskan sesuatu. Dengan hal tersebut, secara etimologi kompetensi merupakan kemampuan atau kecakapan yang dimiliki seseorang sehingga hal ia mampu memiliki wewenang untuk dapat melakukan sesuatu sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya . Indrawan (2020:23) menyatakan bahwa : "Kompetensi ialah kemampuan yang memadai untuk dapat melakukan tugas disertai dengan kecakapan, keterampilan untuk dapat menentukan segala sesuatu. dalam bekerja.

Selanjutnya menurut Febriana (2022:118) menyatakan bahwa : "Kompetensi guru merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang dapat dimiliki, dan dikuasai oleh setiap pendidik dalam melakukan tugasnya" . Kompetensi tersebut merupakan profesi setiap guru yang meliputi, guru mampu menguasai materi, memberi pemahaman kepada peserta didik, serta mengembangkan potensi yang dimiliki oleh setiap pribadi siswa.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi guru ialah kemampuan untuk dapat melakukan tindakan atau perilaku dalam melaksanakan tugas profesinya, sehingga hal tersebut bisa dikatakan sebagai tindakan yang rasional karena memiliki tujuan dan arah yang jelas sehingga menjadikan pembelajaran yang lebih menarik serta menyenangkan bagi peserta didik mampu menangkap materi dengan mudah.

2.1.2.3 Indikator Kompetensi Profesional Guru

Kompetensi guru profesional dapat diartikan sebagai kemampuan dan kewenangan setiap guru dalam menjalankan profesinya sebagai pendidik. Menurut Indahyati dan Pratama (2016:98) menyatakan bahwa : "Kompetensi guru dapat didefinisikan sebagai hal yang harus dimiliki seorang pendidik baik penguasaan untuk pengetahuan, keterampilan, nilai, sikap serta kebiasaan berpikir dan bertindak dalam menjalankan tugasnya tersebut".

Menurut Jamil (2023:112) dalam Permendiknas No 16 Tahun 2007 ada beberapa indikator kompetensi profesional guru yaitu:

1. Guru mampu menguasai materi, struktur, konsep serta dengan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu.
2. Seorang pendidik mampu menguasai standar kompetensi dasar dari mata pelajaran yang diampu.
 - a. Guru harus mampu memahami standar kompetensi dari mata pelajaran yang di ampu.
 - b. Guru juga harus mampu memahami KD dari mata pelajaran yang diambil. Serta dengan
 - c. Memahami tujuan dari mata pembelajaran tersebut.
3. Guru mampu mengembangkan materi pembelajaran yang sesuai dengan mata pelajaran yang di ampu secara kreatif.
 - a. Dari materi pembelajaran harus sesuai dengan tingkat perkembangan peserta didik.
 - b. Mampu mengelolah materi pelajaran yang diampu secara kretif yang sesuai dengan tingkat perkembangan peserta didik.

4. Guru mampu mengembangkan keprofesionalannya secara berkelanjutan sehingga bisa melakukan tindakan reflektif.
 - a. Guru melakukan refleksi bagi kinerja dalam rangka peningkatan keprofesionalan.
 - b. Guru memanfaatkan hasil dari refleksi dalam rangka peningkatan keprofesionalan.
 - c. Guru melakukan penelitian tindakan kelas untuk meningkatkan keprofesionalan
 - d. Guru mampu mengikuti zaman dengan belajar dari berbagai sumber.
5. Seorang pendidik atau guru mampu memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam mengembangkan diri .

Kemudian indikator profesional guru menurut Suteja (2013:75) melingkupi bidang ilmu yang ditugaskan, yaitu:

1. Guru mampu menguasai prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik Setiap guru menetapkan berbagai pendekatan, strategi, metode dan teknik mendidik. Guru harus menyesuaikan metode pembelajaran yang sesuai dengan karakter peserta didik dan terus memotivasi mereka untuk terus belajar.
 - a. Guru harus memberikan kesempatan untuk peserta didik dalam menguasai materi pembelajaran sesuai dengan kemampuan belajarnya melalui pengaturan pembelajaran dan aktivitas yang bervariasi.
 - b. Guru harus memastikan pemahaman setiap siswa terhadap materi yang diberikan dan menyesuaikan pembelajaran yang akan dilakukan selanjutnya.

