

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN PENDEKATAN MASALAH

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah Sebagai Manajer

2.1.1.1 Pengertian Kepala Sekolah

Kepala sekolah adalah guru yang mendapatkan tugas tambahan sebagai kepala sekolah untuk memimpin pada suatu lembaga atau pendidikan yang proses kehadirannya dapat dipilih secara langsung, ditetapkan oleh yayasan atau ditetapkan oleh pemerintah.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia dijelaskan bahwa Kepala sekolah berasal dari dua kata yaitu “kepala” dan “sekolah”.

Kata kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau suatu lembaga. Sedangkan sekolah adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat penerima dan pemberi Pelajaran, (Wahjosumidjo, 1999:83).

Wahjosumidjo (1999:183) mengungkapkan bahwa:

Kepala sekolah adalah tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah tempat diselenggarakannya proses belajar mengajar, atau tempat terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Dengan demikian, kepala sekolah sebagai guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin sebuah lembaga sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan dengan segala kemampuan yang dimiliki untuk memanfaatkan segala sumber daya yang ada di sekolah. Hal tersebut dijelaskan oleh Nur Aedi (2016:36) menyatakan bahwa:

Kepala sekolah adalah sebuah jabatan fungsional, yaitu guru yang diberikan tugas sebagai kepala sekolah yang mempunyai kemampuan dalam memimpin dan memanfaatkan segala sumber daya yang terdapat pada suatu sekolah untuk tujuan pendidikan.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, secara garis besar, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah adalah seorang guru yang diberi tugas tambahan serta mempunyai kemampuan untuk memimpin dan memanfaatkan segala sumber daya yang ada di suatu sekolah, sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama.

Selanjutnya dalam Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi (PermendikbudRistek) Nomor 40 Tahun 2021 juga dibahas tentang penugasan guru sebagai kepala sekolah. Peraturan tersebut berbunyi:

Kepala sekolah adalah guru yang diberi tugas untuk memimpin pembelajaran dan mengelola Satuan Pendidikan yang meliputi Taman Kanak-kanak, Taman Kanak-kanak luar biasa, Sekolah Dasar, Sekolah Dasar Luar Biasa, Sekolah Menengah Pertama, Sekolah Menengah Pertama Luar Biasa, Sekolah Menengah Atas, Sekolah Menengah Kejuruan, Sekolah Menengah Atas Luar Biasa, atau Sekolah Indonesia di Luar Negeri.

Kemudian menurut Rahman dalam Andang (2014:55) mengemukakan bahwa Kepala Sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural (kepala sekolah) di sekolah.

Dengan demikian, kepala sekolah seorang guru yang memiliki kedudukan yang diangkat berdasarkan prosedur dan persyaratan tertentu, untuk memimpin sekolah sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.

Kepala sekolah memiliki peranan yang cukup besar untuk menjadi lokomotif dan menentukan pengarah kebijakan keberhasilan secara menyeluruh. Keberhasilan pendidikan disekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola tenaga kependidikan yang ada di sekolah. Kepala sekolah

merupakan salah satu komponen pendidikan yang berpengaruh dalam meningkatkan kinerja guru, bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Sehingga kepala sekolah dituntut keprofesionalannya.

Menurut Sudarwan Danim (2022:23) profesionalisme adalah komitmen para anggota suatu profesi untuk meningkatkan kemampuan profesionalnya dan terus menerus mengembangkan strategi-strategi yang digunakan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan profesinya.

Kepala sekolah diharapkan memiliki karakter, kecakapan, dan keahlian dalam memimpin lembaga. Maka, kepemimpinan kepala sekolah memerlukan kepedulian kritis karena personel yang harus mempertanggung jawabkan keseluruhan kegiatan dalam sekolah.

Kepala sekolah harus bertanggung jawab atas kelancaran dan keberhasilan semua urusan pengaturan dan pengelolaan sekolah secara formal kepada atasannya atau secara informal kepada masyarakat yang telah menitipkan anak didiknya. Kepala sekolah sebagai seorang pendidik, administrator, pemimpin, dan supervisor, diharapkan dengan sendirinya dapat mengelola lembaga pendidikan ke arah perkembangan yang lebih baik dan dapat menjanjikan masa depan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin yang berpengaruh dalam meningkatkan kinerja guru, bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana yang disertai dengan usaha atau tindakan untuk mempengaruhi, membimbing,

mendorong, mengajak dan menggerakkan orang-orang yang dipimpinnya, dalam hal ini adalah pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah agar melakukan tindakan guna tercapainya tujuan pendidikan.

2.1.1.2 Konsep dan Teori Kepemimpinan

Kepemimpinan sangat penting dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Seorang pemimpin harus memiliki sikap kepemimpinan dalam mengatur dan mengelola sebuah organisasi.

Kepemimpinan adalah suatu proses kelompok dimana seseorang (pemimpin) mengatur dan mengilhami suatu kelompok untuk bekerja kearah pencapaian tujuan organisasi melalui penerapan teknik manajemen, (Turney dkk, 1992:47).

Seorang pemimpin harus memiliki kecakapan sehingga mampu mempengaruhi orang-orang atau bawahannya dalam bekerja sehingga tujuan bersama dapat tercapai. Pernyataan tersebut disampaikan oleh Kartini Kartono, (2008:38) bahwa:

Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan di satu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan, (Kartini Kartono, 2008:38).

Pernyataan tersebut disejalan dengan Robert A. Sutermeister bahwa kepemimpinan telah digambarkan sebagai proses mempengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisasi dalam usahanya kearah penentuan dan pencapaian sasaran. (Robert A. Sutermeister, 1976:74).

Dari beberapa definisi kepemimpinan yang diuraikan di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses dimana seseorang (pemimpin)

dengan bantuan kualitas persuasifnya mempengaruhi kegiatan kelompok yang terorganisir dalam solusi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Selain konsep kepemimpinan, teori kepemimpinan pun perlu dianalisa dalam kepemimpinan kepala sekolah.

Berdasarkan teori kepemimpinan yang dikemukakan oleh Luanenburg & Ornstein dalam Sobirin (2015:53) mengemukakan tiga teori kepemimpinan, yaitu teori sifat, teori perilaku dan teori kontingensi.

1. Teori Kepemimpinan Sifat

Teori ini menjelaskan bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin apabila ia memiliki sifat-sifat atau karakteristik kepribadian yang dibutuhkan oleh seorang pemimpin, meskipun orang tuanya khususnya ayahnya bukan seorang pemimpin. Termasuk ke dalam kajian sifat kepemimpinan adalah kepribadian pemimpin.

Sifat-sifat kepemimpinan yang didefinisikan oleh Bass dan Stogdil dipetakan kedalam lima model struktur kepribadian sebagaimana yang dikemukakan oleh para psikolog modern.

Kelima model tersebut adalah *surgency*, *agreeableness*, *conscientiousness*, *emotional stability*, dan *intellectance*. *Surgency*, dimensi ini berhubungan dengan sosialisasi, bersahabat dan tegas. *Agreeableness*, dimensi ini berhubungan kepribadian yang simpatik, kooperatif, alamiah dan penuh kehangatan. *Conscientiousness*, dimensi ini membedakan individu dalam kerja keras, tekun, dan bertanggung jawab. *Emotional stability*, dimensi ini berhubungan dengan kepribadian yang kalem, sopan, dingin dan percaya diri. dan *Intellectance*, dimensi ini berhubungan dengan individu yang imajinatif, berbudaya, berpikiran

luas dan memiliki rasa ingin tahu, (John M. Digma, dalam Lunenburg & Ornstein, 2004:143).

2. Teori Kepemimpinan Perilaku

Teori ini bertolak dari pemikiran bahwa kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi, tergantung pada perilaku atau gaya bersikap dan/ atau bertindak seorang pemimpin. Dengan demikian teori ini juga memusatkan perhatiannya pada fungsi-fungsi kepemimpinan. Dengan kata lain keberhasilan seorang pemimpin dalam mengefektifkan organisasi tergantung dari perilakunya dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan di dalam strategi kepemimpinannya.

Menurut Lunenburg & Ornstein (2004:148) ada tiga kategori gaya kepemimpinan, yaitu: *authoritarian leadership*, *democratic leadership*, dan *laissez-faire leadership*.

Kepemimpinan otoriter (*authoritarian leadership*). Gaya kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan di tangan satu orang atau sekelompok kecil orang yang diantara mereka tetap ada seseorang yang berkuasa. Pemimpin bertindak sebagai penguasa Tunggal.

Kepemimpinan demokratis (*democratic leadership*) menempatkan manusia sebagai factor utama dan terpenting dalam setiap kelompok/ organisasi.

Kepemimpinan bebas (*laissez-faire leadership*) merupakan kebalikan dari tipe gaya kepemimpinan otoriter. Kepemimpinannya dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing baik secara perorangan atau kelompok.

3. Teori Kepemimpinan Kontingensi

Pendekatan teori ini lebih kompleks dibandingkan dengan teori sebelumnya. Menurut teori ini, kepemimpinan yang efektif tergantung pada interaksi antara sifat-sifat pribadi pemimpin, perilaku pemimpin, dan faktor situasi dalam kepemimpinan.

Teori kontingensi dijelaskan dengan dua teori yaitu teori kontingensi Fiedler (*Fiedler's contingency theory*) dan teori jalur tujuan (*path-goal theory*).

Model kepemimpinan Fiedler (1967) disebut sebagai model kontingensi karena model tersebut beranggapan bahwa kontribusi pemimpin terhadap efektifitas kinerja kelompok tergantung pada cara atau gaya kepemimpinan dan kesesuaian situasi yang dihadapinya.

