

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA DAN PENDEKATAN MASALAH**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

##### **2.1.1 Kepemimpinan Kepala Sekolah Sebagai Administrator**

###### **2.1.1.1 Konsep Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Teori kepemimpinan yang menarik menurut Mulyasa (2015:41) bahwa “Efektivitas suatu kelompok atau organisasi tergantung pada interaksi antara kepribadian pemimpin dan situasi.” Selanjutnya Mulyasa (2015:42) mengemukakan bahwa situasi dirumuskan dalam dua karakteristik, yakni: 1) bila derajat situasi dimana pemimpin menguasai, mengendalikan, dan mempengaruhi orang lain; dan 2) derajat situasi yang menghadapkan manajer (pimpinan) dengan ketidakpastian. Situasi dinilai dalam istilah situasi yang menguntungkan apabila dikombinasikan dengan gaya kepemimpinan berorientasikan tugas akan efektif. Apabila situasi yang menguntungkan atau tidak menguntungkan hanya moderat; 3) tipe pemimpin hubungan manusiawi atau toleran dan lunak (*lenient*) akan sangat efektif. Seperti diketahui para pemimpin diharapkan dapat memainkan berbagai jenis peranan; seperti selaku simbol keberadaan organisasi, pemrakarsa visi, memotivasi, menyampaikan informasi, menanamkan nilai-nilai luhur, menjadi teladan untuk diikuti dan berbagai peranan lainnya.

Kepala sekolah yang berhasil apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai seseorang yang diberi tanggung jawab memimpin sekolah. Sesuai dengan ciri-ciri sekolah sebagai suatu organisasi yang kompleks

dan unik maka tugas, fungsi dan peran kepala sekolah juga sangat kompleks dan luas. Dari sisi tertentu kepala sekolah dapat dipandang sebagai pejabat formal, sedangkan dari sisi yang lain kepala sekolah dapat berperan sebagai pemimpin, sebagai administrator, sebagai manajer, sebagai supervisor, dan sebagai pendidik. Dalam hubungan ini Wahjosumidjo (2013:83) menyatakan bahwa secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai ” Seorang tenaga fungsional sebagai guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses pembelajaran, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran ”

Berdasarkan pendapat di atas maka kepemimpinan kepala sekolah dapat diartikan bahwa kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu layanan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang telah ditentukan sesuai dengan standar kompetensi yang telah ditetapkan. Departemen Pendidikan Nasional dalam Mulyasa (2015:53) telah menetapkan bahwa ” Kepala sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai edukator; manajer; administrator; supervisor; leader; inovator; dan motivator (EMASLIM)”. Kepala sekolah harus mampu berperan sebagai figur dan mediator, bagi perkembangan masyarakat dan lingkungannya. Pelaksanaan peran, fungsi dan tugas tersebut tidak dapat dipisahkan satu sama lain, karena saling terkait dan mempengaruhi, serta menyatu dalam pribadi kepala sekolah profesional, sehingga mampu mendorong visi menjadi aksi dalam paradigma baru manajemen pendidikan.

Sebagai edukator kepala sekolah berperan sebagai pendidik yang bertanggung jawab dalam proses pembentukan karakter para siswa yang didasari

nilai-nilai dari Esensi Pendidikan, di Indonesia nilai-nilai dari Esensi Pendidikan adalah nilai-nilai Pancasila. Sebagai edukator kepala sekolah haruslah berorientasi pada tindakan: mengajar (memberi contoh), membimbing dan mengembangkan.

Sebagai manajer kepala sekolah berperan sebagai pengelola sumber daya untuk mencapai tujuan institusi pendidikan secara efektif dan efisien melalui fungsi-fungsi manajerial, dengan bertindak dalam: menyusun Program, menyusun organisasi kepegawaian, menggerakkan staff dan mengoptimalkan sumber daya manusia.

Kepala Sekolah sebagai administrator berperan sebagai pengatur penataaksanaan sistem administrasi pada bidang-bidang: kesiswaan, kurikulum dan pembelajaran, personil, keuangan, tata usaha, sarana prasarana, dan hubungan masyarakat, dengan berorientasi pada program kegiatan : mengelola Administrasi KBM dan BK, mengelola Administrasi Kesiswaan, Mengelola Administrasi Keuangan, mengelola Administrasi Sarana/Prasarana dan mengelola Administrasi Komite Sekolah. Kepala Sekolah sebagai supervisor berperan sebagai orang yang berupaya dalam membantu dan mengembangkan profesionalitas guru, dengan berorientasi pada: Teknik Individu, Kelompok, dan Kunjungan Kelas. Kegiatan-kegiatan yang dapat dilakukan dalam konteks Kepala Sekolah sebagai Supervisor, adalah: menyusun program supervisi, melaksanakan supervisi dan memanfaatkan hasil supervisi.

Kepala Sekolah sebagai leader berperan sebagai pemimpin yang berupaya untuk mempengaruhi orang-orang untuk bekerjasama mencapai tujuan, dengan berorientasi pada tugas dan berorientasi pada hubungan. Sebagai leader dari Kepala

Sekolah dituntut kemampuan-kemampuan untuk menampilkan pribadi, mengenal bawahan/peserta didik, memahami visi dan misi sekolah, mengambil keputusan, dan berkomunikasi. Kepala Sekolah sebagai inovator berperan sebagai pribadi yang dinamis dan kreatif, yang tidak terjebak pada suatu rutinitas. Kepala Sekolah sebagai inovator harus memiliki kemampuan-kemampuan untuk menemukan gagasan-gagasan baru atau terkini dan melakukan pembaharuan di sekolah.

Kepala Sekolah sebagai motivator berperan sebagai pemimpin yang senantiasa memberi dorongan agar seluruh komponen pendidikan dapat berkembang secara profesional. Untuk peranan ini maka kepala Sekolah harus memiliki kemampuan-kemampuan untuk: mengatur lingkungan kerja, mengatur suasana kerja, menerapkan prinsip, dan memberikan penghargaan dan hukuman.

Layanan administrasi yang efektif merupakan salah satu syarat yang harus dilaksanakan oleh setiap sekolah. Tanpa layanan administrasi yang efektif, sulit sekali bagi sekolah untuk berjalan lancar menuju ke arah tujuan pendidikan dan pengajaran yang seharusnya dicapai oleh sekolah itu. Layanan Administrasi adalah berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pengawasan, kepegawaian, kesiswaan, evaluasi, pembiayaan dan penyelesaian masalah, dengan menggunakan atau memanfaatkan fasilitas yang tersedia baik personel, spiritual maupun material, untuk mencapai suatu tujuan pendidikan di jenjang pendidikan tersebut. Karena itu, kepala sekolah sebagai administrator sudah seharusnya memberikan layanan administrasi yang efektif di sekolah yang dipimpinnya.

Efektivitas layanan administrasi terletak pada ketepatan dari aktivitas-aktivitas atau kegiatan-kegiatan layanan administrasi yang diberikan sehingga membuahkan hasil nyata sesuai dengan mutu dan waktu yang telah diharapkan. Supaya layanan administrasi itu tepat guna atau menjadi efektif, kepala sekolah perlu memahami, menguasai, dan mempunyai kapasitas untuk melaksanakan aktivitas-aktivitas atau kegiatan-kegiatan layanan administrasi yang menjadi tanggung jawabnya. Menurut Purwanto (2012:106) : Kepala sekolah sebagai administrator pendidikan bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan dan pengajaran di sekolahnya. Oleh karena itu, untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, kepala sekolah hendaknya memahami, menguasai, dan mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan yang berkenaan dengan peranannya sebagai administrator pendidikan.