- c. Guru mampu menjelaskan setiap pelaksanaan atau kegiatan pembelajaran baik yang sesuai maupun yang berbeda, terkait dengan keberhasilan pembelajaran.
 - d. Guru atau pendidik harus kreatif dalam menggunakan berbagai teknik atau media dalam memotivasi peserta didik untuk belajar.
 - e. Guru mampu merencanakan pembelajaran yang terkait satu dengan yang lainnya, dengan memperhatikan tujuan pembelajaran serta proses belajar untuk peserta didik.
 - f. Guru dapat memperhatikan respon yang baik kepada peserta didik yang belum/kurang memahami materi pembelajaran yang diberikan.
2. Pengembangan kurikulum Setiap guru tentu menyusun silabus yang sesuai dengan kurikulum dan menggunakan RPP yang sesuai dengan tujuan lingkungan pembelajaran. Guru mampu dalam memilih, menyusun, dan bisa menata materi pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan siswa.
- a. Guru harus menyusun silabus yang sesuai dengan kurikulum
 - b. Guru mampu merancang RPP yang sesuai dengan silabus untuk dapat membahas materi ajar tertentu agar peserta didik mampu mencapai KD yang sudah ditetapkan.
3. Memahami dan mengembangkan kompetensi
- a. Guru mampu menganalisis hasil belajar berdasarkan segala bentuk penilaian terhadap setiap siswa untuk mengetahui tingkat kemajuan masing-masing.
 - b. Guru dapat merancang dan melaksanakan pembelajaran yang mendorong peserta didik dalam belajar yang sesuai dengan pola belajar.

4. Komunikasi dengan peserta didik

- a. Guru memberikan pertanyaan dalam mengetahui mengetahui serta menjaga partisipasi peserta didik.
- b. Guru dapat memberikan perhatian dan mendengarkan semua pertanyaan dan tanggapan setiap siswa.
- c. Guru bisa menanggapi pertanyaan pertanyaan peserta didik secara baik dan benar.

5. Penilai dan evaluasi

- a. Guru mampu menyusun alat penilaian yang sesuai dengan tujuan pembelajaran dalam mencapai KD seperti yang sudah di tetapkan dalam RPP
- b. Guru mampu menganalisis hasil penilaian dalam mengidentifikasi KD yang sulit sehingga hal itu dapat diketahui kelemahan masing-masing peserta didik.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kompetensi profesional sebagai salah satu dari empat jenis kompetensi guru dalam prespektif kebijakan nasional. Penguasaan kompetensi profesional harus ada dalam diri guru agar dapat mewujudkan kinerja secara tepat dan efektif. Seorang guru harus menguasai bidang ilmu pengetahuan yang akan diajarnya dengan baik dengan meningkatkan dan mengembangkan ilmu yang diajarnya, serta memiliki kemampuan menyampaikan dan mengajarkan ilmu yang dimilikinya secara sadar dalam kebiasaan berfikir dan bertindak.

Pendidik atau guru profesional harus memiliki ketrampilan mengajar yang baik kemampuan dalam menguasai materi, memilih metode, model, dan staregi yang

tepat dan efektif. Selain itu, guru juga harus memiliki dan mengembangkan karakteristik guru profesional terhadap dirinya. Menurut Satori (2016:18) secara umum ada delapan kriteria yang harus dipenuhi oleh seorang guru profesional dalam menjalankan tugasnya, yaitu :

1. Lebih mementingkan pelayanan kemanusiaan daripada kepentingan pribadi
2. Seorang pekerja profesional, secara relatif memerlukan waktu yang panjang untuk mempelajari konsep-konsep serta prinsip-prinsip pengetahuan khusus untuk mendukung keahliannya.
3. Memiliki kualitas tertentu untuk memasuki profesi tersebut serta mampu mengikuti perkembangan dan pertumbuhan jabatan.
4. Memiliki kode etik yang mengatur keanggotaan, tingkah laku, sikap serta cara kerja.
5. Membutuhkan suatu kegiatan intelektual tinggi.
6. Adanya organisasi yang dapat meningkatkan standart pelayanan, disiplin dari dalam profesi serta kesejahteraan bagi para anggotanya.
7. Memberikan kesempatan untuk kemajuan, spesialisasi dan kemandirian.
8. Memandang profesi sebagai suatu karir (*a live carrer*) dan menjadi seseorang yang permanen.