Setiap gaya kepemimpinan tersebut dilakukan oleh seorang pemimpin dalam mengelola organisasinya semata-mata untuk keefektifan pemimpin terhadap bawahannya. Penjelasan tersebut sejalan dengan pernyataan Fidler dalam Sobirin (2015:62) bahwa: ada tiga faktor utama yang mempengaruhi keefektifan pemimpin. Ketiga faktor tersebut adalah hubungan antara pemimpin dan bawahan (*leader-member relation*), struktur tugas (*the task structure*) dan kekuatan posisi (*position power*).

Selanjutnya, secara umum definisi kepemimpiann memiliki benang garis merah yang sama. Diantaranya pengertian tentang kepemimpinan. Hal tersebut disampaikan oleh Sondang P. Siagian dalam Nur Aedi (2016:104) mengemukakan bahwa:

Motor daya penggerak dan semua sumber-sumber, alat-alat (resources) yang tersedia bagi suatu organisasi. Oleh karena itu esensi kepemimpinan adalah suatu fenomena kemampuan seseorang dalam merencanakan, mengorganisasikan,

melaksanakan serta menggerakkan seluruh sumber daya ada untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa pengertian kepemimpinan pendidikan adalah suatu kemampuan dalam merencanakan mengorganisasikan, melaksanakan serta menggerakkan seluruh sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan.

2.1.1.3 Kepemimpinan Kepala Sekolah

Pemimpin Pendidikan memiliki status sebagai pemimpin resmi yang disebut *status leader* atau *formal leader* atau *functional leader*. Seorang kepala sekolah, sebagai *formal leader*, lebih disegani dan ditaati petunjuk-petunjuk atau perintahnya oleh peserta didik dan stafnya karena kedudukannya yang resmi sebagai pemimpin. Fungsi utama kepala sekolah adalah menciptakan situasi belajar mengajar sehingga guru-guru dapat mengajar dan peserta didik dapat belajar dengan baik. Dalam melaksanakan fungsi tersebut, kepala sekolah memiliki tanggung jawab ganda yaitu melaksanakan administrasi sekolah dan melakukan supervise sehingga kemampuan guru-guru meningkat dalam membimbing perkembangan peserta didik.

Sebagai pelaksana administrasi sekolah, kepala sekolah bertanggung jawab dalam berbagai bidang seperti bidang akademik, kepegawaian, keuangan, kesiswaan, kemasyarakatan, sarana dan prasarana. Selain itu, kepala sekolah bertanggung jawab memusatkan perhatian pada usaha-usaha pembinaan program pembelajaran.

Teori-teori yang menjadi landasan untuk memahami konsep kepala sekolah adalah teori trait (*traits theory*), teori situasional (*situational theory*), teori contingency (*contingency theory*), teori perilaku (*behavioral theory*) dan teori jalur tujuan (*path goal theory*). Teori sifat menekankan ciri-ciri kepribadian pemimpin

seperti penampilan, tinggi badan, inisiatif, agresivitas, antusiasme, percaya diri, dorongan kekuatan, keterampilan interpersonal dan kemampuan administrasi. Teori situasional menetapkan bahwa para pemimpin adalah produk dari situasi tertentu. Jadi, kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh situasi dari mana pemimpin muncul dan dimana ia beroperasi. Teori kontingensi adalah kombinasi dari teori trait dan teori situasional. Teori ini menyuaratkan bahwa: kepemimpinan adalah suatu proses dimana kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi pekerjaan tergantung pada situasi tugas kelompok dan sejauh mana kepribadian pemimpin sesuai dengan kelompok yang dipimpin (Sybil:2000) dalam Subirin (2015:65-66).

Sementara definisi kepemimpinan menurut Mulyasa, menyatakan bahwa:

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan terarah.” Pemimpin harus memiliki kompetensi, berperilaku yang baik, mampu mempengaruhi atau mengarahkan orang lain, mengambil keputusan secara bijak sana, bertanggungjawab, baik dalam penyampaian ide, bijak, mengayomi, memberi motivasi, mampu melakukan pendekatan personal dengan bawahannya. (Mulyasa, 2009: 90)

Teori perilaku memandang perilaku pemimpin berdasarkan pada pekerjaan atau karyawan. Pemimpin yang berpusat pada pekerjaan dipraktekan dengan pengawasan yang ketat terhadap pekerjaan karyawan, sedangkan pemimpin yang berpusat pada karyawan dipraktekan dengan pengawasan biasa-biasa saja. Maka dari itu seorang pemimpin harus mampu memotivasi bawahannya dalam bekerja.

Selanjutnya, menurut Ajayi dan Ayodele dalam Sobirin (2015:66), Teori jalur tujuan (path goal theory) didasarkan pada teori motivasi. Dalam teori ini perilaku pemimpin diterima oleh bawahan jika mereka terus melihat pemimpin sebagai sumber kepuasan.

Dalam pandangan tersebut di atas, gaya kepemimpinan dapat dijelaskan dalam berbagai jenis yang mengacu pada kebutuhan pemimpin yang memotivasi perilaku.

Pernyataan di atas diperjelas oleh Akinwumiju dan Olanian dalam Sobirin (2015:66), bahwa hal tersebut merupakan proses mempengaruhi orang atau kelompok lain dalam pencapaian tujuan.

Dalam sebuah lembaga pendidikan kepemimpinan seorang kepala sekolah bertugas memotivasi para guru dan staf lainnya dalam bekerja, sehingga dapat menciptakan suasana yang kondusif. Dengan demikian maka akan berdampak pada perkembangan belajar siswa dan tujuan pendidikan akan tercapai. Pernyataan tersebut disampaikan oleh Ibukun dalam Sobirin, (2015:66-67) menyatakan bahwa tugas utama dari kepala sekolah adalah untuk menciptakan suasana yang kondusif bagi guru untuk dapat mencapai perubahan yang diinginkan dalam belajar siswa, (Ibukun dalam Sobirin, 2015:66-67).

Jadi, berdasarkan uraian di atas bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah suatu kemampuan yang dimiliki kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan dalam merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan serta menggerakkan seluruh sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan.

2.1.1.4 Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Sebagai seorang pemimpin, fungsi dan tugas kepala sekolah sangat kompleks demi terwujudnya sekolah yang berkualitas. Kepala sekolah adalah guru yang diberi tugas tambahan dalam mengelola berbagai sumber daya sekolah harus mampu menunjukkan fungsi kepemimpinannya dengan kemampuan dan kompetensi

yang dimiliki diharapkan dapat mewujudkan tujuan pendidikan sesuai dengan visi dan misi sekolah.

Menurut E. Mulyasa dalam Andang (2014:56-57), memaparkan fungsi dan tugas kepala sekolah secara terperinci:

- a. Sebagai pendidik dengan meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan disekolahnya, menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, melaksanakan model pembelajaran yang menarik, serta mengadakan program akselerasi bagi siswa yang cerdas diatas rata-rata.
- b. Sebagai *manajer* dengan memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan.
- c. Sebagai *administrator* dengan mengelola kurikulum, siswa, personalia, sarana prasarana, kearsipan dan keuangan.
- d. Sebagai *supervisor* dengan memperhatikan prinsip-prinsipnya, seperti hubungan konsultatif, kolegial, dan bukan hierarkis, dilaksanakan secara demokratis, berpusat pada tenaga kependidikan (guru), dilakukan berdasarkan kebutuhan tenaga kependidikan (guru), dan merupakan bantuan profesional.
- e. Sebagai *leader* dengan memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, serta mendelegasikan tugas.
- f. Sebagai *inovator* dengan strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap

- kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan disekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.
- g. Sebagai *motivator* dengan strategi yang tepat memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar lewat pengembangan pusat sumber belajar.

Sedangkan menurut Mohib Asrori (2011) dalam Asmani mengemukakan bahwa ada delapan fungsi dan tugas kepala sekolah yang disingkat dengan *emaslime*, secara lebih rinci, dijelaskan sebagai berikut.

- a. Sebagai *educator*, kepala sekolah berperan dalam pembentukan karakter yang didasari nilai-nilai pendidik. Dalam hal ini, kepala sekolah harus memiliki:
- 1) Kemampuan mengajar/membimbing siswanya,
 - 2) Kemampuan membimbing guru,
 - 3) Kemampuan mengembangkan guru, dan
 - 4) Kemampuan mengikuti perkembangan di bidang pendidikan.
- b. Sebagai *manajer*, kepala sekolah berperan dalam mengelola sumber daya untuk mencapai tujuan institusi secara efektif dan efisien. Dalam hal ini, kepala sekolah harus memiliki:
- 1) Kemampuan menyusun program.
 - 2) Kemampuan menyusun organisasi sekolah.
 - 3) Kemampuan menggerakkan guru.
 - 4) Kemampuan mengoptimalkan sarana pendidikan.