#### **2.1.1.2 Kepala Sekolah Sebagai *Administrator***

Kepala Sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik, Kepala Sekolah harus mempunyai kemampuan untuk 1) Mengelola kurikulum, 2) Mengelola administrasi peserta didik, 3) Mengelola administrasi personalia, 4) Mengelola administrasi sarana dan prasarana, 5) Mengelola administrasi kearsipan, dan 6) administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas sekolah. Untuk itu Kepala Sekolah harus bisa menjabarkan kemampuan di atas dalam tugas tugas operasional. Ada beberapa

prinsip yang dapat dijadikan pedoman oleh Kepala Sekolah dalam penyelenggaraan administrasi pendidikan di sekolah yaitu:

1. Adanya struktur organisasi yang relatif permanen dan dapat menggambarkan hubungan kerja antar pegawai sekolah.
2. Adanya persepsi yang sama tentang tujuan sekolah antar pimpinan dan bawahan yang terlihat dalam proses kerja administrasi.
3. Adanya sistem pendelegasian yang efektif sesuai dengan kapasitas guru dan karyawan.
4. Administrasi merupakan sumber informasi bagi semua pengembangan sekolah.
5. Sistem penyelenggaraan proses administrasi menggambarkan prinsip kooperatif yang dapat dilihat dalam semua kegiatan sekolah.

Kepala Sekolah sebagai administrator, berperan dalam mengatur tata laksana sistem administrasi di sekolah sehingga efektif dan efisien. Peran Kepala Sekolah sebagai administrator diungkapkan sebagai berikut:

- a. Kemampuan mengelola semua perangkat KBM secara sempurna dengan bukti data administrasi yang akurat.
- b. Kemampuan mengelola administrasi kesiswaan, ketenangan, keuangan, sarana dan prasarana, dan administrasi persuratan dengan baik sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Dalam melaksanakan tugas-tugas di atas, Kepala Sekolah sebagai administrator, khususnya dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas sekolah, dapat dianalisis berdasarkan beberapa pendekatan baik pendekatan sifat, pendekatan perilaku, maupun pendekatan situasional. Dalam hal ini Kepala Sekolah

harus bisa bersikap situasional, sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada. Meskipun demikian Kepala Sekolah harus mengutamakan tugas, agar tugas-tugas yang diberikan kepada setiap tenaga kependidikan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Disamping berorientasi terhadap tugas, Kepala Sekolah juga harus menjaga hubungan kemanusiaan dengan para stafnya, agar setiap tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugas dengan baik, tetapi mereka tetap merasa senang dalam melakukan tugasnya.

Kepala Sekolah sebagai administrator sangat diperlukan karena kegiatan di sekolah tidak terlepas dari pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan dan pendokumentasian seluruh program sekolah. Kepala Sekolah dituntut memahami dan mengelola kurikulum, administrasi peserta didik, administrasi sarana dan prasarana, dan administrasi kearsipan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif agar administrasi sekolah dapat tertata dan terlaksana dengan baik. Menurut Mulyasa (2015:53) kemampuan Kepala Sekolah sebagai administrator harus diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi pembelajaran, bimbingan dan konseling, kegiatan praktikum, kegiatan di perpustakaan, data administrasi peserta didik, guru, pegawai TU, penjaga sekolah, teknisi dan pustakawan, kegiatan ekstrakurikuler, data administrasi hubungan sekolah dengan orang tua murid, data administrasi gedung dan ruang dan surat menyurat.

Kepala Sekolah sebagai administrator dalam hal ini juga berkenaan dengan keuangan, bahwa untuk tercapainya peningkatan kompetensi guru tidak lepas dari faktor biaya. Seberapa besar sekolah dapat mengalokasikan anggaran peningkatan kompetensi guru tentunya akan mempengaruhi terhadap tingkat kompetensi para

gurunya. Masalah keuangan adalah masalah yang peka. Oleh karena itu dalam mengelola bidang ini Kepala Sekolah harus hati-hati, jujur dan terbuka agar tidak timbul kecurigaan baik dari staf maupun dari masyarakat atau orang tua murid. Banyak keperluan sekolah yang harus dibiayai, dan semakin banyak pulabiaya yang diperlukan. Dalam hal ini Kepala Sekolah harus memiliki daya kreasi yang tinggi untuk mampu menggali dana dari berbagai sumber, diantaranya dapat diperoleh misalnya dari siswa atau orang tua, masyarakat, pemerintah, yayasan, para dermawan dan sebagainya. Disamping itu Kepala Sekolah juga harus mampu mengalokasikan dana atau anggaran yang memadai bagi upaya peningkatan sekolah/madrasah.

### **2.1.1.3 Peranan Pengelola Sumber Daya Manusia**

Sering kurang dipahami bahwa dalam arti yang sesungguhnya, setiap pejabat pimpinan dalam suatu organisasi merupakan manajer sumber daya manusia. Artinya, para manajer ikut dan harus terlibat dalam mengambil berbagai langkah dan kegiatan manajemen sumber daya manusia, mulai dari perencanaan ketenagakerjaan hingga pemensiunan pegawai. Akan tetapi biasanya dalam suatu organisasi dibentuk satuan kerja yang melakukan kegiatan pengelolaan sumber daya manusia dan satuan kerja tersebutlah yang secara fungsional bertanggung jawab dalam melakukan berbagai kegiatan dan mengambil berbagai langkah dalam manajemen sumber daya manusia.

Menurut Siagian (2014:31) terdapat dua alasan kuat mengapa satuan kerja fungsional demikian perlu di bentuk, yaitu: Pertama, meskipun benar bahwa setiap manajer adalah juga manajer sumber daya manusia, secara operasional manajer

yang bersangkutan disertai tugas dan tanggung jawab melaksanakan kegiatan-kegiatan lain, baik yang sifatnya tugas pokok maupun tugas penunjang, sehingga perhatian utamanya ditujukan kepada tanggung jawab fungsional itu. Kedua, dewasa ini manajemen sumber daya manusia mutlak perlu ditangani secara profesional oleh tenaga-tenaga spesialis karena hanya dengan demikianlah manajemen sumber daya manusia yang sangat kompleks itu dapat ditangani dengan baik. Berarti satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia menerima pendelegasian tugas dari para manajer yang memimpin satuan-satuan kerja lainnya.

Satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia merupakan satuan kerja penunjang terhadap semua satuan kerja lain dalam organisasi. Besar kecilnya satuan kerja pengelola sumber daya manusia tentunya tergantung antara lain pada besar kecilnya organisasi yang harus dilayaninya. Dengan perkataan lain, tipe organisasi apapun yang apakah tipe "lini," digunakan dan tipe "staf", tipe "matriks" atau tipe-tipe lainnya, dalam struktur organisasi terdapat satuan kerja yang tanggung jawab fungsionalnya adalah menangani masalah-masalah manajemen sumberdaya manusia.

Karena sifat tugas fungsionalnya sebagai penunjang dan melayani satuan-satuan kerja lainnya dalam organisasi, manajer sumber daya manusia memang tidak memiliki kewenangan komando terhadap satuan kerja lainnya. Kewenangan yang dimiliki adalah kewenangan "staff" sedangkan kewenangan "komando" hanya dimilikinya "ke dalam" dalam arti terhadap satuan-satuan kerja yang lebih kecil dalam lingkungan satuan pengelola sumber daya manusia itu sendiri. Hanya saja perlu ditekankan bahwa kedua jenis kewenangan itu tidak boleh dilihat secara

dikotomikal karena penggunaan kedua jenis kewenangan tersebut bukanlah hal yang bersifat "*mutually exclusive*" melainkan sebagai dua jenis kewenangan yang apabila digunakan secara saling mengisi akan berakibat pada peningkatan kemampuan kerja para anggota organisasi.