Guru profesional adalah guru yang memiliki keahlian khusus dalam bidangnya, mampu mengerjakan tugas dan fungsinya dengan tepat sesuai dengan kriteria guru profesional. Komponen utama yang harus dimiliki seorang guru dalam mengajar adalah kompetensi penguasaan materi pembelajaran, kompetensi

penggunaan metode pembelajaran, dan kompetensi pemanfaatan media pembelajaran.

2.1.3 Peran Kepala Sekolah Sebagai *Leader* Dalam Meningkatkan Kompetensi Profesionalisme Guru

Kepala sekolah sebagai pemimpin memegang peran strategis dalam meningkatkan kompetensi dan profesionalisme guru. Kepala sekolah tidak hanya mengelola administrasi sekolah, tetapi juga membimbing, memfasilitasi, dan memotivasi guru agar mampu mengembangkan kemampuan pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian. Menurut Slameto (2010: 215), kepala sekolah sebagai *leader* memiliki tanggung jawab untuk memberikan arahan, supervisi, dan mentoring kepada guru agar proses pembelajaran berjalan efektif dan sesuai standar profesional. Dengan kepemimpinan yang efektif, guru terdorong untuk meningkatkan kualitas pengajaran, inovasi pembelajaran, serta disiplin dan etika profesionalnya.

Mulyasa (2013: 150) menambahkan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin profesional berperan dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif bagi peningkatan kompetensi guru melalui bimbingan, pembinaan, dan program pengembangan profesional. Kepala sekolah yang visioner akan mendorong guru untuk mengikuti pelatihan, mengembangkan metode pembelajaran kreatif, dan menerapkan strategi pengajaran yang adaptif terhadap kurikulum dan kebutuhan peserta didik. Depdiknas (2008: 32) juga menegaskan bahwa kepala sekolah harus bersifat visioner, mampu merumuskan tujuan strategis, dan menggerakkan seluruh warga sekolah untuk mencapai visi tersebut.

Hidayat dan Suharto (2020: 67) menekankan bahwa peran kepala sekolah yang transformasional mampu meningkatkan profesionalisme guru secara holistik. Kepala sekolah tidak hanya memberi arahan, tetapi juga membangun motivasi guru, mendorong kolaborasi antar guru, dan menjadi teladan dalam sikap profesional dan etika kerja. Hal ini menciptakan budaya sekolah yang mendukung inovasi, pengembangan diri, dan peningkatan kompetensi guru secara berkelanjutan. Hasbullah (2014: 88) juga menegaskan bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah dalam mengelola sumber daya dan supervisi akademik secara efektif berpengaruh langsung pada peningkatan kompetensi profesional guru.

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan adanya hubungan positif antara peran kepala sekolah dan peningkatan kompetensi profesional guru. Misalnya, penelitian Hidayat dan Suharto (2020: 67) menemukan bahwa kepala sekolah yang menerapkan supervisi aktif dan kepemimpinan visioner mampu meningkatkan kemampuan guru dalam merancang pembelajaran kreatif dan inovatif. Riyanto (2015: 122) juga menunjukkan bahwa kepala sekolah yang melakukan supervisi konstruktif mendorong guru untuk meningkatkan penguasaan materi, metode pembelajaran, dan keterampilan mengajar, sekaligus membentuk sikap profesional yang konsisten.