- c. Sebagai *administrator*, kepala sekolah berperan dalam mengatur tata laksana sistem administrasi di sekolah, sehingga bisa lebih efektif dan efisien. Dalam hal ini, kepala sekolah harus memiliki:
- 1) Kemampuan mengelola administrasi PBM/BK
 - 2) Kemampuan mengelola administrasi kesiswaan,
 - 3) Kemampuan mengelola administrasi ketenagaan,
 - 4) Kemampuan mengelola administrasi keuangan,
 - 5) Kemampuan mengelola administrasi sarana dan prasarana,
 - 6) Kemampuan mengelola administrasi persuratan.
- d. Sebagai *supervisor*, kepala sekolah berperan dalam Solusi membantu mengembangkan profesionalitas guru dan tenaga kependidikan lainnya. Dalam hal ini, kepala sekolah harus memiliki:
- 1) Kemampuan menyusun program supervisi pendidikan,
 - 2) Kemampuan melaksanakan program supervisi pendidikan,
 - 3) Kemampuan memanfaatkan hasil supervisi.
- e. Sebagai *leader* kepala sekolah berperan dalam mempengaruhi orang-orang untuk bekerja sama dalam mencapai visi dan tujuan bersama. Dalam hal ini, kepala sekolah harus memiliki:
- 1) Memiliki kepribadian yang kuat,
 - 2) Kemampuan memberikan layanan bersih, transparan, dan profesional, serta
 - 3) Memahami kondisi warga sekolah.
- f. Sebagai *inovator*, kepala sekolah adalah pribadi yang dinamis dan kreatif yang tidak terjebak dalam rutinitas. Dalam hal ini, kepala sekolah harus memiliki:
- 1) Kemampuan melaksanakan reformasi (perubahan lebih baik), dan

- 2) Kemampuan melaksanakan kebijakan terkini di bidang pendidikan.
- g. Sebagai *motivator*, kepala sekolah harus mampu memberi dorongan, sehingga seluruh komponen pendidikan dapat berkembang secara profesional.
- 1) Kemampuan mengatur lingkungan kerja (fisik),
 - 2) Kemampuan mengatur suasana kerja/belajar, dan
 - 3) Kemampuan memberikan keputusan kepada warga sekolah.
- h. Sebagai *entrepreneur*, kepala sekolah berperan untuk melihat adanya peluang dan memanfaatkan peluang untuk kepentingan sekolah. dalam hal ini, kepala sekolah harus memiliki:
- 1) Kemampuan menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah,
 - 2) Kemampuan bekerja keras untuk mencapai hasil yang efektif, serta
 - 3) Kemampuan memotivasi yang kuat untuk mencapai sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.

Sementara dalam pelaksanaan nya, keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah sangat dipengaruhi hal-hal sebagai berikut:

- a. Kepribadian yang kuat. Kepala sekolah harus mengembangkan kepribadiannya agar percaya diri, berani, bersemangat, murah hati, dan memiliki kepekaan sosial.
- b. Memahami tujuan pendidikan dengan baik. Pemahaman yang baik merupakan bekal utama kepala sekolah agar dapat menjelaskan kepada guru, staf, dan pihak lain serta menemukan strategi yang tepat untuk mencapainya.
- c. Pengetahuan yang luas. Kepala sekolah harus memiliki pengalaman dan pengetahuan yang luas tentang bidang tugasnya maupun bidang yang lain yang terkait.

- d. Keterampilan profesional yang terkait dengan tugasnya sebagai kepala sekolah, yakni ketrampilan teknis seperti penyusunan jadwal pelajaran dan memimpin rapat; ketrampilan hubungan kemanusiaan misalnya bekerja sama dengan orang lain, memotivasi guru/staf; serta ketrampilan konseptual, seperti memperkirakan masalah yang muncul serta mencari pemecahannya.

Secara operasional fungsi kepemimpinan menurut Aldi, (2019) bahwa, fungsi kepemimpinan dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok, yaitu:

a. Fungsi perintis (*Pathfinding*)

Fungsi ini mengungkapkan bagaimana Solusi seorang kepala sekolah memahami dan memenuhi kebutuhan utama para *stakeholder*-nya, misi, dan nilai-nilai yang dianutnya serta berkaitan dengan visi, yaitu pendidikan seperti yang diinginkan dan bagaimana agar bisa sampai kesana.

b. Fungsi penyalaras (*Aligning*)

Fungsi ini berkaitan dengan seorang kepala sekolah menyalaras keseluruhan sistem dalam organisasi agar mampu bekerja dan saling bekerjasama. Kepala sekolah harus memahami SDM yang bisa diberdayakan dalam sistem organisasi. Kemudian menyalaras bagian tersebut agar sesuai dengan strategi untuk mencapai visi yang telah digariskan dan disepakati bersama.

c. Fungsi pemberdayaan (*Empowering*)

Fungsi ini berhubungan dengan Solusi seorang Kepala Sekolah untuk menumbuhkan lingkungan sekolah yang kondusif dan nyama agar setiap orang dalam organisasi mampu melakukan yang terbaik dan mempunyai komitmen yang kuat. Seorang kepala sekolah harus memahami sifat pekerjaan dan tugas yang diembannya, Ia juga harus mengerti dan mendelegasikan seberapa besar

tanggung jawab dan otoritas yang harus dimiliki oleh setiap bawahan yang dipimpinnya.

d. Fungsi panutan (Modeling)

Fungsi ini mengungkapkan bagaimana agar kepala sekolah dapat menjadi panutan bagi para guru, karyawan dan siswa secara umumnya. Seorang kepala sekolah bertanggung jawab atas tutur kata, sikap, perilaku, dan keputusan yang telah diambilnya.

Berdasarkan uraian di atas dapat dijelaskan bahwa fungsi kepala sekolah adalah solusi seorang kepala sekolah memahami dan memenuhi kebutuhan utama para *stakeholder*-nya, menyelaraskan keseluruhan sistem dalam organisasi agar mampu bekerja dan saling bekerjasama, menumbuhkan lingkungan sekolah yang kondusif dan nyaman agar setiap orang dalam organisasi melakukan yang terbaik.

Kepala sekolah adalah mereka yang banyak mengetahui tugas-tugas mereka dan mereka yang menentukan arah dan irama bagi sekolah. Hal itu menunjukkan betapa penting peranan kepala sekolah dalam menggerakkan kehidupan sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan yang ingin dicapai. Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai pemimpin seharusnya dalam praktik sehari-hari selalu berusaha memperhatikan dan mempraktekkan kepemimpinan dalam lingkungan sekolah.

Jadi menurut peneliti, fungsi kepemimpinan kepala sekolah adalah perilaku yang dilakukan kepala sekolah berkaitan dengan tanggung jawab yang dimilikinya kepada warga sekolah dan perilaku tersebut tergambar dari hasil yang nampak dan dilihat oleh orang.

2.1.1.5 Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Secara etimologi kata manajer berasal dari Bahasa Inggris yaitu “*manager*”. Kata tersebut sendiri berasal dari bahasa Prancis Kuno “*managier*,” yang berarti “mengelola” atau “mengatur”. “*Managier*” berasal dari kata dasar “*manège*,” yang berarti “kendali” atau “pengelolaan”, yang pada awalnya berkaitan dengan pengelolaan kuda dalam suatu arena.

Seiring waktu, istilah *manager* dalam bahasa Inggris berkembang untuk merujuk pada seseorang yang mengelola atau mengatur sesuatu, terutama dalam konteks organisasi atau perusahaan.

Kepala sekolah sebagai manajer mempunyai peran kunci dalam keberhasilan sebuah sekolah. Kepala sekolah merupakan pemimpin sekolah yang mempunyai tanggung jawab dalam mewujudkan cita-cita sekolah. Fungsi kepemimpinan sebagai manajer tidak lepas dari kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan usaha anggota organisasi serta memberdayakan sumber daya pendidikan yang tersedia secara optimal guna mencapai tujuan yang telah direncanakan. Sebagai manajer di sekolah, kepala sekolah memiliki peran legal untuk mengembangkan staf, kurikulum, dan pelaksanaan pendidikan di sekolahnya. Disinilah, efektivitas kemanajeraan kepala sekolah tergantung kepada kemampuan mereka bekerja sama dengan guru dan staf, serta kemampuannya mengendalikan pengelolaan anggaran, pengembangan staf, pengembangan kurikulum, pedagogi, dan assessmen. Disamping itu untuk mengembangkan dan mewujudkan pengelolaan sekolah yang baik, kepala sekolah harus memiliki kemampuan yang sesuai.

Kepemimpinan sebagai manajer tidak lepas dari kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan usaha anggota organisasi serta memberdayakan sumber daya yang tersedia secara optimal guna mencapai tujuan yang telah direncanakan. Fungsi kepala sekolah sebagai seorang manajer menduduki

fungsi-fungsi manajemen yang tidak lepas dari tindakan manajerial, (Wahjosumidjo, 2008:96).

Selanjutnya menurut Goerge R. Terry (Danim dan Khairil, 2010:60) fungsi manajemen meliputi:

a. Perencanaan (*planning*).

Perencanaan adalah proses dasar memutuskan tujuan dan cara mencapainya. Perencanaan dalam organisasi sangat esensial, karena dalam kenyataannya perencanaan memegang peranan lebih dibanding fungsi manajemen lainnya. Dalam perencanaan memutuskan “apa yang harus diputuskan, kapan melakukannya, bagaimana melakukannya, dan siapa yang melakukannya”. Jadi perencanaan adalah memilih kegiatan serta memutuskan apa yang harus dilakukan. Perencanaan yang baik dapat dicapai dengan mempertimbangkan kondisi di waktu yang akan datang yang mana perencanaan dan kegiatan yang diputuskan akan dilaksanakan, serta periode sekarang pada saat rencana dibuat.

b. Pengorganisasian (*organizing*).

Pengorganisasian sebagai fungsi organik administrasi dan manajemen: Keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat- alat, tugas-tugas, tanggung-jawab dan wewenang sedemikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Untuk memahami hakikat organisasi, perlu diberi pengertian tentang organisasi itu. Dalam hal ini organisasi didefinisikan sebagai: setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerjasama untuk sesuatu tujuan bersama dan terikat secara formal dalam persekutuan mana selalu terdapat hubungan antara seorang/sekelompok

orang yang disebut pimpinan dan seorang/sekelompok orang lain yang disebut bawahan. Mengorganisasikan adalah proses mengatur mengalokasikan pekerjaan, wewenang, sumber daya di antara anggota organisasi, sehingga mereka dapat mencapai sasaran organisasi. Sedangkan Pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan kelakukuan yang efektif antara orang-orang, hingga mereka dapat bekerja sama secara efisien dan demikian memperoleh kepuasan pribadi dalam hal melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu. Organisasi berfungsi sebagai prasarana atau alat dari manajemen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka terhadap organisasi dapat diadakan peninjauan dari dua aspek. Pertama aspek organisasi sebagai wadah dari pada sekelompok manusia yang bekerja sama, dan aspek yang kedua organisasi sebagai proses dari penglompokan manusia dalam satu kerja yang efisien. organizing (pengorganisasian) sebagai Solusi untuk mempertimbangkan tentang susunan organisasi, pembagaan tugas, pembagian tanggung jawab, dan lain-lain yang apabila dikerjakan secara seksama akan menjamin efesien penggunaan tenaga kerja.

c. Penggerakan (*actuating*)

Seorang pemimpin yang berhasil adalah mereka yang sadar akan kekuatannya yang paling relevan dengan prilakunya pada waktu tertentu. Dia benar-benar memahami dirinya sendiri sebagai individu, dan kelompok, serta lingkungan sosial dimana mereka berada. Kemampuan untuk memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi dengan para bawahannya akan menentukan efektifitas. Ini berkenaan dengan cara bagaimana dapat

memotivasi para bawahannya agar pelaksanaan kegiatan dan kepuasan kerja mereka meningkat. Bagian pengarahan dan pengembangan organisasi dimulai dengan motivasi, karena para pimpinan tidak dapat mengarahkan kecuali bawahan dimotivasi untuk bersedia mengikutinya. George R Terry mengemukakan, *actuating* merupakan penggerakan anggota kelompok sedemikian rupa sehingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran-sasaran usaha yang diinginkan. Artinya, perencanaan bagaikan garis start dan penggerakan adalah Bergeraknya mobil menuju tujuan yang diinginkan berupa garis finish, garis finish tidak akan dicapai tanpa adanya gerak mobil. Pemahaman tentang penggerakan telah dikembangkan menjadi 4 (empat) Pendekatan:

Pertama, Pendekatan psikologis. Pendekatan ini didasarkan atas asumsi yang bersifat umum bahwa perilaku individu itu ditentukan dalam bagiannya oleh salah satu struktur kepribadian yang unik. Itulah barangkali yang merupakan keistimewaan seseorang, sesuatu yang signifikan dari perilaku kepemimpinannya seperti yang diharapkan serta dilakukan oleh seorang pemimpin. Kedua, Pendekatan Sosiologis. Pendekatan ini menitikberatkan pada kelompok. Kelompok merupakan faktor yang turut serta menentukan kriteria pemimpin. Perasaan kohesif di antara anggota kelompok dan tingkat kepuasan anggota kelompok merupakan dua dimensi yang mempunyai korelasi yang sangat tinggi dengan ketepatan seorang pemimpin. Pendekatan sosiologi melahirkan konsep pemimpin yang mendukung faktor-faktor potensi, *permissive* (kebebasan) pendidikan pemimpin. Pada dasarnya pendekatan sosiologi ini bersifat situasional Ketiga, Pendekatan Perilaku. Pendekatan

perilaku memfokuskan kepada pribadi dan situasi. Tidaklah berarti perilaku itu bisa diterapkan pada semua situasi, tetapi ada kemungkinan bahwa perilaku itu bisa diterapkan pada situasi lain. Para pakar pendekatan perilaku, kemudian mengembangkan beberapa teori tentang perilaku pemimpin: a). Teori satu faktor. Bahwa perilaku pemimpin dapat dijelaskan sepanjang satu dimensi mulai yang berpusat kepada bawahan sampai dengan yang berpusat kepada produksi. Dimensi yang berpusat pada bawahan melahirkan apa yang disebut gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang berpusat kepada bawahan dan produksi bukanlah suatu dimensi yang berawal dari bawahan dan berakhir pada produksi, tetapi merupakan dimensi yang saling ketergantungan dari perilaku pemimpin b). Teori dua faktor. Teori ini, terbagi dua, yaitu Pertama, Struktur Inisiasi. Dimensi ini mengacu kepada perilaku pemimpin yang berorientasi kepada tugas, mengabdikan hubungan dengan bawahan dalam rangka mengembangkan pola organisasi, alur komunikasi, metode dan prosedur yang baik. Kedua, Konsiderasi. Dimensi ini mengacu kepada persahabatan, saling percaya mempercayai, menghargai dan hubungan yang hangat antara pimpinan dengan kelompok dalam kelompok. Sering juga kedua pola (kutub) disebut orientasi tugas dan orientasi manusia.

d. Pengawasan (*controlling*)

Controlling atau pengawasan, sering juga disebut pengendalian adalah salah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan koreksi sehingga apa yang sedang dilakukan bawahan dapat diarahkan ke jalan yang benar dengan maksud tercapai tujuan yang sudah digariskan semula. Menurut James A. F. Stoner, pengawasan diartikan sebagai proses untuk memastikan bahwa aktivitas

sebenarnya sesuai dengan aktivitas yang direncanakan. *Control* (pengawasan) dapat juga diartikan sebagai perintah atau pengarahan dan sebenarnya, namun karena diterapkan dalam pengertian manajemen, control berarti memeriksa kemajuan pelaksanaan apakah sesuai tidak dengan rencana. Menurut Hani Handoko pengawasan adalah “sebagai proses untuk (menjamin) bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Sementara menurut Panglaykim pengawasan ialah menseleksi standard, titik strategis, pemeriksaan, memberikan laporan yang lalu dan mengambil tindakan. Dari berbagai pendapat yang telah diungkapkan tersebut dapat disimpulkan bahwa pengawasan adalah proses untuk memastikan, memberikan laporan yang lalu, memeriksa kemajuan, menyeleksi standard, mengambil tindakan, menjamin tujuan organisasi. Sedang pengawasan pendidikan dalam hal ini adalah suatu proses pengamatan yang bertujuan mengawasi pelaksanaan suatu program pendidikan. Baik kegiatannya maupun hasilnya sejak permulaan hingga penutup dengan jalan mengumpulkan data-data secara terus menerus. Sehingga diperoleh suatu bahan yang cocok untuk dijadikan dasar bagi proses evaluasi dan perbaikan prioritas, kelak bilamana diperlukan. Sistem pengawasan yang dipergunakan akan memberikan bahan- bahan yang sangat berguna untuk menemukan fakta bagaimana proses pengawasan itu dijalankan; Sistem pengawasan itu dilaksanakan, untuk membimbing ataukah hanya sekedar alat untuk mencari-cari kelemahan dan kesalahan orang. Pengawasan itu membina daya kreasi orang atau untuk menakut-nakuti; Melihat pengawasan itu menjadi faktor perangsang peningkatan produktivitas, atau menghalangi produktifitas.

Sementara menurut Rohmat (2010:75) mengungkapkan bahwa:

Sebagai seorang manajer, kepala sekolah harus melaksanakan fungsi manajemen terkait dengan aspek perencanaan sebagai berikut;

- a. Kemampuan menentukan tujuan organisasi;
- b. Kemampuan merumuskan program pendidikan;
- c. Kemampuan menyusun strategi pengembangan;
- d. Kemampuan menentukan standarisasi pencapaian tujuan.

Berdasarkan ketiga pendapat para ahli di atas bahwa fungsi kepala sekolah sebagai seorang manajer menduduki fungsi-fungsi manajemen yang tidak lepas dari tindakan manajerial seperti perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan dalam upaya mengendalikan usaha anggota organisasi serta memberdayakan sumber daya yang tersedia secara optimal guna mencapai tujuan yang telah direncanakan.

Sedangkan, menurut Stoner dalam Wahjosumidjo, (2008:96) menyebutkan bahwa:

Ada delapan macam fungsi seorang manajer yang perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi, yaitu;

- a. Bekerja dengan dan melalui orang lain;
- b. Bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan;
- c. Dengan waktu dan sumber daya yang terbatas mampu menghadapi berbagai persoalan;
- d. Berpikir secara realistis dan konseptual;
- e. Adalah juru penengah;
- f. Adalah seorang politisi;
- g. Adalah seorang diplomat; dan
- h. Pengambil keputusan yang sulit.

Dalam manajerial selain perencanaan, penggerakan pun salah satu kegiatan yang harus dilakukan dalam sebuah manajerial. Penggerakan atau istilah pembimbingan menurut The Liang Gie (Sagala, 2011:64) menyatakan bahwa:

Penggerakan merupakan aktivitas seorang manajer dalam memerintah, menugaskan, menjuruskan, mengarahkan, dan menuntun karyawan dan personil organisasi untuk melaksanakan pekerjaan pekerjaan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan dalam melakukan manajemen di sekolahnya sebagai seorang manajer dituntut memiliki keterampilan dalam mengelola lembaganya. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Wahjosumidjo, (2008:100) bahwa:

Kepala sekolah sebagai manajer membutuhkan tiga macam keterampilan yaitu ketrampilan konsep, ketrampilan hubungan manusia dan ketrampilan teknik. Dari ketiga ketrampilan tersebut keterampilan yang paling mempengaruhi kerja kepala sekolah sebagai manajer adalah keterampilan hubungan manusia, (Wahjosumidjo, 2008:100).

Sehingga kepala sekolah harus memiliki kemampuan dalam menggerakkan seseorang melalui komunikasi sehingga tercipta suasana yang kondusif.

Kepala sekolah perlu memiliki kemampuan dalam berkomunikasi hal-hal yang penting guna menciptakan suasana kerja yang kondusif dan dinamis, (Syarif, 2011:128).

Berdasarkan uraian diatas peneliti dapat menyimpulkan bahwa kepala sekolah sebagai manajer memiliki peran penting dalam melakukan kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan atau mengontrol usaha anggota organisasi serta memberdayakan sumber daya pendidikan yang tersedia secara optimal guna mencapai tujuan yang telah direncanakan berdasarkan visi dan misi sekolah.

2.1.2 Kinerja Guru

2.1.2.1 Pengertian Kinerja

Secara etimologis, kinerja adalah sebuah kata yang dalam bahasa Indonesia berasal dari kata dasar “kerja” yang menerjemahkan kata dari bahasa asing prestasi, bisa pula berarti hasil kerja. Sehingga pengertian kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi

yang telah ditetapkan (www.wikipedia.com).

Secara umum kinerja dapat dimaknai sebagai hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut Gomes (2003: 195), dalam bukunya yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia kinerja karyawan sendiri mengandung makna yakni sebagai ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan sebagai produktivitas.

Maka kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Gomes, 2003: 195).

Pendapat lain yang berkaitan dengan pengertian kinerja, diantaranya menurut Mathis dan Jackson dalam bukunya yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia. Kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan yang meliputi elemen kuantitas hasil, kualitas hasil, ketepatan waktu dari hasil, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama, (Mathis dan Jackson, 2006: 378).

Lain halnya menurut Mangkunegara dalam bukunya yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia.

Kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2000: 2).

Sementara menurut Byars & Rue dalam Wagiran (2013:7) bahwa:

Kinerja selain berkenaan dengan penyelesaian dari tugas-tugas yang dicapai individu, juga merefleksikan seberapa seberapa baik individu itu telah memenuhi persyaratan tugas pekerjaan sehingga kinerja diukur dari aspek hasil, (Byars & Rue dalam Wagiran, 2013:7).

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang karyawan terhadap pelaksanaan tugas yang dinilai berdasarkan pada kriteria atau standar penilaian tertentu. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut tingkat keberhasilan individu atau kelompok. Sedangkan kinerja bisa diketahui jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan.

2.1.2.2 Pengertian Kinerja Guru

Kinerja guru mempunyai spesifikasi tertentu. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi atau kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Berkaitan dengan kinerja guru, wujud perilaku yang dimaksud adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran.

Yusrizal (2008:1) menerangkan bahwa kinerja merupakan fungsi dari faktor kemampuan dan motivasi. Artinya jika ada perubahan pada fungsi dari faktor itu maka secara langsung akan mempengaruhi kinerja yang bersangkutan. Karena itu seorang guru yang sudah memperoleh tunjangan profesi, seharusnya kinerja guru tersebut ikut meningkat.

Dapat dirangkum bahwa kinerja bukan sekedar kompetensi, melainkan kompetensi plus motivasi atau komitmen untuk mengerjakan tugas dan berkembang, atau dengan kata lain, kinerja adalah perwujudan kompetensi yang mencakup kemampuan, motivasi untuk menyelesaikan tugas dan motivasi untuk berkembang

serta memotivasi untuk mengolah kondisi lingkungan.

Kinerja guru dalam melaksanakan tugas kesehariannya tercermin pada peran dan fungsinya dalam proses pembelajaran di kelas atau di luar kelas, yaitu sebagai pendidik, pengajar, dan pelatih. Dalam menjalankan peran dan fungsinya pada proses pembelajaran di kelas, kinerja guru dapat terlihat pada kegiatannya merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi proses pembelajaran yang intensitasnya dilandasi oleh sikap moral dan profesional seorang guru.

Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi, (UU Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas Pasal 39 ayat (2).

Keterangan lain dijelaskan dalam UU No. 14 Tahun 2005 Bab IV Pasal 20

(a) tentang Guru dan Dosen, bahwa:

Standar prestasi kerja guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya, guru berkewajiban merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran. Tugas pokok guru tersebut yang diwujudkan dalam kegiatan belajar mengajar merupakan bentuk kinerja guru, (UU No. 14 Tahun 2005 Bab IV Pasal 20 (a) tentang Guru dan Dosen).

Sementara pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) No. 41 tahun 2007, memberikan pengertian tentang kinerja guru.

Kinerja guru adalah prestasi mengajar yang dihasilkan dari aktivitas yang dilakukan oleh guru dalam tugas pokok dan fungsinya secara realisasi konkrit merupakan konsekuensi logis sebagai tenaga profesional bidang Pendidikan, (Permendiknas No. 41 tahun 2007).

Menurut Sukadi (2012:26) untuk menjadi seorang guru profesional, harus memiliki empat tugas pokok, yaitu “merencanakan pembelajaran, pelaksanaan

pembelajaran, dan evaluasi pembelajaran, serta melakukan bimbingan dan konseling”.

Sebelum melaksanakan kegiatan pembelajaran, seorang guru dituntut membuat perencanaan pembelajaran, fungsi perencanaan pembelajaran ialah untuk mempermudah guru dalam melaksanakan tugas selanjutnya. Sehingga proses belajar mengajar akan benar-benar seperti yang diharapkan dengan baik, efektif dan efisien.

Sukadi (2012:28) dalam praktik pengajaran di sekolah, terdapat beberapa bentuk persiapan pembelajaran, yaitu: 1) Analisis materi pelajaran; 2) program tahunan/ program semester; 3) silabus/ satuan pelajaran; 4) rencana pembelajaran; 5) program perbaikan dan pengayaan.

Berdasarkan berbagai pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja guru merupakan hasil pekerjaan atau prestasi kerja yang dilakukan oleh seorang guru berdasarkan kemampuan mengelola kegiatan belajar mengajar, yang meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi pembelajaran dan membina hubungan antar pribadi (interpersonal) dengan siswanya.

1.1.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Kinerja guru dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor internal maupun eksternal. Faktor-faktor tersebut memiliki peran penting sebagai motivasi dalam melakukan tugas dan fungsi sebagai guru untuk bekerja secara maksimal baik secara kuantitatif maupun kualitatif dalam kurun waktu tertentu.

Kartini dalam Musarofah (2015: 15) faktor yang mendukung kinerja guru dapat digolongkan ke dalam dua macam yaitu:

1. Faktor dari dalam sendiri (intern)

Di antara faktor dari dalam diri sendiri (intern) adalah Kecerdasan, Keterampilan

dan kecakapan, Bakat, Kemampuan dan minat, Motif, Kesehatan, Kepribadian, dan Cita-cita dan tujuan dalam bekerja

2. Faktor dari luar diri sendiri (ekstern)

Yang termasuk faktor dari luar diri sendiri (ekstern) diantaranya lingkungan keluarga, lingkungan kerja, komunikasi dengan kepala sekolah, sarana dan prasarana, dan kegiatan guru di kelas

Menurut Mangkunegara (2014:67) faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) sebagai berikut:

a. Faktor kemampuan

Secara psikologi, kemampuan guru terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realitas (*knowledge + skill*). Artinya seorang guru yang memiliki latar belakang pendidikan yang tinggi dan sesuai dengan bidangnya serta terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, guru perlu ditetapkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. Dengan penempatan guru yang sesuai dengan bidangnya akan dapat membantu dalam efektivitas suatu pembelajaran.

b. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang guru dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang yang terarah untuk mencapai tujuan pendidikan.

Mangkunegara (2004: 68) berpendapat bahwa : Ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja. Guru sebagai pendidik memiliki tugas dan tanggung jawab yang berat. Guru harus menyadari bahwa ia harus

mengerjakan tugasnya tersebut dengan sungguh-sungguh, bertanggung jawab, ikhlas dan tidak asal-asalan, sehingga peserta didik dapat dengan mudah menerima apa saja yang disampaikan oleh gurunya. Jika ini tercapainya maka guru akan memiliki tingkat kinerja yang tinggi.

Selanjutnya Mangkunegara (2014: 68) ada 6 karakteristik dari guru yang memiliki motif berprestasi tinggi yaitu:

- 1) Memiliki tanggung jawab pribadi tinggi.
- 2) Berani mengambil resiko.
- 3) Memiliki tujuan yang realistis.
- 4) Memanfaatkan rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
- 5) Memanfaatkan umpan balik yang kongkret dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
- 6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Membicarakan kinerja mengajar guru, tidak dapat dipisahkan faktor-faktor pendukung dan pemecah masalah yang menyebabkan terhambatnya pembelajaran secara baik dan benar dalam rangka pencapaian tujuan yang diharapkan guru dalam mengajar.

Menurut Mulyasa, faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja guru, yaitu:

- a. Dorongan untuk bekerja.

Bilamana seorang guru merasa bahwa minat atau perhatiannya sesuai dengan jenis dan sifat pekerjaan yang dilakukan maka guru tersebut akan memiliki dorongan untuk kerja yang tinggi.

b. Tanggung jawab terhadap tugas.

Seseorang yang bertanggung jawab selalu memberikan yang terbaik dari apa yang dikerjakannya. Bekerja dengan penuh tanggung jawab berarti memperhatikan hal-hal yang kecil yang dapat membuat perbedaan dari hasil yang dikerjakan. Guru memiliki tugas dan tanggung jawab dalam meningkatkan pendidikan di sekolah. Guru dapat berperan serta dalam melaksanakan kegiatan di sekolah. Karena dengan adanya peran serta dari guru maka kegiatan sekolah dapat berjalan dengan lancar.

c. Minat terhadap tugas.

Minat merupakan rasa ketertarikan seorang guru untuk melakukan suatu hal yang diikuti oleh rasa senang sehingga akan menghasilkan kepuasan terhadap hasil yang dicapai. Semakin tinggi minat yang dimiliki seorang guru dalam menjalankan tugas, semakin tinggi pula hasil yang dicapainya. Minat terhadap tugas merupakan rangkaian yang ada pada setiap guru dan minat itu hampir bisa dipastikan sebagai suatu kebutuhan.

d. Penghargaan terhadap tugas.

Agar seorang guru dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik, penuh semangat dan disiplin yang tinggi sesuai tuntutan kerja, maka perlu diberikan berbagai dukungan penghargaan, terutama penghargaan yang dapat menunjang dan mempermudah dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Bentuk dan jenis penghargaan yang perlu diberikan, antara lain peningkatan kesejahteraan, khususnya penyediaan kebutuhan fisik (sandang, pangan, dan papan); peningkatan profesionalisme; peningkatan kualitas keimanan dan ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa; memberikan perlindungan hukum dan rasa

- aman; peningkatan jenjang karir yang jelas; pemberian kebebasan dalam pengembangan karier dan dalam pelaksanaan tugas-tugasnya; pemberian kemudahan dalam menjalankan tugas.
- e. Peluang untuk berkembang.
- Hal ini terkait dengan keberanian guru untuk bertindak sebagai pengemban program, untuk memasukkan bahan-bahan yang bersumber dari kehidupan sosial budaya di lingkungan sekolah dimana mereka berada. Hal ini dapat dilakukan apabila tercipta harmonisasi nilai orientasi pada tujuan dengan nilai orientasi pada proses belajar. Oleh karena itu pembinaan profesionalisme guru perlu dilakukan secara kontinyu dan berkesinambungan, disamping itu penghargaan terhadap kinerja guru harus diimbangi dengan pengembangan kesejahteraan guru.
- f. Perhatian dari kepala sekolah.
- Kemampuan manajerial kepala sekolah akan mempunyai peranan dalam meningkatkan kinerja guru. Sekolah sebagai lembaga pendidikan formal merupakan suatu pola kerjasama antara manusia yang saling melibatkan diri dalam satu unit kerja (kelembagaan). Dalam proses mencapai tujuan pendidikan, tidak bisa terlepas dari perhatian kepala sekolah terhadap warga sekolah agar tujuan pendidikan yang telah digariskan dapat tercapai.
- g. Hubungan interpersonal dengan sesama guru.
- Seorang guru memang harus memiliki kemampuan berkomunikasi dengan baik dan dalam hal ini kemampuan komunikasi interpersonal perlu dimiliki oleh seorang guru karena ini adalah faktor utama yang berdampak pada keaktifan peserta didik dalam mengikuti proses belajar mengajar.

h. MGMP dan KKG.

Kegiatan MGMP dan KKG, sebagai organisasi atau forum musyawarah guru mata pelajaran, yang dilaksanakan setiap bulan sekali dimana guru mata pelajaran aktif dalam kegiatan bersama, mempunyai network lokal, nasional dan internasional yang kuat. Mempunyai metode implementasi ide yang efektif, mengembangkan citra guru, mengembangkan kurikulum yang sesuai dengan tuntutan zaman. Dalam kegiatan MGMP dan KKG, guru diharapkan mampu mengekspresikan pemikirannya, guru mempunyai kepribadian proaktif untuk meningkatkan kemampuannya dalam mengajar dan berkreasi dengan siswa.

i. Kelompok diskusi terbimbing.

Dalam kelompok diskusi terbimbing akan terlihat adanya proses interaksi antara dua atau lebih individu yang terlibat saling tukar menukar pengalaman, maupun informasi, untuk memecahkan suatu masalah. Dalam kelompok diskusi terbimbing ini diharapkan dapat mempertinggi partisipasi guru secara individual dan mengembangkan rasa sosial antar sesama guru.

j. Layanan perpustakaan.

Perpustakaan berfungsi sebagai salah satu faktor yang mempercepat akselerasi transfer ilmu pengetahuan, oleh karena itu perpustakaan merupakan suatu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan dalam sistem pendidikan suatu lembaga. Selain itu juga perpustakaan berfungsi sebagai sumber informasi, dan merupakan penunjang yang penting artinya bagi suatu riset ilmiah, sebagai bahan acuan atau referensi.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa faktor-faktor yang menentukan tingkat kinerja guru dapat dipengaruhi oleh faktor intern berupa kemampuan dasar yang dimiliki oleh guru seperti pengetahuan, keterampilan, dan karakter pribadi guru. Serta dipengaruhi oleh faktor ekstern berupa dukungan, motivasi, tingkat kesejahteraan (reward system), lingkungan atau iklim kerja guru, karir dan jabatan guru, kesempatan untuk berkembang dan meningkatkan diri.

2.1.2.4 Dimensi Kinerja Guru

Dalam Undang-undang No. 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen Bab IV Pasal 10 ayat 1 disebutkan bahwa kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru “meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi”. Guna melaksanakan profesinya tersebut, guru dihadapkan pada berbagai tugas dengan tuntutan kinerja yang optimal. Kompetensi merupakan kebulatan penguasaan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang ditampilkan melalui unjuk kerja.

Kepmendiknas No. 045/U/2002 menyebutkan kompetensi sebagai seperangkat tindakan cerdas dan penuh tanggung jawab dalam melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan pekerjaan tertentu. Jadi kompetensi guru dapat dimaknai sebagai kebulatan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang berwujud tindakan cerdas dan penuh tanggung jawab dalam melaksanakan tugas sebagai agen pembelajaran. UUGD dan PP No. 19/2005 kompetensi guru meliputi kompetensi kepribadian, pedagogik, profesional, dan sosial. Keempat jenis kompetensi guru beserta subkompetensi dan indikator esensialnya diuraikan sebagai berikut:

1. Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian merupakan kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia. Secara rinci subkompetensi tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut.

- a) Subkompetensi kepribadian yang mantap dan stabil.
- b) Subkompetensi kepribadian yang dewasa.
- c) Subkompetensi kepribadian yang arif.
- d) Subkompetensi kepribadian yang berwibawa.
- e) Subkompetensi akhlak mulia dan dapat menjadi teladan.

2. Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Secara rinci setiap subkompetensi dijabarkan menjadi indikator esensial sebagai berikut.

- a) Subkompetensi memahami peserta didik secara mendalam.
- b) Merancang pembelajaran, termasuk memahami landasan pendidikan untuk kepentingan pembelajaran.
- c) Subkompetensi melaksanakan pembelajaran.
- d) Subkompetensi merancang dan melaksanakan evaluasi.
- e) Subkompetensi mengembangkan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensinya.

3. Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional merupakan 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 keilmuannya. Setiap subkompetensi tersebut memiliki indikator esensial sebagai berikut.

- a) Subkompetensi menguasai substansi keilmuan yang terkait dengan bidang studi.
- b) Subkompetensi menguasai struktur dan metode keilmuan.

4. Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial merupakan kemampuan guru untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orangtua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar. Kompetensi ini memiliki subkompetensi dengan indikator esensial sebagai berikut.

- a) Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik.
- b) Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan sesama pendidik dan tenaga kependidikan.
- c) Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan orang tua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar.

Dari ke empat kompetensi guru tersebut dikembangkan dan dikuasi oleh seorang tenaga pendidik dalam mewujudkan tujuan pendidikan yang seutuhnya salah satunya melalui standar proses.

Indikator penilaian kinerja guru mengacu pada Permendiknas Nomor 41 Tahun 2007 tentang Standar Proses, yaitu terdiri dari:

- a. Perencanaan proses pembelajaran.

Perencanaan proses pembelajaran dapat diartikan sebagai suatu proses kegiatan merumuskan tujuan-tujuan apa yang ingin dicapai oleh suatu kegiatan pembelajaran, cara apa yang digunakan untuk menilai pencapaian tujuan tersebut, materi atau bahan apa yang akan disampaikan, bagaimana cara menyampaikan bahan serta media atau alat apa yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan pembelajaran tersebut. Karena keberhasilan dari suatu kegiatan sangat ditentukan oleh perencanaannya maka perencanaan pembelajaran dapat berperan sebagai: (1) acuan bagi guru untuk melaksanakan kegiatan pembelajaran agar lebih terarah dan berjalan efisien dan efektif, dan (2) sebagai landasan pokok bagi guru dan siswa dalam mencapai kompetensi dasar dan indikator yang ditetapkan.

b. Pelaksanaan proses pembelajaran.

Pelaksanaan proses pembelajaran adalah segala Solusi bersama antara guru dan siswa untuk berbagi dan mengolah informasi, dengan harapan pengetahuan yang diberikan bermanfaat dalam diri siswa dan menjadi landasan belajar yang berkelanjutan, serta diharapkan adanya perubahan-perubahan yang lebih baik untuk mencapai suatu peningkatan yang positif yang ditandai dengan perubahan tingkah laku individu demi terciptanya proses belajar mengajar yang efektif dan efisien. Sebuah proses pembelajaran yang baik akan membentuk kemampuan intelektual, berfikir kritis dan munculnya kreatifitas serta perubahan perilaku atau pribadi seseorang berdasarkan praktik atau pengalaman tertentu. Keberhasilan pelaksanaan proses pembelajaran merupakan indikator pelaksanaan kurikulum yang telah dibuat oleh lembaga bimbingan belajar, sehingga dalam proses pembelajaran guru dituntut untuk menciptakan suasana

belajar yang kondusif sehingga memungkinkan dan mendorong siswa untuk mengembangkan segala kreatifitasnya dengan bantuan guru. Peranan guru di sini sangatlah penting, yaitu guru harus menyiapkan materi dan metode pembelajaran, serta guru juga harus mengetahui dan memahami keadaan siswanya demi kelancaran pembelajaran.

Adapun komponen yang mempengaruhi berjalannya suatu proses pembelajaran dalam kegiatan belajar mengajar terdapat beberapa komponen pembelajaran yang saling berkaitan antara satu dengan yang lainnya yaitu: guru, siswa, materi pembelajaran, metode pembelajaran, media pembelajaran, dan evaluasi pembelajaran.

- 1) Guru, merupakan salah satu komponen yang sangat berpengaruh pada proses pembelajaran, karena guru memegang peranan yang sangat penting antara lain menyiapkan materi, menyampaikan materi, serta mengatur semua kegiatan belajar mengajar dalam proses pembelajaran.
- 2) Siswa, siswa adalah peserta didik dengan pribadi unik yang menjadi subjek pendidikan. Keunikan siswa tampak dari perkembangan emosional, moral, intelektual dan sosial harus diakui dalam proses pendidikan. Karena itu, siswa adalah subjek aktif, bukan objek pendidikan.
- 3) Materi pembelajaran, materi pembelajaran merupakan salah satu komponen pembelajaran yang sangat penting dan sangat dibutuhkan dalam kegiatan belajar mengajar agar tujuan pembelajaran dapat tercapai. Materi pembelajaran adalah pokok-pokok materi pembelajaran yang harus dipelajari siswa sebagai sarana pencapaian kompetensi dasar dan yang akan dinilai dengan menggunakan

instrumen penilaian yang disusun berdasarkan indikator ketercapaian kompetensi.

- 4) Metode pembelajaran, metode pembelajaran merupakan komponen yang diperlukan oleh guru setelah menentukan materi pembelajaran. Berbagai macam metode dapat digunakan dalam proses pembelajaran sesuai dengan pembelajaran itu. Metode adalah cara yang digunakan pada saat berlangsungnya pengajaran dengan mengatur sebaik-baiknya materi yang disampaikan agar memperoleh pembelajaran yang terencana untuk mencapai tujuan.
- 5) Media pembelajaran, suatu proses pembelajaran tidak akan berjalan dengan maksimal apabila tidak didukung oleh media sebagai sarana untuk memudahkan seorang guru untuk berinteraksi dengan siswa dalam kegiatan belajar mengajar. Media merupakan seperangkat alat bantu atau pelengkap yang digunakan oleh guru atau pendidik dalam rangka berkomunikasi dengan siswa.

c. Evaluasi pembelajaran

Komponen yang terakhir pada bagian proses pembelajaran adalah evaluasi. Evaluasi merupakan barometer untuk mengukur tercapainya proses interaksi, dengan mengadakan evaluasi dapat mengontrol hasil belajar siswa dan mengontrol ketepatan suatu metode yang digunakan oleh guru sehingga pencapaian tujuan pembelajaran dapat dioptimalkan. Oleh Karen itu, evaluasi sangat berpengaruh pada kemajuan kemampuan siswa untuk bisa meningkat lebih baik lagi.

1) Penilaian hasil pembelajaran

Penilaian hasil pembelajaran adalah proses pengumpulan dan pengolahan informasi untuk menentukan pencapaian hasil belajar. Setiap satuan

pendidikan selain melakukan perencanaan dan proses pembelajaran, juga melakukan penilaian hasil pembelajaran sebagai Solusi terlaksananya proses pembelajaran yang efektif dan efisien. Penilaian hasil belajar oleh pendidik harus mengukur pencapaian kompetensi yang ditetapkan dalam standar isi (standar kompetensi dan kompetensi dasar) dan standar kompetensi lulusan. Penilaian valid berarti menilai apa yang seharusnya dinilai dengan menggunakan alat yang sesuai untuk mengukur kompetensi. Penilaian harus objektif, artinya penilaian hasil belajar peserta didik hendaknya tidak dipengaruhi oleh subyektivitas penilai, perbedaan latar belakang agama, sosial-ekonomi, budaya, bahasa, gender, dan hubungan emosional. Penilaian hasil belajar oleh pendidik bersifat terbuka artinya prosedur penilaian, kriteria penilaian dan dasar pengambilan keputusan terhadap hasil belajar peserta didik dapat diketahui oleh semua pihak yang berkepentingan. Penilaian harus adil, artinya penilaian hasil belajar tidak menguntungkan atau merugikan peserta didik karena berkebutuhan khusus serta perbedaan latar belakang agama, suku, budaya, adat istiadat, status sosial ekonomi, dan gender. Penilaian harus terpadu, artinya penilaian hasil belajar oleh pendidik merupakan salah satu komponen yang tak terpisahkan dari kegiatan pembelajaran. Penilaian harus menyeluruh dan berkesinambungan, artinya penilaian hasil belajar oleh pendidik mencakup semua aspek kompetensi dengan menggunakan berbagai teknik penilaian yang sesuai, untuk memantau perkembangan kemampuan siswa. Penilaian harus sistematis, artinya penilaian hasil belajar oleh pendidik dilakukan secara berencana dan bertahap dengan mengikuti langkahlangkah baku. Penilaian harus akuntabel, artinya

penilaian hasil belajar oleh pendidik dapat dipertanggungjawabkan, baik dari segi teknik, prosedur, maupun hasilnya. Penilaian harus beracuan kriteria, artinya penilaian hasil belajar oleh pendidik didasarkan pada ukuran pencapaian kompetensi yang ditetapkan.

2) Pengawasan proses pembelajaran

Pengawasan proses pembelajaran dilakukan melalui kegiatan pemantauan, supervisi, evaluasi, pelaporan, serta tindak lanjut secara berkala dan berkelanjutan.

Penilaian kinerja penting dilakukan oleh suatu sekolah untuk perbaikan kinerja guru itu sendiri maupun untuk sekolah dalam hal menyusun kembali rencana atau strategi baru untuk mencapai tujuan pendidikan nasional. Penilaian yang dilakukan dapat menjadi masukan bagi guru dalam memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya. Selain itu penilaian kinerja guru membantu guru dalam mengenal tugas-tugasnya secara lebih baik sehingga guru dapat menjalankan pembelajaran seefektif mungkin untuk kemajuan peserta didik dan kemajuan guru sendiri menuju guru yang profesional.

Menurut Sedarmayanti (2011: 71), indikator kinerja guru meliputi hal-hal sebagai berikut :

1. Kualitas kerja, meliputi :
 - a. Merencanakan program pengajaran.
 - b. Melakukan penilaian hasil belajar dengan teliti.
 - c. Berhati-hati dalam menjelaskan materi ajar.
 - d. Menerapkan hasil penelitian dalam pembelajaran.
2. Ketepatan kerja, meliputi :

- a. Menerapkan hal-hal yang baru dalam pembelajaran.
 - b. Memberikan materi ajar sesuai dengan karakteristik yang dimiliki peserta didik.
 - c. Menyelesaikan program pengajaran sesuai kalender akademik.
3. Inisiatif, meliputi :
- a. Menggunakan media dalam pembelajaran.
 - b. Menggunakan berbagai metode dalam pembelajaran.
 - c. Menyelenggarakan administrasi sekolah dengan baik.
 - d. Menciptakan hal-hal yang baru yang lebih efektif dalam menata administrasi sekolah.
4. Kemampuan kerja, meliputi :
- a. Mampu memimpin kelas.
 - b. Mampu mengelola interaksi mengajar.
 - c. Mampu melakukan penilaian hasil belajar peserta didik.
 - d. Menguasai landasan pendidikan.
5. Komunikasi yang baik, meliputi:
- a. Melakukan layanan bimbingan belajar.
 - b. Mengkomunikasikan hal-hal yang baru dalam pembelajaran.
 - c. Menggunakan berbagai teknik dalam mengelola proses belajar mengajar.
 - d. Terbuka dalam menerima masukan guna perbaikan pembelajaran.

Sedangkan menurut Komara (2010:12) terdapat seperangkat kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang guru profesional, seperti menguasai bahan, mengelola program belajar mengajar, mengelola kelas, menggunakan media atau sumber belajar, menguasai landasan pendidikan, mengelola interaksi belajar-

mengajar, menilai hasil belajar -mengajar, mengenal fungsi bimbingan dan penyuluhan, mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah, dan memahami dan menafsirkan hasil penelitian guna keperluan pengajaran.

Dari beberapa pendapat di atas, penulis dapat disimpulkan kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang karyawan terhadap pelaksanaan tugas yang dinilai berdasarkan pada kriteria atau standar penilaian tertentu

Jadi, kinerja guru merupakan hasil pekerjaan atau prestasi kerja yang dilakukan oleh seorang guru berdasarkan kemampuan mengelola kegiatan belajar mengajar, yang meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi pembelajaran dan membina hubungan antar pribadi (interpersonal) dengan siswanya, karena dengan kinerja yang baik maka akan meningkatkan hasil prestasi belajar peserta didik secara optimal.

2.2. Penelitian Terdahulu Yang Relevan

Penelitian yang relevan merupakan telaah terhadap karya terdahulu. Pada dasarnya digunakan untuk memperoleh suatu informasi tentang teori-teori yang ada kaitannya dengan judul penelitian dan digunakan untuk memperoleh landasan teori ilmiah. Adapun penelitian-penelitian tersebut yang relevan dengan penelitian dari peneliti adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu Yang Relevan

No	Nama Peneliti	Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Maulid Agustin	2023	Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Lembaga Islam	Fungsi Kepala Sekolah dirangkum dalam istilah EMASLIM-FM, yakni: educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator, figure dan Mediator
2	Hana Yulia dkk	2022	Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Guru di SD Negeri 012 Samarinda Kota	Kepala Sekolah memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kualitas kinerja guru. Suatu keberhasilan sekolah merupakan hasil dari keberhasilan pemimpin Kepala Sekolahnya. Keberhasilan tersebut merupakan efektivitas yang dapat mempengaruhi serta menggerakkan kinerja Guru dalam berpartisipasi dalam setiap kegiatan yang dilaksanakan oleh Sekolah guna mewujudkan visi dan misi yang telah dibentuk.
3	Ilmin Sakir dan Sri Hartiningsing	2018	Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer (Studi Multisitus) Di Min 1 Dan Min 2 Flores Timur	Berdasarkan hasil penelitian Peran kepala MIN 1 Flores Timur dan kepala MIN 2 Flores Timur sebagai manajer adalah: 1) Melibatkan guru dan pegawai dalam pengelolaan program sekolah; 2) Melakukan pengelolaan kurikulum; 3) Mewujudkan iklim belajar dan berprestasi yang kondusif; 4) Mengikutkan guruguru dalam pelatihan untuk meningkatkan kompetensinya;

				5) Berperan aktif dalam mengikutsertakan SDM yang ada dalam ajang prestasi sekolah; 6) Memfasilitasi sarana dan prasarana pendukung kegiatan sekolah; 7) Merencanakan penganggaran; 8) Melakukan kegiatan pengelolaan kesiswaan; 9) Menugaskan secara khusus guru-guru untuk mengawal program, dan 10) Melakukan pengawasan
4	Djunaidi	2017	Kepemimpinan kepala sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru	Sebagai top manager kepala sekolah diharapkan mampu memberikan pengaruh yang baik dalam menetapkan fungsi planning, organizing, actuating, maupun controlling demi pencapaian mutu pendidikan yang maksimal .
5	Intan Dwi Chyani		Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer Dalam Solusi Peningkatan Kompetensi Guru Di SMA Unggulan Amanatul Ummah Surabaya	Solusi yang dilakukan kepala sekolah dalam peningkatan kompetensi guru di SMA Unggulan Amanatul Ummah Surabaya diantaranya: mempunyai peranan dalam memberikan dukungan, memfasilitasi, terhadap program dalam peningkatan kompetensi guru.

2.3 Pendekatan Masalah

Kepala sekolah harus menjalankan tugas dan fungsinya. Menurut Mulyasa dalam Andang (2014:56-57), tugas dan fungsi kepala sekolah dalam paradigma baru manajemen pendidikan berkembang menjadi *educator*, manajer, administrator, supervisor, *leader*, inovator, dan motivator (EMASLIM) dan bahkan dalam perkembangan ke depannya peran kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya juga dapat ditempatkan sebagai figure dan mediator sehingga tugas dan fungsi kepala sekolah menjadi EMASLIM-FM.

Menurut George R. Terry dalam Andang (2014:23-24) bahwa fungsi manajerial kepala sekolah tidak lepas dari kegiatan merencanakan (*planning*), mengorganisasikan (*organizing*), memimpin (*actuating*) dan mengendalikan (*controlling*) usaha anggota organisasi serta memberdayakan sumber daya pendidikan yang tersedia secara optimal untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Kepala Sekolah sebagai manajer memiliki peran dalam menentukan proses pengelolaan manajemen sekolah. Berhasil atau tidaknya tujuan sekolah dapat dipengaruhi oleh kemampuan Kepala Sekolah dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen, yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan. (Munir, 2008:16).

Kepala sekolah harus meningkatkan kemampuan dan keterampilan para pelaksana pendidikan. Untuk itu, kepala sekolah harus memiliki pengetahuan yang luas dan keterampilan memimpin yang handal untuk mengendalikan, memengaruhi, dan mendorong guru, staf, dan pegawai lainnya agar melaksanakan tugas dengan

jujur, bertanggung jawab, efektif, dan efisien. Maka melalui fungsi kepemimpinan kepala sekolah sebagai manajer mampu meningkatkan kinerja para guru di satuan lembaga pendidikan.

Hasil Penilaian Kinerja Kepala Sekolah (PKKS) pada tahun 2023, didapatkan bahwa hasil Penilaian Kinerja Kepala Sekolah di SD Negeri 1 Karangbenda Kecamatan Parigi Kab. Pangandaran yaitu hanya memiliki skor rata-rata 70%. Sementara kemampuan menggerakkan sumber daya sekolah, (*actuating*) baru mencapai 68% dan kemampuan melakukan pengawasan (*controlling*) hanya mencapai 67%. Nilai kedua indikator tersebut, kemampuan kepala sekolah sebagai manajer masih terbilang jauh di bawah rata-rata dari target capaian. Hal tersebut menggambarkan bahwa kemampuan fungsi kepemimpinan kepala sekolah sebagai manajer belum optimal. Kondisi tersebut mempengaruhi terhadap kinerja guru, sehingga berdampak pada pelayanan pembelajaran kepada peserta didik.

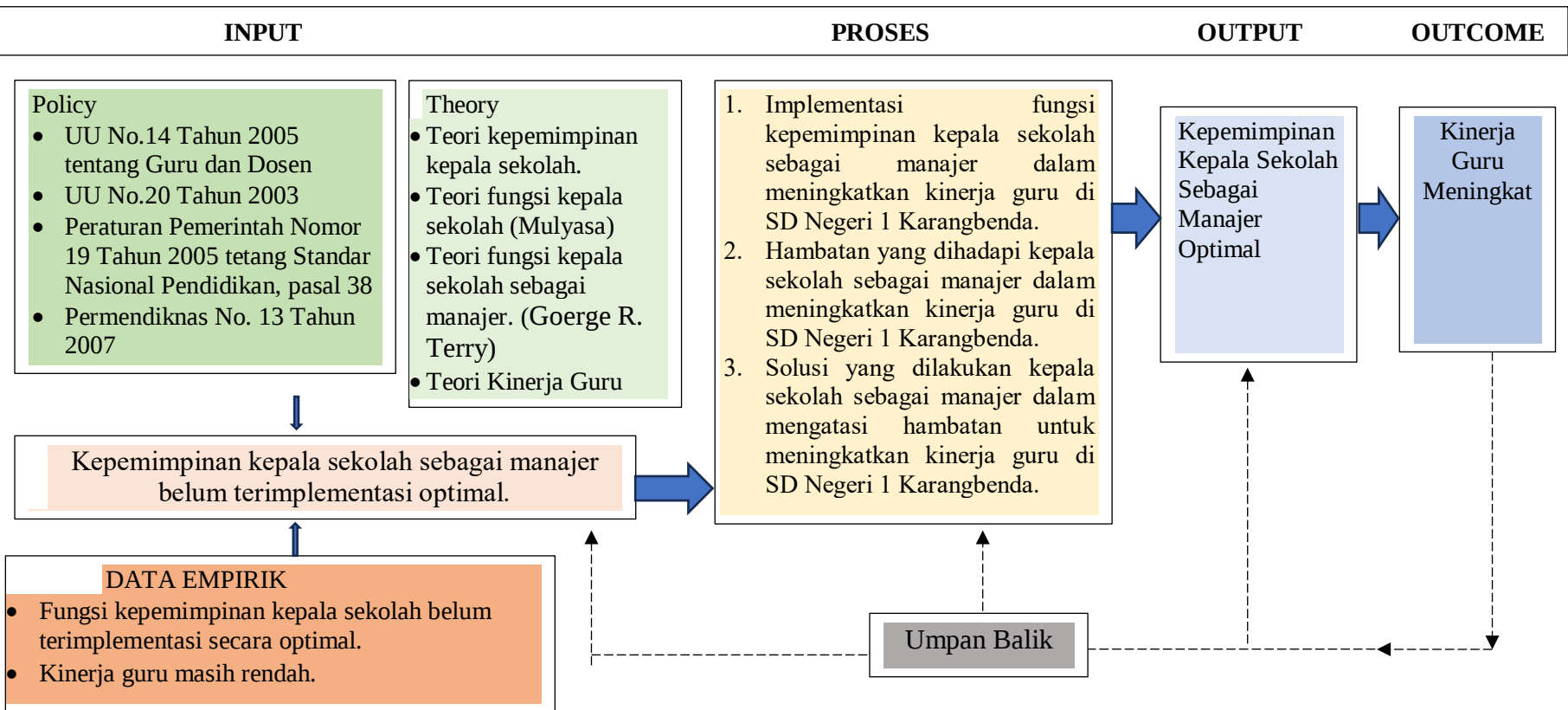
Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) No. 41 tahun 2007, dinyatakan bahwa kinerja guru adalah prestasi mengajar yang dihasilkan dari aktivitas yang dilakukan oleh guru dalam tugas pokok dan fungsinya secara realisasi konkrit merupakan konsekuensi logis sebagai tenaga profesional bidang pendidikan.

Selanjutnya dalam UU Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas Pasal 39 ayat (2), menyatakan bahwa pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi. Keterangan lain menjelaskan dalam UU No. 14 Tahun 2005 Bab IV Pasal 20 (a) tentang Guru dan Dosen menyatakan bahwa standar prestasi

kerja guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya, guru berkewajiban merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran. Tugas pokok guru tersebut yang diwujudkan dalam kegiatan belajar mengajar merupakan bentuk kinerja guru. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) No. 41 tahun 2007, juga membahas kinerja guru. Kinerja guru adalah prestasi mengajar yang dihasilkan dari aktivitas yang dilakukan oleh guru dalam tugas pokok dan fungsinya secara realisasi konkrit merupakan konsekuensi logis sebagai tenaga profesional bidang pendidikan.

Untuk meningkatkan kinerja guru di satuan Pendidikan, maka kepala sekolah harus mengimplementasikan fungsi kepemimpinan kepala sekolah sebagai manajer diantaranya kegiatan merencanakan (*planning*), mengorganisasikan (*organizing*), memimpin (*actuating*) dan mengendalikan (*controlling*) usaha anggota organisasi serta memberdayakan sumber daya pendidikan yang tersedia secara optimal untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Kepala sekolah juga diharapkan mampu menganalisis hambatan atau kendala-kendala yang dihadapi dalam mengimplementasikan fungsi kepemimpinan kepala sekolah sebagai manajer dalam meningkatkan kinerja guru dan mampu mencari solusinya.

Dengan kepala sekolah dapat mengimplementasikan, menganalisis kendala yang dihadapi serta solusi atas kendala yang dihadapi, maka dipercaya fungsi kepemimpinan kepala sekolah sebagai manajer akan optimal sehingga kinerja guru akan meningkat. Adapun fungsi kepemimpinan kepala sekolah sebagai manajer dalam meningkatkan kinerja guru dalam gambar berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir Fungsi kepemimpinan kepala sekolah sebagai manajer dalam meningkatkan kinerja guru