Para manajer lini harus menyadari bahwa kewenangan staf yang dimiliki oleh manajer sumber daya manusia sesungguhnya tidak kecil, baik dalam arti penyusunan dan penerapan kebijaksanaan dalam mengelola sumber daya manusia maupun dalam hal memberikan nasihat kepada para manajer lini. Memang benar bahwa seorang manajer lini dapat saja menolak atau tidak mempertimbangkan nasihat yang diberikan oleh manajer sumber daya manusia" Akan tetapi jika kemudian timbul berbagai masalah yang menyangkut kehidupan organisasional, tanggung jawab atas timbulnya masalah tersebut menjadi tanggung jawab manajer lini yang bersangkutan. Karena itu untuk mencegah timbulnya berbagai masalah yang menyangkut sumber daya manusia dalam organisasi, merupakan tindakan yang bijaksana apabila manajer lini memperhatikan dan bahkan mengikuti nasihat yang diberikan oleh manajer sumber daya manusia dalam mengelola sumber daya manusia di lingkungan satuan kerja yang dipimpinnya.

Untuk mengatasi gejala yang tidak sehat seperti yang telah dikemukakan di atas, yaitu jika para manajer lini menganggap remeh pandangan dan nasihat yang diberikan oleh manajer sumber daya manusia yang dapat merugikan organisasi sebagai keseluruhan, manajer puncak ada kalanya harus melakukan intervensi tertentu. Salah satu bentuk intervensi tersebut adalah pemberian wewenang memutuskan sesuatu kepada manajer sumber daya manusia sehingga wewenangnya

berubah dari wewenang staf semata menjadi wewenang fungsional. wewenang fungsional itu sifatnya mengikat sehingga harus diterima dan dilaksanakan oleh semua manajer lini dalam organisasi, terlepas apakah ia memimpin satuan kerja yang menyelenggarakan tugas pokok atau tugas penunjang. Praktek menunjukkan bahwa wewenang demikian dibeikikan apabila: a) Permasalahan yang hendak diatasi dengan penggunaan wewenang fungsional itu berbifat teknis, b) Permasalahan dimaksud menyangkut semua orang dalam organisasi, sehingga manajemen puncak berpendapat bahwa pemecahannya harus dilakukan secara terpusat. Berarti manajer sumber daya manusia sesungguhnya bertindak atas nama manajemen puncak organisasi. (Siagian, 2014:34)

Contoh kongkretnya adalah kebijaksanaan mengenai kesejahteraan pegawai. Kiranya tidak akan sukar membayangkan bahwa apabila masing-masing manajer diberi wewenang untuk menentukan sendiri kebijaksanaan tentang jenis dan jumlah dana serta fasilitas kerja yang akan diberikan kepada para pekerja dalam satuan kerja masing-masing akibatnyaakan dapat terlihat pada peningkatan kesejahteraan pegawai yang beraneka ragam dalam organisasi yang sama. Hal demikian akan berakibat bukan hanya pada beban biaya yang sangat besar yang harus dipikul oleh organisasi, akan tetapi juga kemungkinan besar akan menggambarkan situasi ketidakadilan. Untuk menghindari situasi yang tidak menguntungkan demikian, manajemen puncak biasanya memberikan wewenang fungsional kepada manajemen sumber daya manusia untuk memutuskannya dan para manajer lini tidak lagi mempunyai diskresi melainkan tinggal melaksanakannya saja. Guna menjamin kelancaran proses pengambilan keputusan

tentang kesejahteraan pegawai di maksud. tentunya seorang manajer sumber daya manusia yang bljaksana akan mengkonsulfasikannya terlebih dahulu dengan para manajer yang rnemimpin berbagai satuan kerja dalam organisasi.

#### **2.1.1.4 Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Efektif**

Kepemimpinan adalah fungsi baik dari susunan kepribadian maupun situasional. Dilihat secara fungsional, kepemimpinan itu diasosiasikan dengan perilaku yang memperkuat jaminan kelompok, atau membantu pemaduan dari berbagai unsur suatu kelompok. Kepemimpinan merupakan aspek penting dalam sistem sekolah. Kepemimpinan merupakan faktor penggerak organisasi melalui penanganan perubahan dan manajemen yang dilakukannya sehingga keberadaan pemimpin bukan hanya sebagai simbol yang ada atau tidaknya tidak menjadi masalah tetapi keberadaannya memberi dampak positif bagi perkembangan organisasi. Menurut Korina (2018:3) Terdapat tiga jenis kepemimpinan yang dipandang representatif bagi penyelenggaraan sekolah efektif, yaitu: “1) Kepemimpinan Transaksional, 2) Kepemimpinan Transformasional, 3) Kepemimpinan Visioner”. Berdasarkan pendapat di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

##### **1. Kepemimpinan Transaksional.**

Kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang menekankan pada tugas yang diemban bawahan. Pemimpin adalah seseorang yang men-design pekerjaan besar beserta mekanismenya, dan staf adalah seseorang yang melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuan dan keahlian. Kepemimpinan transaksional lebih difokuskan pada peranannya sebagai manajer karena ia sangat

terlibat dalam aspek-aspek prosedural manajerial yang metodologis dan fisik. Kepemimpinan transaksional tidak mengembangka pola *laissez fair*. Pola hubungan yang dikembangkan adalah berdasarkan suatu sistem timbal balik yang sangat menguntungkan, yaitu pemimpin memahami kebutuhan dasar para pengikutnya dan pemimpin menemukan cara kerja dari para pengikutnya tersebut. Kepemimpinan transaksional menurut Korina (2018:78) dengan indikator sebagai berikut: a) Memastikan bahwa data yang dikumpulkan berguna untuk menilai kinerja belajar siswa. b) Melibatkan seluruh staf dalam menganalisis data prestasi siswa. c) Mengidentifikasi proses dan hasil yang diinginkan. d) Melibatkan staf dan pemangku kepentingan lainnya dalam merumuskan dan memperjelas masalah. e) Memfasilitasi identifikasi prioritas kebutuhan berdasarkan hasil analisis data. f) Menggunakan model penetapan keputusan berbasis data. g) Meminta staf mengidentifikasi data yang akan digunakan dalam pengambilan keputusan. h) Mengevaluasi perkembangan kompetensi guru. i) Mengembangkan staf. j) Menggunakan teknologi dalam mengelola dan menganalisis data.

## 2. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah suatu proses yang pada dasarnya “para pemimpin dan pengikut saling menaikan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi” Burns (Siagian, 2014:168). Para pemimpin adalah orang yang sadar akan prinsip perkembangan organisasi dan kinerja manusia sehingga ia berupaya mengembangkan segi kepemimpinannya secara utuh melalui pemotivasian terhadap staf dan menyerukan cita - cita yang lebih tinggi. Pemimpin transformasional adalah agen perubahan dan bertindak sebagai katalisator, yaitu

yang memberi peran mengubah sistem ke arah yang lebih baik. Berusaha memberikan reaksi yang menimbulkan semangat dan daya kerja cepat semaksimal mungkin, selalu tampil sebagai pelopor dan pembawa perubahan.