Kepala Sekolah sebagai pemimpin berperan dalam meningkatkan kompetensi profesionalisme guru menurut Mansyur, (2019:183) peran tersebut antara lain sebagai berikut :

1. Sebagai Educator

Sebagai educator, kepala sekolah berperan langsung dalam membimbing dan mengarahkan guru dalam proses pembelajaran. Kepala sekolah tidak hanya

memberikan arahan, tetapi juga menjadi pendamping guru dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi kegiatan belajar mengajar. Kepala sekolah sebagai educator harus mampu mendorong guru untuk berinovasi dalam metode dan strategi pembelajaran serta mengembangkan kompetensi pedagogik mereka. Kepala sekolah juga berfungsi sebagai mentor dan fasilitator bagi guru, sehingga guru merasa didukung dan termotivasi untuk meningkatkan kemampuan profesional dan pedagogik secara berkelanjutan.

2. Sebagai Manager

Sebagai manager, kepala sekolah bertanggung jawab mengelola seluruh sumber daya sekolah secara efisien untuk mendukung pengembangan profesional guru. Hal ini mencakup pengelolaan sumber daya manusia, sarana-prasarana, dan program pengembangan guru agar lingkungan sekolah kondusif untuk peningkatan kompetensi. Kepala sekolah yang mampu menjalankan fungsi manajerial secara baik akan memberikan kesempatan kepada guru untuk mengikuti pelatihan, mengembangkan kreativitas dalam pembelajaran, serta meningkatkan profesionalisme secara terarah.

3. Sebagai Administrator

Sebagai administrator, kepala sekolah memastikan bahwa seluruh kebijakan, prosedur, dan administrasi sekolah mendukung peningkatan kompetensi dan profesionalisme guru. Kepala sekolah bertugas merancang dan menerapkan kebijakan serta tata kelola yang selaras dengan standar pendidikan nasional dan visi sekolah. Kepala sekolah juga memastikan adanya dokumentasi kegiatan

pembelajaran, penilaian kinerja guru, dan prosedur administratif yang mendukung pengembangan profesional guru.

4. Sebagai Supervisor

Sebagai supervisor, kepala sekolah melakukan pengawasan akademik dan evaluasi terhadap kinerja guru. Kepala sekolah memberikan umpan balik konstruktif, menilai kekuatan dan kelemahan guru, serta merencanakan tindak lanjut untuk meningkatkan kompetensi profesional guru. supervisi yang rutin dan efektif dapat meningkatkan kualitas pembelajaran dan profesionalisme guru secara berkelanjutan. Kepala sekolah yang berperan sebagai supervisor juga membantu guru mengatasi kendala dalam proses pembelajaran serta memotivasi mereka untuk berinovasi dan beradaptasi dengan kebutuhan peserta didik.

Dengan demikian, kepala sekolah sebagai pemimpin memiliki peran multifungsi yang saling mendukung dalam meningkatkan profesionalisme guru. Kepemimpinan yang efektif, holistik, dan visioner mampu menciptakan guru yang kompeten, inovatif, dan profesional, sehingga kualitas pembelajaran di sekolah meningkat secara berkelanjutan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Untuk lebih jelasnya penulis sajikan dalam bentuk tabel sebagai berikut :

Tabel 2.2
Penelitian Terdahulu

No	Nama (Tahun)	Judul	Hasil Penelitian	Implikasi hasil penelitian

1	2	3	4	5
1	Murniati AR. 2016	Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru Pada Sekolah Dasar Negeri 17 Banda Aceh	Program kepala sekolah berperan dalam meningkatkan kompetensi profesional guru mekanisme perumusannya diawali dengan pelaksanaan musyawarah antara kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru senior dan komite sekolah. Program-program yang disu-sun, program jangka panjang, menengah dan jangka pendek semuanya berpedoman pada petunjuk pelaksana (juklak) dan petunjuk teknis (juknis)	Kepala sekolah perlu menerapkan kepemimpinan yang efektif, komunikatif, dan mendukung inovasi guru agar kompetensi pedagogik, profesional, dan karakter guru dapat berkembang secara optimal.
2	Salwa Meliana Sabrina, 2022.	Analisis Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru di Sekolah Dasar	Kepala sekolah telah melaksanakan peranan berupa arahan dan instruksi kepada guru, tentang apa yang harus dilakukan. Sehingga arahan dan instruksi dapat dicermati dan diikuti dengan baik dan maksimal	Kepala sekolah perlu menerapkan kepemimpinan yang efektif dan holistik, menggabungkan peran sebagai educator, manager, administrator, dan supervisor, untuk memastikan guru mampu mengembangkan kompetensi pedagogik, profesional, dan karakter profesional secara berkelanjutan
3	Nunuk Anggraini, 2023	Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Profesionalisme	Kepala sekolah memiliki beberapa peran yang harus dilaksanakan agar dapat mewujudkan guru	Kepala sekolah perlu menerapkan kepemimpinan yang efektif dan mendukung, serta

No	Nama (Tahun)	Judul	Hasil Penelitian	Implikasi hasil penelitian
1	2	3	4	5
		Guru	yang profesional dalam mengajar peserta didik	menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif, menyediakan sarana, prasarana, dan program pengembangan profesional
4	Siti Muawana tul Hasanah, 2024	Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru PAI DI SMP AN NASHR	Kepala sekolah berperan dalam meningkatkan profesionalisme guru antara lain: melibatkan guru dalam pelatihan, pendisiplinan, pengawasan, memberikan wawasan baru dan memberi contoh yang baik	Kepala sekolah perlu menerapkan kepemimpinan yang efektif, adaptif, dan komunikatif untuk mendorong guru PAI mengembangkan kompetensi pedagogik, profesional, dan karakter profesional secara optimal
5	Rifa Hanifah, 2025	Pengembangan Profesionalitas: Peran Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Profesionalitas Guru	Peran kepala sekolah yang efektif berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kompetensi dan profesionalitas guru, yang pada akhirnya berdampak positif pada kualitas pendidikan	Pentingnya strategi kepemimpinan yang terencana dalam menciptakan lingkungan belajar yang mendukung

Sumber : Adopsi dari beberapa jurnal penelitian, 2025.

Berdasarkan lima penelitian terdahulu, terdapat beberapa persamaan yang sejalan dengan penelitian saat ini. Semua penelitian menekankan bahwa peran kepala sekolah memiliki pengaruh yang signifikan terhadap profesionalisme guru, baik melalui pembinaan, supervisi akademik, maupun motivasi. Penelitian-

penelitian sebelumnya dan penelitian saat ini sama-sama menyoroti peran kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi guru, khususnya aspek pedagogik, profesional, dan sosial. Selain itu, semua penelitian menekankan pentingnya kepemimpinan yang aktif, di mana kepala sekolah tidak hanya mengelola administrasi, tetapi juga memberikan bimbingan, arahan, dan pengawasan strategis agar guru dapat meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolah.

Meskipun demikian, terdapat perbedaan yang menonjol antara penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini. Penelitian sebelumnya cenderung fokus pada satu atau dua dimensi kepemimpinan, misalnya kepemimpinan transformasional atau supervisi akademik, sedangkan penelitian saat ini menekankan kepemimpinan yang holistik yang mencakup empat dimensi sekaligus, yaitu educator, manager, administrator, dan supervisor. Selain itu, penelitian terdahulu lebih menekankan pada pengaruh kepemimpinan secara umum terhadap profesionalisme guru, sedangkan penelitian ini menyoroti strategi konkret kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru SD, termasuk inovasi pembelajaran, motivasi guru, dan pembinaan karakter profesional. Hal ini memberikan perspektif yang lebih luas dan mendalam tentang peran kepala sekolah sebagai *leader* yang mampu memfasilitasi pengembangan guru secara menyeluruh.

Keunikan atau *novelty* penelitian ini terletak pada pendekatan yang integratif dan kontekstual. Penelitian ini tidak hanya meneliti hubungan peran kepala sekolah terhadap kompetensi guru secara teoritis, tetapi juga menekankan implementasi kepemimpinan dalam praktik nyata di sekolah dasar. Penelitian ini menyoroti bagaimana kepala sekolah memadukan peran sebagai educator, manager, administrator, dan supervisor untuk mendorong guru meningkatkan kompetensi

profesional, berinovasi dalam pembelajaran, serta membina sikap profesional dan etika kerja. Aspek integratif dan aplikatif ini menjadikan penelitian saat ini berbeda dari penelitian terdahulu, karena memberikan kontribusi baru berupa kerangka peran kepala sekolah yang komprehensif dan relevan dengan kebutuhan pengembangan profesionalisme guru di SD.