Kepemimpinan transformasional menurut Korina (2018) dengan indikator sebagai berikut: a) Memfasilitasi pengembangan rencana perbaikan dengan tujuan, bukti pencapaian, dan strategi yang jelas. b) Memastikan bahwa rencana perbaikan sekolah berdasarkan hasil identifikasi sehingga kepala sekolah menetapkan strategi sebagai tonggak meraih kemajuan menuju sasaran. c) Memastikan pengawasan kurikulum, pengajaran, penilaian terstruktur secara sistematis. d) Mengevaluasi secara teratur untuk mempelajari dampak dari proses terhadap perbaikan prestasi siswa. e) Memonitor sistematis pengumpulan dan analisis data oleh staf untuk menilai apakah kemajuan yang terwujud sesuai dengan tujuan yaitu memberi peluang belajar kepada seluruh siswa. f) Mengumpulkan dan menggunakan data sebagai informasi bahan pengambilan keputusan perbaikan mutu pembelajaran. g) Menggunakan berbagai alat termasuk teknologi untuk memantau pencapaian program. h) Memanfaatkan seluruh sumber daya keuangan, manusia, waktu, sarana, dan peluang pengembangan staf untuk perbaikan mutu sekolah. i) Mengelola waktu secara efektif dengan sistem penjadwalan untuk kegiatan rapat staf, evaluasi penggunaan waktu, melakukan pelatihan dalam rangka peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan dalam meningkatkan perbaikan sekolah. j) Mendukung staf dalam membuat melaksanakan perbaikan pembelajaran yang dalam mendukung upaya perbaikan sekolah.

### 3. Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin dalam menciptakan, merumuskan, mengkomunikasikan/mensosialisasikan/mentransformasikan, dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial diantara organisasi dan stakeholder yang diyakini sebagai cita - cita organisasi di masa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personel. Kepemimpinan visioner salah satunya ditandai dengan kemampuan dalam membuat perencanaan yang jelas sehingga dari rumusan visinya tersebut akan tergambar sasaran apa yang hendak dicapai dari pengembangan lembaga yang dipimpinnya. Kepemimpinan transformasional menurut Korina (2018:93) dengan indikator sebagai berikut: a) Memiliki integritas pribadi. b) Memiliki antusiasme terhadap perkembangan lembaga yang dipimpinnya. c) Mengembangkan kehangatan, budaya dan iklim organisasi. d) Memiliki ketenangan dalam manajemen organisasi. e) Tegas dan adil dalam mengambil tindakan/kebijakan kelembagaan.

*Visionary leadership* melakukan langkah-langkah strategis mentransformasikan berbagai inovasi kepada stakeholder melalui pemberdayaan staf dan menciptakan suatu sistem kepemimpinan demokratis yang memiliki visi organisasi sebagai rumusan yang dimiliki bersama.

#### **2.1.2 Kinerja Tenaga Pendidik**

##### **2.1.2.1 Konsep Kinerja Mengajar**

Berangkat dari pemikiran bahwa kinerja merupakan pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan persyaratan pekerjaan, maka kinerja guru merupakan pelaksanaan

kerja seorang guru sesuai dengan tugas-tugasnya yang diembannya. Tugas-tugas guru pada prinsipnya terkandung dalam kompetensi yang seharusnya dimiliki oleh seorang guru. Sedarmayanti (2017:90) mendefinisikan kompetensi sebagai kemampuan melaksanakan sesuatu yang diperoleh melalui pendidikan dan/atau latihan. Dalam hubungannya dengan tugas profesional tenaga kependidikan, kompetensi menunjukkan pada perbuatan yang rasional dan memenuhi spesifikasi tertentu ini penting agar dapat dibedakan antara seorang aktor yang dapat memerankan seorang guru dengan guru sebenarnya.

Kinerja atau prestasi kerja adalah pengertian dari *performance*. Prestasi kerja dalam bahasa Inggris disebut *achievement*. *To achieve* artinya dapat dicapai. Bernadin dan Russel (2017:378) mendefinisikan kinerja sebagai berikut: *performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period*. Artinya hasil yang diperoleh atas pelaksanaan suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu dalam kurun waktu tertentu. Adikusumo (2018:2) mengartikan *performance* atau kinerja sebagai berikut: *Performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung-jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Berdasarkan pengertian di atas jadi kinerja organisasi adalah hasil yang dapat dicapai atas pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawab organisasi melalui hasil kerja seseorang dan atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu dengan cara yang benar. Diharapkan setiap orang atau

sekelompok kerja yang ada dalam suatu organisasi selalu dapat mencapai kinerja yang ditetapkan. Kalau setiap orang atau sekelompok kerja dapat mencapai kinerja yang ditetapkan, maka kinerja setiap bidang tugas dalam suatu unit atau organisasi akan tercapai dengan baik. Kalau setiap bidang atau unit kerja dapat mencapai kinerja yang ditargetkan maka kinerja organisasi akan tercapai dengan baik. Dengan demikian kinerja organisasi merupakan kumulasi kinerja individu-individu dan kelompok kerja dalam suatu organisasi. (Atmosudirjo, 2016: 40).

Kinerja sebagai hasil dari suatu proses atau pekerjaan. Oleh karena itu setiap pegawai harus memiliki kompetensi yakni kemampuan atau kecakapan melaksanakan tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya atau yang dipercayakan. Dalam setiap melakukan tugas atau pekerjaan ada suatu kegiatan memproses atau mengubah input menjadi suatu keluaran yang bernilai tambah sebagai produk atau hasil kerja yang disebut kinerja. Produk itu berupa barang dan atau jasa. Produk itu berguna atau bermanfaat bagi pengguna (pelanggan). Masih ada pihak beranggapan bahwa hanya pekerjaan operasional atau proyek yang mempunyai hasil. Anggapan itu tidak benar, semua pekerjaan ada hasilnya hanya bentuk atau wujudnya yang berbeda.

#### **2.1.2.2 Tugas, Peran dan Kompetensi Tenaga Pendidik**

Guru memiliki banyak tugas, baik yang terikat oleh dinas maupun di luar dinas, dalam bentuk pengabdian. Apabila kita kelompokkan terdapat tiga jenis tugas guru, yakni tugas dalam bidang profesi tugas kemanusiaan, dan tugas dalam bidang kemasyarakatan. Guru merupakan profesi/jabatan atau pekerjaan yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru. Jenis pekerjaan ini tidak dapat

dilakukan oleh sembarang orang di luar bidang pendidikan walaupun kenyataannya masih dilakukan orang di luar kependidikan. Itulah sebabnya jenis profesi ini paling mudah terkena pencemaran.

Tugas guru sebagai profesi meliputi mendidik, mengajar dan melatih. Mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup. Mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi. Sedangkan melatih berarti mengembangkan keterampilan-keterampilan pada siswa. Tugas guru dalam bidang kemanusiaan di sekolah harus dapat menjadikan dirinya sebagai orang tua kedua. Ia harus menarik simpati sehingga ia menjadi idola para siswanya. Pelajaran apa pun yang diberikan, hendaknya dapat menjadi motivasi bagi siswanya dalam belajar. Bila seorang guru dalam penampilannya sudah tidak menarik, maka kegagalan pertama adalah ia tidak akan dapat menanamkan benih pengajarannya itu kepada para siswanya. Para siswa akan enggan menghadapi guru yang tidak menarik. Pelajaran tidak dapat diserap sehingga setiap lapisan masyarakat (*homoludens, homopuber, dan homosapien*) dapat mengerti bila menghadapi guru.

Masyarakat menempatkan guru pada tempat yang lebih terhormat di lingkungannya karena dari seorang guru diharapkan masyarakat dapat memperoleh ilmu pengetahuan. Ini berarti bahwa guru berkewajiban mencerdaskan bangsa menuju pembentukan manusia Indonesia seutuhnya yang berdasarkan Pancasila. Tugas dan peran guru tidaklah terbatas di dalam masyarakat, bahkan guru pada hakikatnya merupakan komponen strategis yang memilih peran yang penting dalam menentukan gerak maju kehidupan bangsa. Bahkan keberadaan guru merupakan

faktor *condision sine quanon* yang tidak mungkin digantikan oleh komponen manapun dalam kehidupan bangsa sejak dulu, terlebih-lebih pada era kontemporer ini.

Keberadaan guru bagi suatu bangsa amatlah penting, apalagi bagi suatu bangsa yang sedang membangun, terlebih-lebih bagi keberlangsungan hidup bangsa di tengah-tengah lintasan perjalanan zaman dengan teknologi yang kian canggih dan segala perubahan serta pergeseran nilai yang cenderung memberi nuansa kepada kehidupan yang menuntut ilmu dan seni dalam kadar dinamik untuk dapat mengadaptasikan diri.

Semakin akurat para guru melaksanakan fungsinya, semakin terjamin tercipta dan terbinanya kesiapan dan keandalan seseorang sebagai manusia pembangunan. Dengan kata lain, potret dan wajah diri bangsa di masa depan tercermin dari potret diri para guru di masa kini, dan gerak maju dinamika kehidupan bangsa berbanding lurus dengan citra para guru di tengah-tengah masyarakat.

### **2.1.2.3 Peranan Tenaga Pendidik Dalam Proses Belajar Mengajar**

Perkembangan baru terhadap pandangan belajar mengajar membawa konsekuensi kepada guru untuk meningkatkan peranan dan kompetensinya karena proses belajar mengajar dan hasil belajar siswa sebagian besar ditentukan oleh peranan dan kompetensi guru. Guru yang kompeten akan lebih mampu menciptakan kompetensi guru. Guru yang kompeten akan lebih mampu mengelola kelasnya sehingga hasil belajar siswa berada pada tingkat optimal.

Peranan dan kompetensi guru dalam proses belajar mengajar meliputi banyak antara lain guru sebagai pengajar, pemimpin kelas, pembimbing, pengatur lingkungan, partisipan, ekspeditor, perencana, supervisor, motivator, dan konselor.

#### **2.1.2.4 Tenaga Pendidik Sebagai Demonstrator**

Melalui peranannya sebagai demonstrator, *lecturer*, atau pengajar, guru hendaknya senantiasa menguasai bahan atau materi pelajaran yang akan diajarkannya serta senantiasa mengembangkannya dalam arti meningkatkan kemampuannya dalam hal ilmu yang dimilikinya karena hal ini akan sangat menentukan hasil belajar yang dicapai oleh siswa.

Salah satu yang harus diperhatikan oleh guru bahwa ia sendiri adalah pelajar. Ini berarti bahwa guru harus belajar terus menerus. Dengan cara demikian ia akan memperkaya dirinya dengan berbagai ilmu pengetahuan sebagai bekal dalam melaksanakan tugasnya sebagai pengajar dan demonstrator sehingga mampu memperagakan apa yang diajarkannya secara didaktis. Maksudnya agar apa yang disampaikan itu betul-betul dimiliki oleh anak didik.

#### **2.1.2.5 Tenaga Pendidik Sebagai Pengelola Kelas**

Dalam peranannya sebagai pengelola kelas (*learning manager*), guru hendaknya mampu mengelola kelas sebagai lingkungan belajar serta merupakan aspek dari lingkungan sekolah yang perlu diorganisasi. Lingkungan ini diatur dan diawasi agar kegiatan belajar terarah kepada tujuan-tujuan pendidikan. Pengawasan terhadap belajar lingkungan itu turut menentukan sejauh mana lingkungan tersebut menjadi lingkungan belajar yang baik. Lingkungan yang baik ialah yang bersifat

menantang dan merangsang siswa untuk belajar, memberikan rasa aman dan kepuasan dalam mencapai tujuan.

Kualitas dan kuantitas belajar siswa di dalam kelas bergantung pada banyak faktor, antara lain ialah guru, hubungan pribadi antar siswa di dalam kelas, serta kondisi umum dan suasana di dalam kelas. Tujuan umum pengelolaan kelas adalah menyediakan dan menggunakan fasilitas kelas untuk bermacam-macam kegiatan belajar dan mengajar agar mencapai hasil yang baik. Sedangkan tujuan khususnya adalah mengembangkan kemampuan siswa dalam menggunakan alat-alat belajar, menyediakan kondisi-kondisi yang memungkinkan siswa bekerja dan belajar, serta membantu siswa untuk memperoleh hasil yang diharapkan.

Tanggung jawab lain sebagai manajer yang penting bagi guru ialah membimbing pengalaman-pengalaman siswa sehari-hari ke arah *self directed behavior*. Salah satu manajemen kelas yang baik ialah menyediakan kesempatan bagi siswa untuk sedikit demi sedikit mengurangi kebergantungannya pada guru sehingga mereka mampu membimbing kegiatannya sendiri. Siswa harus belajar melakukan *self control* dan *self activity* melalui proses bertahap. Sebagai manajer, guru hendaknya mampu memimpin kegiatan belajar yang efektif serta efisien dengan hasil optimal. Sebagai manajer lingkungan belajar, guru hendaknya mampu mempergunakan pengetahuan tentang teori kegiatan belajar mengajar dan teori perkembangan sehingga kemungkinan untuk menciptakan situasi belajar mengajar yang menimbulkan kegiatan belajar pada siswa akan mudah dilaksanakan dan sekaligus memudahkan pencapaian tujuan yang diharapkan.

### 2.1.2.6 Tenaga Pendidik Sebagai Media dan Fasilitator

Sebagai mediator hendaknya memiliki pengetahuan dan keterampilan yang cukup tentang media pendidikan karena media pendidikan merupakan alat komunikasi untuk lebih menefektifkan proses belajar mengajar. Dengan demikian media pendidikan merupakan dasar yang sangat diperlukan yang bersifat melengkapi dan merupakan bagian integral demi berhasilnya proses pendidikan dan pengajaran di sekolah.

Guru tidak cukup hanya memiliki pengetahuan tentang media pendidikan, tetapi juga harus memiliki keterampilan memilih dan menggunakan serta mengusahakan media itu dengan baik. Untuk itu guru perlu mengalami latihan-latihan praktik secara kontinyu dan sistematis, baik melalui *pre-service* maupun melalui *inservice training*. Memilih dan menggunakan media pendidikan harus sesuai dengan tujuan, materi, metode, evaluasi, dan kemampuan guru serta minat dan kemampuan siswa.

Sebagai mediator guru pun menjadi perantara dalam hubungan antarmanusia. Untuk keperluan itu guru harus terampil menggunakan pengetahuan tentang bagaimana orang berinteraksi dan berkomunikasi. Tujuannya guru agar dapat menciptakan secara maksimal lingkungan yang interaktif. Dalam hal ini ada tiga macam kegiatan yang dapat dilakukan oleh guru, yaitu mendorong berlangsungnya tingkah laku sosial yang baik, mengembangkan gaya interaksi pribadi, dan menumbuhkan hubungan yang positif dengan para siswa.

Sebagai fasilitator guru hendaknya mampu mengusahakan sumber belajar yang berguna serta dapat menunjang pencapaian tujuan dan proses belajar mengajar, baik yang berupa nara sumber, buku teks, majalah, ataupun surat kabar.

#### **2.1.2.7 Tenaga Pendidik Sebagai Evaluator**

Dalam fungsinya sebagai penilai hasil belajar siswa, guru hendaknya terus menerus mengikuti hasil belajar yang telah dicapai oleh siswa dari waktu ke waktu. Informasi yang diperoleh melalui evaluasi ini meruakan umpan balik (*feed back*) terhadap proses belajar mengajar. Umpan balik ini akan dijadikan titik tolak untuk memperbaiki dan meningkatkan proses belajar mengajar selanjutnya. Dengan demikian proses belajar mengajar akan terus menerus ditingkatkan untuk memperoleh hasil yang optimal.

#### **2.1.2.8 Peran Tenaga Pendidik dalam Pengadministrasian**

Dalam hubungannya dengan kegiatan pengadministrasian, seorang guru dapat berperan sebagai berikut (Usman, 2016:12): a) Pengambilan inisiatif, pengarah, dan penilaian kegiatan-kegiatan pendidikan; b) Wakil masyarakat, yang berarti dalam lingkungan sekolah guru menjadi anggota suatu masyarakat; c) Orang yang ahli dalam mata pelajaran; d) Penegak disiplin, guru harus menjaga agar tercapai suatu disiplin; e) Pelaksana administrasi pendidikan, disamping menjadi pengajar, guru pun bertanggungjawab akan kelancaran jalannya pendidikan dan ia harus mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan administrasi; f) Pemimpin generasi muda, masa depan generasi muda terletak di tangan guru; g) Penerjemah kepada masyarakat, artinya guru berperan untuk menyampaikan segala

perkembangan kemajuan dunia sekitar kepada masyarakat, khususnya masalah-masalah pendidikan.

#### **2.1.2.9 Peran Tenaga Pendidik Secara Pribadi**

Dilihat dari segi dirinya sendiri (*self oriented*), seorang guru harus berperan sebagai berikut: a) Petugas sosial, yaitu seorang yang harus membantu untuk kepentingan masyarakat; b) Pelajar dan ilmuwan, yaitu senantiasa terus menerus menuntut ilmu pengetahuan; c) Orang tua, yaitu mewakili orang tua murid di sekolah dalam pendidikan anaknya; d) Pencari teladan, yaitu yang senantiasa mencari teladan yang baik untuk siswa bukan untuk seluruh masyarakat; e) Pencari keamanan, yaitu yang senantiasa mencari rasa aman bagi siswa. Guru menjadi tempat berlindung bagi siswa-siswa untuk mencari rasa aman. (Usman, 2016:13)

#### **2.1.2.10 Peran Tenaga Pendidik Secara Psikologis**

Peran guru secara psikologis, guru dipandang sebagai berikut : a) Ahli psikologi pendidikan, yaitu petugas psikologi dalam pendidikan, yang melaksanakan tugasnya atas dasar prinsip-prinsip psikologi; b) Seniman dalam hubungan antarmanusia (*artis in human relation*), yaitu orang yang mampu membuat hubungan antar manusia untuk tujuan tertentu, dengan menggunakan teknik tertentu, khususnya dalam kegiatan pendidikan; c) Pembentuk kelompok sebagai jalan atau alat dalam pendidikan; d) *Catalytic agent* yaitu orang yang mempunyai pengaruh dalam menimbulkan pembaharuan. Sering pula peranan ini disebut sebagai inovator (pembaharu); e) Petugas kesehatan mental (*mental hygiene worker*) yang bertanggungjawab terhadap pembinaan kesehatan mental khususnya kesehatan mental siswa (Surya, 2016:6-7).

Dalam meningkatkan kinerja guru dan mencapai standar tertentu perlu adanya manajemen kinerja (*performance management*), Sedarmayanti (2017:261) mengemukakan Manajemen kinerja sebagai suatu proses untuk menciptakan pemahaman yang sama tentang apa yang harus dicapai dan pengelolaan karyawan sehingga meningkatkan kemungkinan tercapainya tujuan. Demikian pula Akhmad Sudrajat (2018:154) mengemukakan kinerja bahwa: .... sebuah proses komunikasi yang berkesinambungan dan dilakukan dalam kemitraan antara seorang karyawan dan penyelia langsungnya. Proses ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan. Ini merupakan sebuah sistem. Artinya, ia memiliki sejumlah bagian yang semuanya harus diikuti sertakan, kalau sistem manajemen kinerja ini hendak memberikan nilai tambah bagi organisasi, manajer dan karyawan.

Berdasarkan ungkapan di atas jelas bahwa proses penilaian kinerja mengarah pada kompetensi guru, yang berarti suatu hal yang menggambarkan kualifikasi atau kemampuan seseorang, baik yang kualitatif maupun yang kuantitatif. Jika kinerja adalah kuantitas dan kualitas pekerjaan yang harus diselesaikan oleh individu, maka kinerja merupakan output pelaksanaan tugas. Kinerja untuk tenaga guru umumnya diukur melalui: (1) kemampuan membuat rencana pelajaran; (2) kemampuan melaksanakan rencana pelajaran; (3) kemampuan melaksanakan evaluasi; (4) kemampuan menindak lanjut hasil evaluasi.

Indikator prestasi kerja guru/kinerja guru berkaitan dengan mutu proses pembelajaran dipengaruhi oleh kemampuan dalam a) Menyusun desain instruksional; b) Menguasai metode-metode mengajar dan menggunakannya sesuai

dengan sifat kegiatan belajar murid; c) Melakukan interaksi dengan murid yang menimbulkan motivasi yang tinggi sehingga murid-murid merasakan kegiatan belajar-mengajar yang menyenangkan; d) Menguasai bahan dan menggunakan sumber belajar untuk membangkitkan proses belajar aktif melalui pengembangan keterampilan proses; e) Mengenal perbedaan individual murid sehingga ia mampu memberikan bimbingan belajar.

Guru merupakan jabatan atau profesi yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru. Pekerjaan ini tidak dapat dilakukan oleh orang lain yang tidak memiliki keahlian untuk melakukan kegiatan atau pekerjaan sebagai guru, Menurut Undang-undang guru dan dosen pasal 1 bahwa: Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.

Mengingat tugas dan tanggung jawab guru yang begitu kompleksnya, maka profesi ini memerlukan lima persyaratan khusus, seperti yang dikemukakan oleh Moh Ali dalam Usman (2016:15) yaitu: 1) Menuntut adanya keterampilan yang berdasarkan konsep dan teori ilmu pengetahuan yang mendalam; 2) Menekankan pada suatu keahlian dalam bidang tertentu sesuai dengan bidang profesinya; 3) Menuntut adanya tingkat pendidikan keguruan yang memadai; 4) Adanya kepekaan terhadap dampak kemasyarakatan dari pekerjaan yang dilaksanakan; 5) Memungkinkan perkembangan sejalan dengan dinamika kehidupan.

Selain persyaratan di atas Usman (2016:16) menambahkan beberapa persyaratan yang harus dipenuhi oleh setiap pekerjaan yang tergolong suatu profesi antara lain: 1) Memiliki kode etik, sebagai acuan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. 2) Memiliki klien/objek layanan yang tetap yaitu seperti guru dan muridnya. 3) Diakui oleh masyarakat karena memang diperlukan jasa-jasanya dimasyarakat.

Syarat utama sebagai seorang profesi tersebut di atas, gurupun harus memiliki beberapa kompetensi seperti Kompetensi pedagogik, kompetensi profesionalisme, kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial. Undang Undang Guru dan Dosen (2005:92). Kompetensi profesional bagi seorang guru, artinya adalah guru merupakan orang yang memiliki kemampuan dan keahlian khusus dalam bidang keguruan sehingga ia mampu melakukan tugas dan fungsinya sebagai guru yang telah terlatih dan terdidik serta kaya akan pengamalan dibidangnya, juga keahlian ini dijadikan sebagai sumber penghidupannya. Pasal 1 ayat 4 Undang-undang Guru dan Dosen juga tersirat bahwa: Pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu seta memerlukan pendidikan profesi. Kemampuan profesional tersebut di atas harus menguasai landasan kependidikan seperti; mengenal tujuan pendidikan untuk mencapai tujuan, mengenal fungsi sekolah sebagai pusat pendidikan dan kebudayaan, dan mengenal prinsip-prinsip psikologi pendidikan yang dimanfaatkan dalam proses belajar mengajar.

Makin kuatnya tuntutan akan profesionalisme guru bukan hanya berlangsung di Indonesia, melainkan di negara-negara maju. Misalnya di Amerika Serikat isu tentang profesionalisasi guru ramai dibicarakan mulai pertengahan tahun 1980-an. Hal ini masih masih berlangsung hingga sekarang. Tuntutan untuk menjadi guru profesional tersebut di atas terdapat ciri-ciri pokok dari seorang guru profesional yaitu diantaranya: 1) Mempunyai komitmen pada siswa dan proses belajarnya; 2) Menguasai secara mendalam bahan atau mata pelajaran yang diajarkan serta cara mengajarkannya; 3) Guru bertanggungjawab memantau hasil belajar siswa melalui berbagai teknik evaluasi; 4) Guru mampu berpikir sistematis tentang apa yang dilakukannya dan belajar dari pengalamannya; 5) Guru seyogianya merupakan bagian dari masyarakat belajar dalam lingkungan profesinya. (Hamalik, 2017:68).

Kompetensi merupakan kegiatan yang menggambarkan kualifikasi atau kemampuan seseorang, baik yang kualitatif maupun yang kuantitatif. Kemampuan ini adalah hasil kinerja dari tindakan atau kegiatan yang dilakukan hasil pengalaman seseorang dari hasil yang diharapkan. Kinerja ini dapat dilihat dari apa yang dilakukan dan apa yang dihasilkan dari suatu standar atau kriteria tertentu. Guru sebagai pendidik profesional memiliki tugas utama adalah mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik. Kinerja guru dapat digambarkan sebagai pengajar dan pelaksana administrasi kegiatan mengajarnya yang dilandasi etos kerja yang tinggi dan disiplin profesional guru. Kompetensi profesional guru seperti yang dikemukakan oleh Usman (2016:18). Adalah sebagai berikut: Harus memiliki kemampuan: menguasai

landasan kependidikan, menguasai bahan pengajaran, menyusun program pengajaran, melaksanakan program pengajaran, menilai hasil dan proses belajar mengajar yang telah dilaksanakan. Kemampuan tersebut diatas mempengaruhi mutu dan hasil kinerja seseorang baik karena faktor budaya kerja dan budaya organisasi, serta penghargaan terhadap kinerja berupa kompensasi.

Kompetensi profesional merupakan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam, yang mencakup penguasaan materi kurikulum mata pelajaran disekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materinya, serta penguasaan terhadap struktur dan metodologi keilmuannya, memiliki indikator:

- (a) Memahami materi ajar yang ada dalam kurikulum sekolah
- (b) Memahami struktur, konsep dan metode keilmuan yang menunjang atau koheren dengan materi ajar.
- (c) Memahami hubungan konsep antar mata pelajaran terkait dan menerapkan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari.
- (d) Menguasai langkah-langkah penelitian dan kajian kritis untuk memperdalam pengetahuan atau materi bidang studi.

Kompetensi pribadi juga merupakan tuntutan undang-undang Guru dan Dosen, sehingga seorang guru harus memiliki kemampuan kepribadian yang bertaqwa kepada Tuhan yang Mahaesa dengan mengkaji dan mengamalkan ajaran-ajaran agama yang dianut serta mencerminkan sikap saling menghargai sesama umat beragama. Sebagai warga negara yang berjiwa Pancasila mampu mengkaji ciri-ciri dan nilai-nilai manusia Pancasila dan sifat-sifat kepatriotan bangsa dalam mengisi kemerdekaan Indonesia serta membiasakan diri menghargai dan

memelihara lingkungan. Indikator-indikator kinerja guru yang berkaitan dengan kompetensi kepribadian diantaranya:

- (a) Kepribadian yang mantap dan stabil,
- (b) Kepribadian yang dewasa.
- (c) Kepribadian yang arif.
- (d) Kepribadian yang berwibawa.
- (e) Kemampuan mengembangkan peserta didik

Kompetensi sosial bagi seorang guru dituntut mampu berkomunikasi dengan teman sejawat, dan masyarakat dalam mengkaji berbagai perkembangan dunia pendidikan dalam rangka meningkatkan kemampuan profesional. Berinteraksi dengan masyarakat lingkungan guna mencari umpan balik bagi perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta mengkaji berbagai lembaga kemasyarakatan yang berkaitan dengan pendidikan. Indikator-indikator yang berkaitan dengan kompetensi sosial adalah:

- (a) Kemampuan berkomunikasi dengan peserta didik
- (b) Kemampuan berkomunikasi dengan tenaga kependidikan
- (c) Kemampuan berkomunikasi dengan orang tua.
- (d) Kemampuan berkomunikasi dengan masyarakat dan lingkungan

## **2.2 Penelitian Terdahulu Yang Relevan**

Penelitian terdahulu yang relevan antara lain :

1. Penelitian dari Habib Cahyono tahun 2017 tentang Peran Kepala Sekolah Sebagai Administrator Dalam Pengelolaan Administrasi Kepegawaian. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepala sekolah harus mempunyai

kemampuan mengelola/ menangani manajerial skill yang tinggi dalam mengimplementasikan tugas pokok yang diemban olehnya. Kepala sekolah harus mampu membangun atmosfir kerja yang kondusif dengan manajemen yang menerapkan prinsip – prinsip manajemen yang tepat dan mampu dijadikan teladan.

2. Penelitian dari Rudy Saleh, Masluyah suib, dan Herculanus Bahari Sindju Tahun 2019 tentang Peran Kepala Sekolah Sebagai Administrator Dalam Meningkatkan Efektifitas layanan Administrasi di SMP Santu Petrus Pontianak. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran empirik tentang peranan kepala sekolah SMP Santu Petrus Pontianak dalam meningkatkan efektivitas layanan administrasi di sekolah tersebut. Metode penelitian ini adalah kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara, dokumentasi dan observasi serta analisis dengan cara reduksi, penyajian data dan membuat kesimpulan. Pengujian reliabilitas data dilakukan dengan memperpanjang masa pengamatan, meningkatkan ketekunan, triangulasi, bahan referensi dan melakukan member check. Hasil penelitian ditemukan bahwa kepala sekolah sebagai administrator telah menjalankan perannya : 1. Membuat perencanaan layanan administrasi dengan melibatkan dewan guru, 2. Melaksanakan secara konsisten perencanaan layanan administrasi yang telah disusunnya, 3. Melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan perencanaan layanan administrasi melalui rapat dewan guru sepanjang tahun berjalan efektif, melalui supervisi dan monitoring, 4.

Mengubah kesulitan menjadi tantangan dan kemudahan menjadi tanggung jawab.

3. Penelitian dari Candrayana tahun 2022 tentang Peran Administrator Kepala Sekolah dalam Peningkatan kompetensi Profesional Guru Di MTs Al-Maijah Kabupaten Cirebon. Penelitian dilakukan dengan metode, observasi, wawancara dan studi dokumentasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi kasus yang bertujuan untuk mengetahui peran kepala sekolah sebagai administrator yang dilaksanakannya dalam peningkatan kompetensi profesional guru.
4. Penelitian dari Menik Aryani, Baiq Rohiyatun, dan Fathul Azmi tahun 2018 tentang Hubungan Kepala Sekolah sebagai Administrator Dengan Kinerja Staf TU di MTs se Kecamatan Praya Timur tahun 2018. Masalah utama dari penelitian ini adalah masih banyaknya kepala sekolah yang belum mampu melaksanakan tugasnya sebagai administrator pendidikan. Penelitian menggunakan penelitian populasi dengan jumlah 39 sampel penelitian dengan menggunakan metode angket dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara kemampuan kepala sekolah sebagai administrator dengan kinerja staf Tata Usaha.
5. Penelitian dari Hamidi, Nuzuwar, Ifnaldi Nurmal tahun 2019 tentang Peran Kepala Sekolah Sebagai Administrator dan Supervisor. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana peran kepala sekolah sebagai administrator dan supervisor. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif

kualitatif. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepala sekolah telah menerapkan tugas pokok dan fungsinya sebagai kepala sekolah.

6. Penelitian dari Hamidah, Julkifli tahun 2021 tentang Kepala Sekolah sebagai Administrator dan Supervisor di Lingkungan Sekolah. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif. Kepala sekolah sebagai administrator mengelola kurikulum, mengelola peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan. Kepala sekolah sebagai supervisor harus memahami dan melakukan perannya dengan baik sebagai supervisor.

### **2.3 Pendekatan Masalah**

Kepala sekolah sebagai pemimpin dan penanggung jawab penyelenggaraan pendidikan di sekolah terutama setelah diterapkan manajemen berbasis sekolah dalam pengelolaan sekolah, harus memiliki profesionalitas yang tidak diragukan lagi demi tercapainya prestasi sekolah yang membanggakan. Kepala sekolah yang profesional harus selalu kreatif dan produktif dalam melakukan inovasi pendidikan untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Berpijak dari grand teori yang dikemukakan Mulyasa (2015:53) telah menetapkan bahwa ” Kepala sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai edukator; manajer; administrator; supervisor; leader; inovator; dan motivator (EMASLIM)”. Kepala sekolah harus mampu berperan sebagai figur dan mediator, bagi perkembangan masyarakat dan lingkungannya. Melalui kepala sekolah yang produktif, situasi pembelajaran dapat dilakukan secara efisien, efektif, menarik, dan menyenangkan. Hal ini disebabkan karena di tangan kepala sekolah yang kreatif lahir berbagai ide-ide kreatif dalam

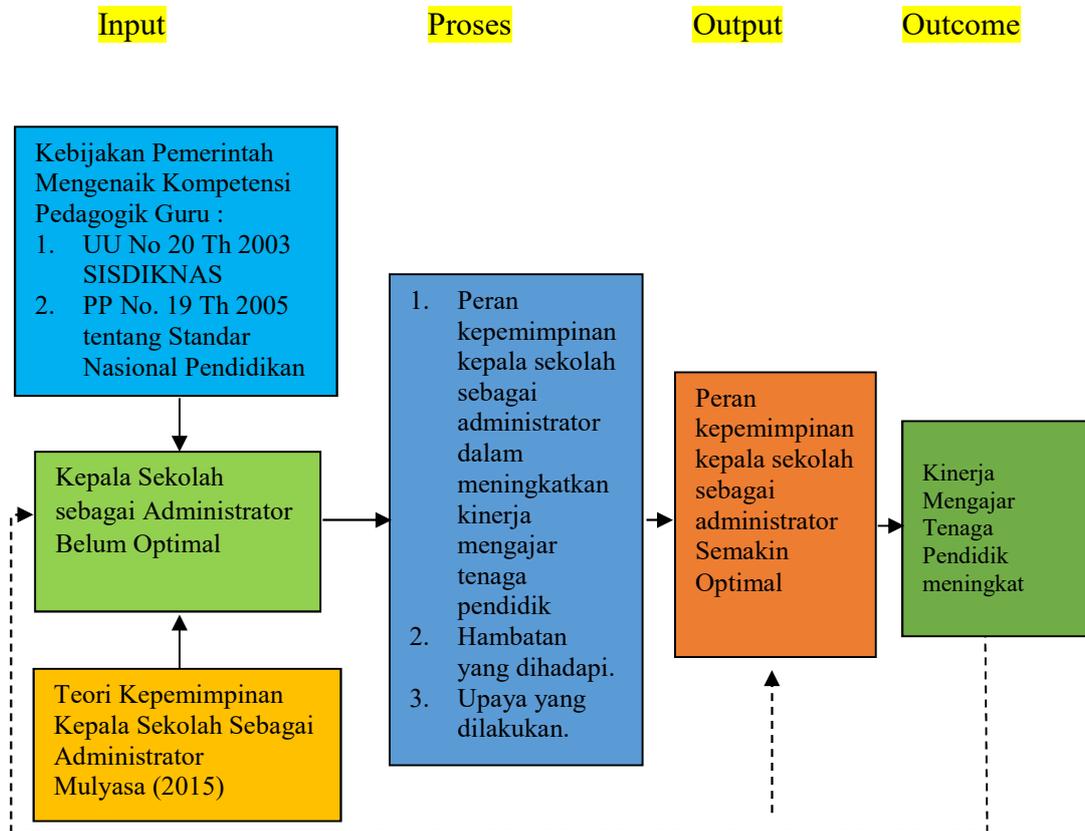
menggunakan metode dan strategi pembelajaran yang variatif, inovatif, dan menyenangkan bagi peserta didik karena sesuai dengan kebutuhan belajar peserta didik.

Guru memiliki tugas sebagai pengajar yang melakukan transfer pengetahuan. Selain itu, guru juga sebagai pendidik yang melakukan transfer nilai-nilai sekaligus sebagai pembimbing yang memberikan pengarahan dan menuntun siswa dalam belajar. Untuk itu guru harus berperan aktif dan menempatkan kedudukannya sebagai tenaga profesional, yang bekerja dengan kinerja yang tinggi.

Pada dasarnya peserta didik tidak hanya belajar dari materi dan bahan ajar yang disampaikan oleh pengajar di dalam kelas. Keseluruhan lingkungan sekolah, interaksi antar peserta didik dan antar pengajar dengan peserta didik, budaya sekolah bahkan lingkungan tempat tinggal peserta didik amat sangat mempengaruhi proses pembelajaran. Inovasi dikatakan berhasil bila berdampak positif bagi proses pembelajaran peserta didik.

Pembelajaran adalah inti dari pendidikan. Oleh karenanya pemecahan masalah pendidikan harus terfokus pada kualitas pembelajaran. Kualitas pembelajaran yang baik menghendaki seluruh komponen pembelajaran harus baik dan terintegrasi dalam suatu sistem. Pencarian pendekatan atau strategi baru inilah yang menimbulkan terwujudnya berbagai macam inovasi dalam pembelajaran. Wujud, bentuk, dan upaya inovasi ini bermacam-macam namun semua memiliki tujuan umum yang sama yaitu terwujudnya suatu proses pembelajaran yang berkualitas sehingga dapat meningkatkan kompetensi, kemampuan, ketrampilan, serta daya saing lulusan

Berdasarkan uraian di atas untuk lebih jelasnya digambarkan bagan kerangka pemikiran sebagai berikut:



**Gambar 2.1**  
**Pendekatan Masalah**