2.3 Pendekatan Masalah

Kepala sekolah memegang peranan yang sangat strategis dalam peningkatan kualitas pendidikan di Sekolah Dasar, khususnya dalam konteks pengembangan kompetensi profesional guru. Kepala sekolah tidak hanya berfungsi sebagai pengelola administrasi sekolah, tetapi juga sebagai pemimpin yang mampu memfasilitasi, membimbing, dan memotivasi guru agar mampu menjalankan tugasnya secara optimal. Menurut Slameto (2020: 215), kepala sekolah sebagai *leader* dalam konteks *instructional leadership* bertanggung jawab untuk memastikan guru menguasai materi, metode, dan evaluasi pembelajaran sehingga proses belajar mengajar berjalan efektif dan profesional. Hal ini menekankan bahwa peran kepala sekolah tidak dapat dipisahkan dari upaya peningkatan kualitas guru sebagai garda terdepan dalam pencapaian tujuan pendidikan.

Sebagai *educator*, kepala sekolah berperan dalam membimbing guru untuk mengembangkan kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian. Hasbullah (2019: 88) menyatakan bahwa kepala sekolah yang memiliki kemampuan manajerial dan kepemimpinan yang baik mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, termasuk dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi kegiatan pengembangan profesional guru. Kepala sekolah juga berperan sebagai

motivator dan fasilitator, mendorong guru untuk berinovasi dalam pembelajaran, mengikuti pelatihan, dan memanfaatkan media serta teknologi pendidikan yang relevan. Dengan demikian, peran kepala sekolah sebagai educator sangat penting untuk memastikan guru tidak hanya sekadar melaksanakan tugas rutin, tetapi juga berkembang secara profesional sesuai standar yang ditetapkan.

Selain itu, peran kepala sekolah yang transformasional dan supervisi memiliki dampak yang signifikan terhadap peningkatan profesionalisme guru. Wahyudi (2018: 103) menegaskan bahwa kepala sekolah yang mampu membangun visi bersama, memotivasi, dan mendorong kolaborasi antar guru, akan menciptakan budaya sekolah yang inovatif dan adaptif terhadap perubahan. Penelitian Hidayat dan Suharto (2020: 67) menunjukkan bahwa kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan visioner dan melakukan supervisi aktif dapat meningkatkan kemampuan guru dalam merancang pembelajaran kreatif dan menerapkan metode yang efektif. Hal ini menegaskan bahwa keberhasilan pengembangan kompetensi guru tidak hanya bergantung pada inisiatif individu guru, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kualitas peran kepala sekolah dalam berbagai dimensinya.

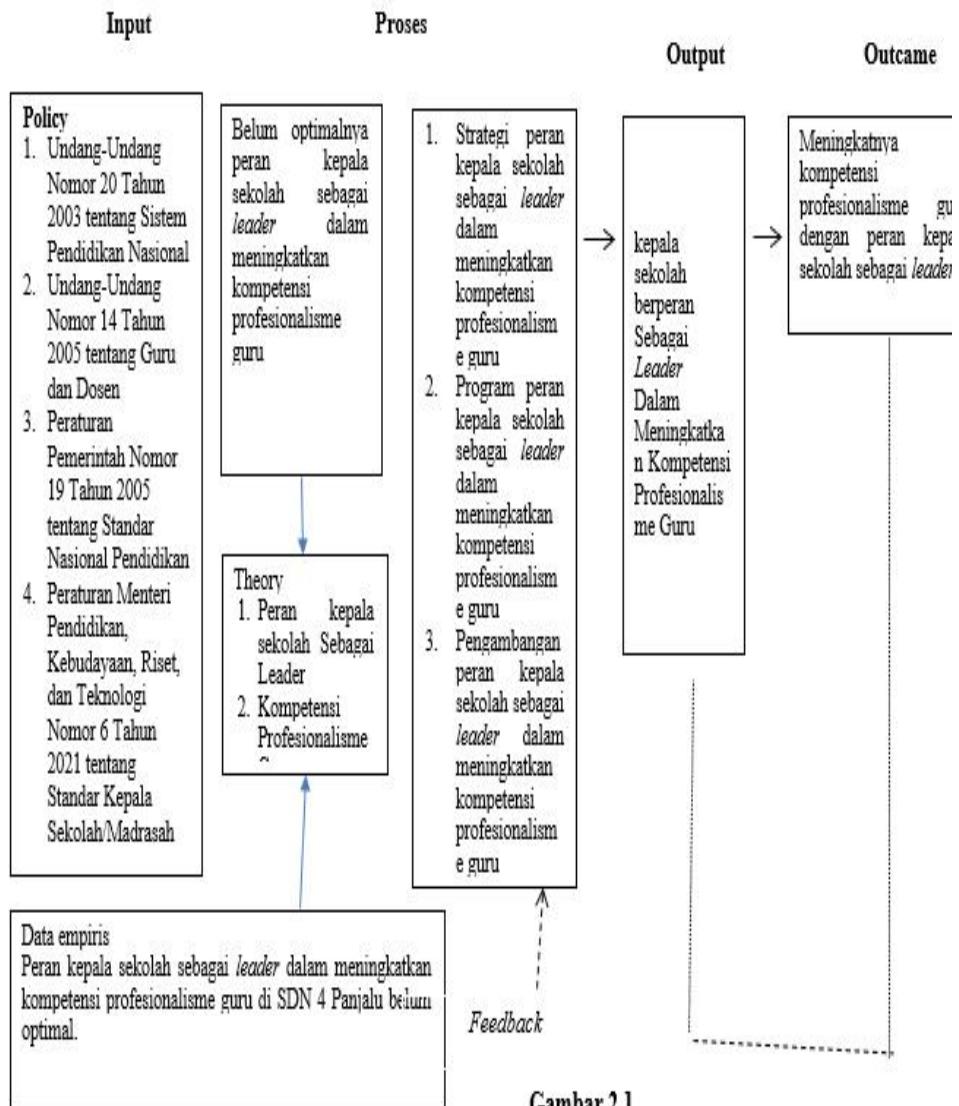
Lebih lanjut, supervisi akademik yang dilakukan kepala sekolah menjadi instrumen penting dalam meningkatkan profesionalisme guru. Riyanto (2015: 122) menekankan bahwa supervisi yang bersifat membimbing, memberikan umpan balik konstruktif, serta menilai kinerja guru secara berkelanjutan dapat mendorong guru untuk terus memperbaiki kualitas pengajaran, meningkatkan kreativitas dalam pembelajaran, serta mengembangkan sikap profesional yang konsisten. Dengan demikian, kepala sekolah sebagai *leader* memiliki tanggung jawab ganda, yaitu

memimpin guru dalam manajemen sekolah sekaligus membimbing mereka dalam pengembangan kompetensi profesional.

Berdasarkan uraian teori dan hasil penelitian terdahulu, permasalahan utama yang muncul adalah bagaimana kepala sekolah dapat menjalankan peran kepemimpinan secara efektif untuk meningkatkan kompetensi guru. Hal ini mencakup kemampuan kepala sekolah sebagai educator, manager, administrator, dan supervisor agar guru dapat berkembang secara profesional, berinovasi dalam pembelajaran, dan membentuk karakter yang profesional. Dengan kepemimpinan yang komprehensif, diharapkan kompetensi guru dapat meningkat secara berkelanjutan, sehingga kualitas pendidikan di sekolah dasar dapat tercapai sesuai dengan standar nasional pendidikan.

2.4 Kerangka Berfikir

Struktur konseptual yang digunakan untuk memahami dan menganalisis data kualitatif dapat disajikan dalam bentuk bagan kerangka berfikir yang menjelaskan hubungan antar konsep-konsep kunci dan kategori-kategori. Berdasarkan uraian yang dijadikan pendekatan masalah dalam penelitian ini maka apabila diuraikan dalam bagan kerangka berfikir sebagai berikut :



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran