

BAB II

KAJIAN TEORITIS

A. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

1. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan sekolah adalah kapasitas pemimpin sekolah dalam memahami dan mengartikulasikan visi, misi, dan strategi sekolah, meyakini bahwa sekolah adalah tempat untuk belajar, mempengaruhi, memberdayakan, membimbing, membentuk kultur, menjaga integritas, berani mengambil resiko sebagai pionir dalam pembaharuan, memotivasi, mendudukan sumber daya manusia lebih tinggi dari pada sumber daya-sumber daya yang lainnya, menghargai orang lain, dan selalu proaktif. Sebagaimana dikemukakan dalam Pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 bahwa kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Kepala sekolah diangkat melalui prosedur serta persyaratan tertentu yang bertanggung jawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan yang mengimplikasikan meningkatnya prestasi belajar. Kepala sekolah yang professional akan berfikir untuk membuat perubahan tidak lagi berfikir bagaimana suatu perubahan sebagaimana adanya sehingga tidak terlindas oleh perubahan tersebut. (Fitrah, 2017)

Robbin Rohmat, 2017 mengemukakan bahwa, "*leadership is ability to influence a group toward the achievement goals*". Kepemimpinan dibutuhkan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Untuk mencapai sebuah tujuan organisasi, maka kepemimpinan mutlak harus dilakukan oleh seorang pimpinan organisasi. Dalam mewujudkan suatu organisasi yang baik seorang pemimpin perlu memiliki gaya kepemimpinan sebagai alat dalam mempengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. (Savira, 2017)

kepemimpinan bukan merupakan istilah baru bagi masyarakat. Di setiap organisasi, selalu ditemukan seorang pemimpin yang menjalankan organisasi. Pemimpin berasal dari kata “*leader*” yang merupakan bentuk benda dari “*to lead*” yang berarti memimpin. Untuk memahami pengertian kepemimpinan secara jelas, maka perlu dikaji beberapa definisi yang dikemukakan para ahli kepemimpinan(Sudrajat, 2021).

Selain itu juga pemimpin diartikan sebagai orang yang mendapatkan amanah dan tanggung jawab, yang memiliki sifat, dan sikap yang dapat menjadi contoh bagi orang lain. Sebagaimana yang dijelaskan dalam surat As-Sajdah ayat 24 yang Artinya : Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami selama mereka sabar. Mereka meyakini ayat-ayat Kami .Dari ayat diatas , bisa dijelaskan bahwa kepemimpinan merupakan faktor penting dalam memberikan arahan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Sehubungan dengan konteks kepemimpinan kepala madrasah, maka kepemimpinan yang dibahas adalah kepemimpinan pendidikan. Kepemimpinan pendidikan adalah kesiapan atau kemampuan yang dimiliki seseorang dalam proses mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan orang lain yang ada hubungannya dengan pelaksanaan dan pengembangan pendidikan dan pengajaran ataupun pelatihan, agar segenapkegiatan dapat berjalan dengan efektif dan efisien, yang pada akhirnya dapat mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran yang telah ditetapkan.

Menurut Kartini Kartono 2017 kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan satu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah dicanangkan. Maka seorang pemimpin itu harus mahir melaksanakan kepemimpinannya jika dia ingin sukses dalam melakukan tugas-tugasnya.Salah satu kunci yang sangat menentukan keberhasilan dan kesuksesan suatu sekolah dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan adalah peran kepala sekolah.

Suparlan 2018 mengatakan bahwa ada beberapa peran yang harus dimiliki oleh kepala sekolah yaitu MASLIMDEF (*Educator, Manager, Administrator, supervisor, Leader, Inovator, Motivator, Dinamisator, Evaluator, dan Facilitator*). (Susanto, 2021)

Kepemimpinan ialah sebuah proses dalam mengarahkan, membimbing, mempengaruhi, atau mengawasi pikiran, perasaan dan tindakan serta tingkah laku orang lain. (Lampung, 2018)

Banyak ahli yang mengemukakan pengertian kepemimpinan. Feldman 2018 mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah usaha sadar yang dilakukan pemimpin untuk mempengaruhi anggotanya melaksanakan tugas sesuai dengan harapannya. Di sisi lain, Newell 2017 mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi orang lain untuk mencapai pengembangan atau tujuan organisasi. Kedua pendapat tersebut sesuai dengan pendapat Stogdill yang mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktifitas kelompok untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi yang dikemukakan para ahli kepemimpinan tersebut, dapat digaris bawahi bahwa kepemimpinan pada dasarnya adalah suatu proses menggerakkan, mempengaruhi dan membimbing orang lain dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi. Ada empat unsur yang terkandung dalam pengertian kepemimpinan, yaitu unsur orang yang menggerakkan yang dikenal dengan pemimpin, unsur orang yang digerakkan yang disebut kelompok atau anggota, unsur situasi dimana aktifitas pergerakan berlangsung yang dikenal dengan organisasi, dan unsur sasaran kegiatan yang dilakukan. (Sudrajat, 2021)

Kepemimpinan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam manajemen berbasis sekolah. Kepemimpinan berkaitan dengan masalah kepala sekolah dalam meningkatkan kesempatan untuk mengadakan pertemuan secara efektif dengan para guru dalam situasi yang kondusif. Perilaku kepala sekolah harus mendapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat, dan penuh pertimbangan

terhadap para guru, baik sebagai individu dan sebagai kelompok. Perilaku instrumental merupakan tugas-tugas yang diorientasikan dan secara langsung diklarifikasi dalam peranan dan tugas-tugas para guru, sebagai individu dan sebagai kelompok. Perilaku pemimpin yang positif dapat mendorong kelompok dalam mengarahkan dan memotivasi individu untuk bekerja sama dalam kelompok dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. (Dan et al., 2021)

Seorang pemimpin sekolah memiliki peran strategis untuk mewujudkan kualitas sekolah pendidikan. Lembaga ini membutuhkan pemimpin yang memiliki kemampuan dalam memimpin. Penggerak utama adalah tokoh dan inspirasi dalam merancang dan mengerjakan kegiatan di sekolah. Pemimpin bukan hanya seorang manajer, dia juga harus menjadi pembangun mental, moral, semangat, dan kolektivitas untuk jajaran bawahannya dan tidak hanya menggunakan aturan tertulis, tetapi juga sikap perilakunya, figur, dan contoh dalam melakukan agenda transformasi kepemimpinan yang lebih baik. Pemimpin tidak harus dianggap sebagai objek eksploitasi, dengan demikian bawahannya harus dianggap sebagai teman dan mitra kerja. Jadi, tidak ada kesewenang-wenangan dan ketidakadilan. Karena tanpa bawahan pemimpin kurang berarti. (Kepemimpinan et al., 2021)

Kepemimpinan didefinisikan ke dalam ciri-ciri individual, kebiasaan, cara mempengaruhi orang lain, interaksi, kedudukan dalam organisasi dan persepsi mengenai pengaruh yang sah dan menggerakkan perilaku orang lain serta melakukan. Kepemimpinan diterjemahkan ke dalam istilah sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerja sama antar peran, kedudukan dari satu jabatan administrasi, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh". (M. Ali, Harun, 2021)

Pada hakikatnya, kepemimpinan memainkan peran yang begitu penting dan memiliki fungsi sebagai penentu keberhasilan kelompok atau organisasi apapun (Okoroji, Anyanwu & Ukpere, 2014). Hal

senada dikemukakan Igwe dan dike (2016) yang menegaskan bahwa sama seperti organisasi lainnya, keberhasilan dan kegagalan sekolah sangat banyak berkaitan erat dengan kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh kepala sekolah. Oleh karena itu, sekolah sebagai organisasi pendidikan harus dipimpin kepala sekolah yang dapat memfungsikan peran kepemimpinannya dengan baik. Tan (2016) menyatakan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan memiliki empat fungsi, yaitu (1) *managing the teaching learning program*, (2) *designing the organization to emphasize collaborative decision-making processes among different stakeholders*, (3) *developing an academic school vision and giving directions*, (4) *understanding and developing teachers*.

Peran yang dimiliki oleh kepala sekolah memang begitu kompleks. Selain berperan mengelola sekolah supaya menjadi efektif dan efisien, kepala sekolah secara khusus juga harus mampu meningkatkan kinerja guru. Susanto (2016) menyatakan bahwa peningkatan kinerja guru dalam pembelajaran dapat tercapai apabila kepala sekolah sebagai pemimpin mampu memacu guru dalam meningkatkan kinerja para guru dengan sungguh-sungguh dan penuh dedikasi yang tinggi terhadap tugas yang diemban. Oleh karena itu, tanpa adanya dukungan yang memadai dari kepala sekolah untuk peningkatan kinerja guru, maka guru tidak akan pernah melaksanakan tugasnya, yaitu mendidik, melatih, membimbing, dan mengembangkan potensi setiap siswa, dengan maksimal. Dengan demikian, untuk memperbaiki kualitas kinerja guru, maka peran kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan perlu dikembangkan lebih lagi supaya terjadi peningkatan kinerja guru. (Gaol & Siburian, 2021)

Kepemimpinan adalah ilmu/seni mempengaruhi dan menggerakkan orang untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dalam upaya mempengaruhi dan menggerakkan tersebut seorang pemimpin harus

mempunyai sifat menghargai perbedaan, menghormati perbedaan, dan selanjutnya berusaha membangun kekuatan (Hidayat et al., 2019)

Jadi Kepemimpinan adalah sebuah kemampuan atau kekuatan di dalam diri seseorang untuk memimpin dan mempengaruhi orang lain dalam hal bekerja, dimana tujuannya adalah untuk mencapai target (goal) yang telah ditentukan.

2. Tujuan Dan Fungsi Kepemimpinan

Tujuan Kepemimpinan merupakan kerangka ideal/filosofis yang dapat memberikan pedoman bagi setiap kegiatan pemimpin, sekaligus menjadi patokan yang harus dicapai. adapun fungsi kepemimpinan ialah :

- 1) Seorang pemimpin berfungsi sebagai orang yang mampu menciptakan perubahan secara efektif di dalam penampilan kelompok .
- 2) Seorang pemimpin berfungsi menggerakkan orang lain, sehingga secara sadar orang lain tersebut mau melakukan apa yang dikehendaki oleh pemimpin. (Lampung, 2018)

Sedangkan menurut Malayu Hasibuan 2017 , fungsi Kepemimpinan ialah:

- 1) Pengambilan keputusan dan merealisasi keputusan itu.
- 2) Pendelegasian wewenang dan pembagian kerja kepada para bawahan.
- 3) Meningkatkan daya guna dan hasil guna semua unsur manajemen (6M).
- 4) Memotivasi bawahan, supaya bekerja efektif dan bersemangat Mengembangkan imajinasi, kreativitas, dan loyalitas bawahan.
- 5) Pemrakarsa, penggiatan, dan pengendalian rencana .
- 6) Mengkoordinasi dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan bawahan
- 7) Penialain prestasi dan pemberian teguran atau penghargaan kepada bawahan .
- 8) Pengembangan bawahan melalui pendidikan atau pelatihan
- 9) Melaksanakan pengawasan melekat (waskat) dan tindakan- tindakan perbaikan jika perlu.
- 10) Memelihara aktivitas-aktivitas lembaga sesuai dengan izinnya

- 11) Mempertanggung jawabkan semua tindakannya kepada pemilik, karyawan, dan pemerintah.
- 12) Membina dan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan
- 13) Pemberian kompensasi, ketenangan, dan keselamatan bagi karyawan.(Lampung, 2018)

3. Syarat-syarat Kepemimpinan

Untuk menjabat sebagai seorang Kepala dilingkungan suatu lembaga pendidikan, biasanya ditetapkan beberapa persyaratan yang harus dipenuhi. persyaratan sendiri ialah ketentuan yang dimiliki untuk menduduki suatu jabatan tertentu yang mengharuskan seseorang yang mendudukinya dapat menjalankan fungsi kepemimpinannya.(Lampung, 2018)

Syarat Kepala sekolah adalah sebagai berikut :

- 1) Memiliki ijazah yang sesuai dengan ketentuan/peraturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah.
- 2) Mempunyai pengalaman kerja yang cukup, terutama di sekolah yang sejenis dengan sekolah yang dipimpinnya
- 3) Mempunyai sifat kepribadian yang baik, terutama sikap dan sifat- sifat kepribadian yang diperlukan bagi kepentingan pendidikan.
- 4) Mempunyai keahlian dan pengetahuan yang luas, terutama mengenai bidang-bidang pengetahuan pekerjaan yang diperlukan bagi sekolah yang dipimpinnya.
- 5) Mempunyai ide dan inisiatif yang baik untuk kemajuan dan pengembangan sekolahnya. Dari uraian syarat-syarat kepemimpinan diatas bahwa pada dasarnya ialah menjelaskan tentang sifat dan sikap baik manusia. sehingga dapat disimpulkan bahwa seseorang hanya akan menjadi pemimpin yang efektif apabila seseorang tersebut memiliki sifat dan sikap serta kemampuan yang lebih dari orang-orang yang dipimpinnya.(Lampung, 2018)

Dari uraian syarat-syarat kepemimpinan diatas bahwa pada dasarnya ialah menjelaskan tentang sifat dan sikap baik manusia. sehingga

dapat disimpulkan bahwa seseorang hanya akan menjadi pemimpin yang efektif apabila seseorang tersebut memiliki sifat dan sikap serta kemampuan yang lebih dari orang-orang yang dipimpinnya.

4. Standar Kompetensi Kepala Sekolah

Kepemimpinan kepala sekolah yang baik juga dapat meningkatkan kepercayaan orang tua dan masyarakat, yang pada gilirannya dapat meningkatkan partisipasinya terhadap usaha pengembangan sekolah, baik yang berupa pembangunan sarana penunjang, pembangunan lingkungan yang bersih dan rindang maupun kelengkapan alat-alat yang dibutuhkan.

Terlebih ketika era globalisasi membawa berbagai konsekuensi. Derasnya arus informasi, tingginya pemanfaatan teknologi hingga merebaknya kompetisi di berbagai sektor. Untuk itu perlu upaya melalui jalur peningkatan pendidikan dan pelatihan guna meningkatkan kompetensi guru dan kepala sekolah sebagai garda terdepan (*front liner*) dalam dunia pendidikan.

Pendidikan dan pelatihan guru dan kepala sekolah ini diatur dalam Permendikbud No. 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah. Permendikbud ini mengatur berbagai persyaratan sebagai kepala sekolah. Termasuk upaya peningkatan guru dan calon kepala sekolah hingga kapabel untuk menjadi kepala sekolah yang memenuhi tuntutan zaman dan regulasi. (Nuridin et al., 2019)

Sekolah sebagai lembaga pendidikan merupakan bagian integral dari organisasi formal yang penyelenggaraannya dilakukan oleh pemimpin yang memiliki posisi sebagai kepala sekolah. Berkaitan dengan posisi ini, Davies 2010 menyebutkan: “*A school principal occupies a key position in the schooling system.*” Di negara-negara maju kepala sekolah mendapat sebutan bermacam-macam. Ada yang menyebut guru kepala (*head teacher* atau *head master*), kepala sekolah (*principal*), kepala sekolah yang mengajar (*teaching principal*), kepala sekolah pensupervisi (*supervising principal*), direktur (*director*), administrator (*administrator*), dan atau pemimpin pendidikan. (Hidayat et al., 2019)

Standar Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah telah ditetapkan melalui Permendinas No. 13 Tahun 2007 yang ditetapkan pada tanggal 17 April 2007. Dalam Permendiknas ini disebutkan bahwa untuk diangkat sebagai kepala sekolah seseorang wajib memenuhi standar kualifikasi dan kompetensi. Untuk standar kualifikasi meliputi kualifikasi umum dan khusus. Kualifikasi umum kepala sekolah yaitu, kualifikasi akademik (S1), usia maksimal 56 tahun, pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun, dan pangkat serendah-rendahnya III/c atau yang setara. Sedangkan kualifikasi khusus yaitu berstatus guru, bersertifikat pendidik, dan memiliki sertifikat kepala sekolah.

Kompetensi kepala sekolah sangat penting agar apa yang dicita-citakan bisa terwujud. Kecakapan kepala sekolah berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/ Madrasah adalah kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial (Hidayat et al., 2019)

Sampai dengan tahun 2008 sebagian guru (termasuk kepala sekolah) telah memiliki sertifikat pendidik sedangkan seluruh kepala sekolah sampai saat ini belum ada yang memiliki sertifikat pendidik. Bahkan guru yang diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah setelah Permendiknas No. 13 Tahun 2007 ditetapkan belum ada yang memiliki sertifikat kepala sekolah. Hal ini terjadi karena pemerintah masih disibukkan dengan sertifikasi guru sehingga sertifikasi kepala sekolah belum terjamah.

Kepala sekolah dalam mengelola satuan pendidikan disyaratkan menguasai keterampilan dan kompetensi tertentu yang dapat mendukung pelaksanaan tugasnya. Sahertian Wahyudi 2018 mengartikan “kompetensi sebagai kemampuan melaksanakan sesuatu yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan. Kompetensi diperoleh melalui pendidikan dan latihan dengan standari dan kualitas tertentu sesuai dengan tugas yang akan dilaksanakan”. Secara umum tugas dan peran kepala sekolah

memiliki lima dimensi kompetensi sebagaimana termaktub pada Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007, tentang “Standar Kepala Sekolah/ Madrasah, yaitu kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan kompetensi sosial”(M. Ali, Harun, 2021).

Di sejumlah negara lain, untuk menjadi kepala sekolah, seseorang harus menjalani training dengan minimal waktu yang ditentukan. Di Malaysia menetapkan 300 jam pelatihan untuk menjadi kepala sekolah, Singapura dengan standar 16 bulan pelatihan, dan Amerika, yang menetapkan lembaga pelatihan untuk mengeluarkan surat izin atau surat keterangan kompetensi. Bahkan di Malaysia ada lembaga/institut (semacam P4TK) dalam bidang kekepalasekolahan yaitu Institut Aminuddin Baki (IAB) yang berada di Genting Highlands, Malaysia.

Kepala sekolah memiliki tanggung jawab yang besar dalam penyelenggaraan kegiatan pendidikan, oleh karena itu kepala sekolah sebagai seorang pemimpin, untuk meningkatkan pemberdayaan guru dalam proses pembelajaran adalah melalui Manajemen Sumber Daya Manusia, maka kepala sekolah mempunyai kewajiban untuk mengembangkan kompetensi guru. Dengan kata lain, unsur yang berperan dalam peningkatan profesionalisme guru di antaranya adalah kepala sekolah. Kepala sekolah mempunyai fungsi sangat menentukan bagi perkembangan guru. Peran tersebut dapat positif jika kepala sekolah mampu meningkatkan potensi guru-guru sekaligus memberikan ruang gerak, kebebasan, dan mendorong guru untuk maju guna meningkatkan komitmen dan tanggung jawab tugasnya. (Susanto & Muhyadi, 2016)

Selain standar kualifikasi kepala sekolah juga harus memenuhi standar kompetensi. Dalam Permendiknas No. 1 Tahun 2007 disyaratkan 5 kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah. Lima kompetensi yang harus dikuasai oleh seorang kepala sekolah yaitu: kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial. Kelima dimensi kompetensi tersebut dijabarkan sebagai berikut;

a. **Kompetensi Kepribadian**

Kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah dalam dimensi kompetensi kepribadian antara lain: (1) berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/ madrasah; (2) memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin; (3) memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah; (4) bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi; (5) mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/ madrasah; dan (6) memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

Dengan merujuk pada teori sifat atau trait theory dalam kepemimpinan, pada dasarnya teori sifat memandang bahwa keefektifan kepemimpinan itu bertolak dari sifat-sifat atau karakter yang dimiliki seseorang. Keberhasilan kepemimpinan itu sebagian besar ditentukan oleh sifat-sifat kepribadian tertentu, misalnya harga diri, prakarsa, kecerdasan, kelancaran berbahasa, kreatifitas termasuk ciri-ciri fisik yang dimiliki seseorang. Pemimpin dikatakan efektif bila memiliki sifat-sifat kepribadian yang baik. Sebaliknya, pemimpin dikatakan tidak efektif bila tidak menunjukkan sifat-sifat kepribadian yang baik.

Seorang kepala sekolah yang memiliki dimensi kompetensi kepribadian sebagaimana disyaratkan dalam 6 kompetensi maka dijamin tidak akan ada kasus korupsi keuangan, kecurangan dalam ujian (baik UASBN atau UN), etos kerja rendah, dan lain sebagainya. Sebaliknya, yang ada adalah kepala sekolah yang konsisten, dedikasi/etos kerja yang tinggi, disiplin, mandiri, transparan, terbuka atas saran dan kritik, tidak mudah putus asa, dan memiliki jiwa kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan sekolah.

Kompetensi kepribadian dapat diukur melalui psikotes, khususnya jiwa kepemimpinan dapat diketahui sejauh mana seorang kepala sekolah memiliki jiwa kepemimpinan atau tidak. Dengan menggunakan

perangkat *SELF-DIRECTED SEARCH (SDS)* yang disusun John L. Holland dapat diketahui kecenderungan seorang guru apakah cukup menjadi seorang guru atau ada bakat sebagai pemim-pin (kepala sekolah). Selain itu, kemampuan menghadapi masalah dapat diukur dengan “inventori pengurusan konflik”. Dengan perangkat ini akan diketahui kemampuan persaingan, kerjasama, kompromi, menghindar, dan penyesuaian diri.

b. **Kompetensi Manajerial**

Dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional (Depdiknas, 2006), terdapat tujuh peran utama kepala sekolah yaitu, sebagai: (1) educator (pendidik); (2) manajer; (3) administrator; (4) supervisor (penyelia); (5) leader (pemimpin); (6) pencipta iklim kerja; dan (7) wirausahawan. Sebagai seorang manajer, kepala sekolah harus mempunyai empat kompetensi dan ketrampilan utama dalam menajerial organisasi, yaitu ketrampilan membuat perencanaan, keterampilan mengorganisasi sumberdaya, keterampilan melaksanakan kegiatan, dan keterampilan melakukan pengendalian dan evaluasi. Empat keterampilan manajerial kepala sekolah akan dibahas secara detail berikut ini.

Pertama, keterampilan melakukan perencanaan. Kepala sekolah harus mampu melakukan proses perencanaan, baik perencanaan jangka pendek, menengah, maupun perencanaan jangka panjang. Perencanaan jangka pendek adalah perencanaan yang dibuat untuk kepentingan jangka pendek, misalnya untuk satu bulan hingga satu tahun ajaran. Perencanaan jangka menengah adalah perencanaan untuk pekerjaan yang memerlukan waktu 2-5 tahun, sedangkan perencanaan jangka panjang meliputi perencanaan sekitar 5-10 tahun. Proses perencanaan menjadi salahsatu keterampilan yang penting mengingat perencanaan yang baik merupakan setengah dari kesuksesan suatu pekerjaan. Prinsip perencanaan yang baik, akan selalu mengacu pada: pertanyaan: “Apa yang dilakukan (*what*), siapa yang melakukan (*who*), kapan dilakukan (*when*). Di mana

dilakukan (*where*), dan bagaimana sesuatu dilakukan (*how*)”, Detail perencanaan inilah yang akan menjadi kunci kesuksesan pekerjaan.

Kedua, keterampilan melakukan pengorganisasian. Lembaga pendidikan mempunyai sumber daya yang cukup besar mulai sumber daya manusia yang terdiri dari guru, karyawan, dan siswa, sumber daya keuangan, hingga fisik mulai dari gedung serta sarana dan prasarana yang dimiliki. Salah satu masalah yang sering melanda lembaga pendidikan adalah keterbatasan sumberdaya. Kepala sekolah harus mampu menggunakan dan memanfaatkan sumberdaya yang tersedia dengan sebaik-baiknya. Walaupun terbatas, namun sumber daya yang dimiliki adalah modal awal dalam melakukan pekerjaan. Karena itulah, seni mengola sumberdaya menjadi ketrampilan manajerial yang tidak bisa ditinggalkan.

Ketiga, adalah kemampuan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Tahapan ini mengisyaratkan kepala sekolah membangun prosedur operasional lembaga pendidikan, memberi contoh bagaimana bekerja, membangun motivasi dan kerjasama, serta selalu melakukan koordinasi dengan ber bagai elemen pendidikan. Tidak ada gunanya perencanaan yang baik jika dalam implementasinya tidak dilakukan secara sungguh-sungguh dan professional.

Keempat, kepala sekolah harus mampu melakukan tugas-tugas pengawasan dan pengendalian. Pengawasan (supervisi) ini meliputi supervise manajemen dan juga supervisi dalam bidang pengajaran. Sepervisi manajemen artinya melakukan pengawasan dalam bidang pengembangan keterampilan dan kompetensi adminstrasi dan kelembagaan, sementara supervisi pengajaran adalah melakukan pengawasan dan kendali terhadap tugas-tugas serta kemampuan tenaga pendidik sebagai seorang guru. Karenanya kepala sekolah juga harus mempunyai kompetensi dan keterampilan professional sebagai guru, sehingga ia mampu memberikan supervisi yang baik kepada bawahannya.

Substansi manajemen pendidikan dikelompokkan ke dalam enam gugusan substansi, yaitu gugusan-gugusan substansi (1) kurikulum atau pembelajaran; (2) kesiswaan; (3) kepegawaian; (4) sarana dan prasarana; (5) keuangan; dan (6) hubungan masyarakat.

Gugusan-gugusan substansi pendidikan bila disandingkan dengan substansi manajemen yaitu meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan maka akan diperoleh setidaknya 24 tugas pokok manajemen pendidikan. Misalnya: perencanaan kurikulum, kesiswaan, kepegawaian, sarana dan prasarana, keuangan dan hubungan masyarakat.

Pokok-pokok manajemen pendidikan tersebut dalam Permendiknas No. 13 Tahun 2007 dituangkan dalam dimensi kompetensi manajerial dengan 16 kompetensinya. Dari ke-16 kompetensi tersebut, tugas manajemen dalam bidang perencanaan ada 1 kompetensi, yaitu Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan. Tahap pengorganisasian dalam permendiknas dituangkan dalam 2 kompetensi yaitu: (a) mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan dan (b) memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.

Tugas pelaksanaan dalam permendiknas mendapatkan porsi yang paling besar. Hal ini disebabkan tugas pelaksanaan/pengelolaan merupakan inti dari manajemen. Ada 12 kompetensi yang dapat digolongkan dalam pengelolaan manajemen pendidikan. Kompetensi tersebut antara lain: (1) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif; (2) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik; (3) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal; (4) Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal; (5) Mengelola hubungan

sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah; (6) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik; (7) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional; (8) Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien; (9) Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/ madrasah; (10) Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah; (11) Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan; dan (12) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.

Semua gugusan subtansi manajemen pendidikan telah terakomodasi dalam dimensi kompetensi manajerial kepala sekolah, yaitu kurikulum, personalia, kesiswaan, keuangan, sarana dan prasarana, dan hubungan masyarakat.

Selanjutnya dalam bidang pengawasan atau kontrol, kompetensi kepala sekolah dalam Permendiknas No. 13 Tahun 2007 meliputi 1 kompetensi, yaitu melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

Bilamana seluruh kompetensi manajerial dikuasai dan dilaksanakan dengan baik, maka terwujudnya sekolah unggul dan mandiri akan dapat dicapai. Sejauh mana kepala sekolah dapat mewujudkan peran-peran tersebut, secara langsung maupun tidak langsung dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kompetensi guru, yang pada gilirannya dapat membawa efek terhadap peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

c. **Kompetensi Kewirausahaan**

Dimensi kompetensi kewirausahaan dalam Permendiknas No. 13 Tahun 2007 terdiri atas lima kompetensi, yaitu: (1) menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah; (2) bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif; (3) memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah; (4) pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah; dan (5) memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

Ranah kompetensi nomor satu sampai dengan nomor empat merupakan jiwa, sikap, dan perilaku kewirausahaan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah di seluruh jenjang pendidikan. Sedangkan ranah kelima, yang harus dimiliki adalah kepala SMK karena bidang kegiatan pendidikan di SMK diantaranya mengelola kegiatan produksi/jasa. Contoh SMK jurusan perhotelan memiliki kegiatan jasa perhotelan sehingga peserta didik dapat memanfaatkan sepenuhnya hotel yang dimiliki sekolah sebagai sumber belajar. Demikian pula SMK jurusan otomotif dengan kegiatan jasa bengkel. Sedangkan bagi kepala SD, SMP, SMA kegiatan produksi/jasa terbatas. Kebanyakan yang ada yaitu koperasi sekolah. Walaupun demikian, naluri kewirausahaan harus dimiliki oleh seluruh kepala sekolah.

Kewirausahaan dalam persekolahan, tidak harus diartikan dengan kegiatan yang mampu menghasilkan keuntungan bagi sekolah secara materiil (berupa uang). Kewirausahaan dalam yang paling penting adalah kemauan bekerja keras serta kreatif dan inovatif. Kepala sekolah yang memiliki jiwa kewirausahaan akan mampu menghitung kelemahan dan kelebihan yang dimiliki menjadi modal awal sekolahnya. Dengan modal awal tersebut, kepala sekolah mendayagunakan untuk kemajuan sekolah. Contoh: peserta didik yang besar merupakan kekuatan (strength) bagi

sekolah. Orang tua peserta didik bisa dijadikan investir dengan memberikan pinjaman dana, misalnya untuk pembangunan kantin sekolah. Kantin tersebut kemudian disewakan. Hasil sewa ini, sebagian untuk cadangan pengembalian pinjaman dan sebagian yang lain untuk pendapatan sekolah.

Selain itu prinsip-prinsip kewirausahaan juga dapat digunakan untuk peningkatan kompetensi guru. Di zaman teknologi, informasi dan komunikasi sekarang ini, kepala sekolah dengan kreativitas dan inovasinya mendorong guru untuk menciptakan proses belajar mengajar yang dinamis, yakni dengan kemampuan mengadopsi berbagai model atau metode pembelajaran yang baru. Misalnya dalam hal membaca permulaan, guru dapat menggunakan metode iqra'. Dengan metode ini kemampuan membaca permulaan siswa akan mengalami perkembangan yang pesat. Dalam hal berhitung, guru dapat menggunakan metode berhitung jarimatika atau jarimagic. Kepala sekolah menciptakan kompetisi yang sehat di sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru. Apalagi kemampuan melakukan penelitian tindakan kelas (*Class Action Research*) dihargai secara akademis.

d. Kompetensi Supervisi

Selama ini kegiatan supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah merupakan kegiatan insidental. Kegiatan ini biasanya dilaksanakan bagi guru yang akan naik pangkat atau untuk mengisi DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai). Kegiatan ini dilakukan kepala sekolah dengan sekadar melakukan kunjungan kelas dan menilai performa guru. Setelah kegiatan ini selesai maka selesailah kegiatan supervisi ini.

Supervisi dalam pengertian intinya adalah kegiatan membantu guru bukan hanya untuk memvonis guru (benar atau salah). Kegiatan membantu guru harus dilakukan secara terencana dan sistematis bukan insidental sehingga dengan kegiatan supervisi kemampuan profesional guru dapat berkembang dengan optimal.

Dalam Permendiknas No. 13 Tahun 2007 tentang kompetensi kepala sekolah, dimensi kompetensi supervisi terdiri atas tiga kompetensi, yaitu:

- 1) merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru;
- 2) melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat; dan
- 3) menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

Kebanyakan kegiatan supervisi yang dilaksanakan kepala sekolah terhadap guru baru pada butir dua yaitu melaksanakan supervisi akademik dengan pendekatan dan teknik supervisi yang terbatas, yakni satu pendekatan dan teknik supervisi untuk semua tipe guru.

e. **Kompetensi Sosial**

Sekolah merupakan organisasi pembelajar (*learning organization*) di mana sekolah selalu berhadapan dengan stake holder. Kemampuan yang diperlukan untuk berhadapan dengan stakeholder adalah kemampuan berkomunikasi dan berinteraksi yang efektif. Agar terbina hubungan yang baik antara sekolah dengan orang tua, sekolah dengan kantor/dinas yang membawahnya maka kepala sekolah harus mampu mengkomunikasikannya.

Setiap kegiatan yang melibatkan dua orang atau lebih pasti membutuhkan komunikasi. Pembagian kerja administrasi dalam manajemen pendidikan yang meliputi enam substansi manajemen pendidikan juga memerlukan komunikasi. Ketrampilan berkomunikasi sangat diperlukan dalam membina hubungan sosial.

Bagi kepala sekolah, kegiatan komunikasi bermanfaat, antara lain untuk:

- 1) penyampaian program yang disampaikan dimengerti oleh warga sekolah,
- 2) mampu memahami orang lain,

- 3) gagasannya diterima oleh orang lain, dan
- 4) efektif dalam menggerakkan orang lain melakukan sesuatu.

Kebutuhan sekolah yang belum terpenuhi oleh pemerintah perlu mendapatkan bantuan dari pihak lain. Oleh karena itu kepala sekolah harus mampu menjalin kerja sama dengan berbagai pihak demi kepentingan sekolah. Kompetensi yang dibutuhkan tersebut dalam permendiknas No. 13 tahun 2007 dinamakan kompetensi sosial.

Kompetensi sosial dalam Permendiknas No. 13 Tahun 2007 terdiri atas: 1) bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah; 2) berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan; dan 3) memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Sekolah supaya tidak dianggap sebagai menara gading (*ivory tower*) maka sekolah harus berpartisipasi aktif dalam kegiatan sosial kemasyarakatan. Ada beberapa kegiatan yang membutuhkan terutama di pedesaan partisipasi sekolah demi suksesnya kegiatan tersebut. Kegiatan tersebut diantaranya pembelajaran bagi buta aksara, kelompok belajar Paket A, B, dan C. Sekolah dapat berpartisipasi dengan menyediakan ruang kelas sebagai sarana belajar atau menyediakan guru sebagai tenaga pengajar.

5. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Gaya kepemimpinan merupakan karakteristik seseorang untuk mempengaruhi orang lain atau organisasi, sehingga orang lain mau dan mampu bergerak serta meneladani sikap dan watak pribadinya kearah pencapaian tujuan. Gaya kepemimpinan adalah norma perilaku oleh seseorang pada saat itu mempengaruhi orang lain. Selanjutnya, Wahyudi (2012:123) menyatakan bahwa: Gaya kepemimpinan yang diterapkan pada tingkat kematangan atau kedewasaan (*mature*) dewasa bawahan dan tujuan yang ingin dicapai. Bawahan sebagai unsur penting yang terlibat dalam mencapai tujuan mempunyai perbedaan dalam hal kemampuan, kebutuhan dan

kepribadian, sehingga pendekatan yang dilakukan pemimpin disesuaikan dengan tingkat kematangan bawahan.(M. Ali, Harun, 2021)

Gaya Kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang ketika orang tersebut berusaha mempengaruhi perilaku dari orang lain yang dilihat dimana hal ini merupakan usaha meyelaraskan persepsi diantara orang yang akan memengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.(Thoha, Miftah 2017)

Sekolah sebagai pendidikan formal bertujuan membentuk manusia yang berkepribadian, dalam mengembangkan intelektual peserta didik dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa. Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan perannya sangat penting untuk membantu guru, murid dan seluruh komponen sekolah. Didalam kepemimpinnya kepala harus dapat memahami, mengatasi dan memperbaiki kekurangan-kekurangan yang terjadi di lingkungan sekolah.(*Penerapan Kepemimpinan Kepala Sekolah.Pdf*, n.d.)

Kepala sekolah sebagai pemimpin yang baik adalah seorang kepala sekolah yang memiliki karakter atau ciri-ciri khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, diklat dan ketrampilan profesional, pengetahuan administrasi dan pengawasan. Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai pemimpin dapat dianalisa dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan berkomunikasi.(Kepemimpinan et al., 2021)

Gaya seorang pemimpin dapat digambarkan dalam berbagai cara, misalnya pemimpin tersebut murah hati, keras kepala dan terus terang, meyakinkan. Menurut Hersey. (1994:29), Gaya Kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain. Kepemimpinan bukan hanya sekedar penampilan lahiriah saja, tetapi juga bagaimana cara mereka mendekati orang yang ingin dipengaruhi.(Dan et al., 2021)

Corak atau gaya seorang pemimpin akan sangat berpengaruh terhadap efektivitas pemimpin. Pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat akan memberikan motivasi kerja kepada bawahan, sehingga bawahan akan merasa puas. Sebaliknya tidak arang kesalahan dalam pemilihan gaya kepemimpinan berakibat kegagalan kepemimpinan seseorang dalam organisasi tersebut. Adapun gaya atau tipe kepemimpinan yang pokok atau juga disebut ekstrem ada empat tipe atau bentuk kepemimpinan yaitu: (Dan et al., 2021)

a. Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah kepemimpinan yang bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggota kelompoknya. Baginya memimpin adalah menggerakkan dan memaksa kelompok. Apa yang diperintahnya harus dilaksanakan secara utuh, ia bertindak sebagai penguasa dan tidak dapat dibantah sehingga orang lain harus tunduk kepada kekuasaannya. Ia menggunakan ancaman dan hukuman untuk menegakkan kepemimpinannya. Kepemimpinan otoriter hanya akan menyebabkan ketidakpuasan dikalangan guru.

b. Kepemimpinan Laisser Faire

Bentuk kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari kepemimpinan otoriter. Yang mana kepemimpinan laissez faire menitik beratkan kepada kebebasan bawahan untuk melakukan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Pemimpin laissez faire banyak memberikan kebebasan kepada personil untuk menentukan sendiri kebijaksanaan dalam melaksanakan tugas, tidak ada pengawasan dan sedikit sekali memberikan pengarahan kepada personilnya. Kepemimpinan Laisser Faire tidak dapat diterapkan secara resmi di lembaga pendidikan, kepemimpinan laissez faire dapat mengakibatkan kegiatan yang dilakuakn tidak terarah, perwujudan kerja simpang siur, wewenang dan tanggungjawab tidak jelas, yang akhirnya apa yang menjadi tujuan pendidikan tidak tercapai.

c. Kepemimpinan Demokratis

Bentuk kepemimpinan demokratis menempatkan manusia atau personilnya sebagai factor utama dan terpenting. Hubungan antara pemimpin dan orang-orang yang dipimpin atau bawahannya diwujudkan dalam bentuk human relationship atas dasar prinsip saling harga-menghargai dan hormat-menghormati. Dalam melaksanakan tugasnya, pemimpin demokratis mau menerima dan bahkan mengharapkan pendapat dan saran-saran dari bawahannya, juga kritik-kritik yang membangun dari anggota diterimanya sebagai umpan balik atau dijadikan bahan pertimbangan kesanggupan dan kemampuan kelompoknya. Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, terarah yang berusaha memanfaatkan setiap personil untuk kemajuan dan perkembangan organisasi Pendidikan. Gaya kepemimpinan demokratis dihubungkan dengan kekuatan individu dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. (Miftah,thoha, 2017)

d. Gaya Partisipatif

Pimpinan menggunakan gaya konsultatif. Pimpinan ini meminta masukan dan menerima partisipasi dari bawahan, tetapi tetap menahan hak untuk membuat keputusan final.

Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seseorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinan, namun gaya mana yang terbaik tidak mudah untuk ditentukan. Untuk memahami gaya kepemimpinan, sedikitnya dapat dikaji dari tiga pendekatan utama, yaitu pendekatan sifat, perilaku dan situasional.(M. Ali, Harun, 2021)

Pendekatan sifat mencoba menerangkan sifat-sifat yang membuat seseorang berhasil. Pendekatan ini bertolak dari asumsi bahwa individu

merupakan pusat kepemimpinan. Kepemimpinan dipandang sebagai suatu yang mengandung lebih banyak unsur individu, terutama pada sifat-sifat individu. Penganut pendekatan ini berusaha mengidentifikasi sifat-sifat kepribadian yang dimiliki oleh pemimpin yang berhasil dan yang tidak berhasil.

Pendekatan perilaku Setelah pendekatan sifat kepribadian tidak mampu memberikan jawaban yang memuaskan, perhatian para pakar berbalik dan mengarahkan studi mereka kepada perilaku pemimpin. Studi ini memfokuskan dan mengidentifikasi perilaku yang khas dari pemimpin dalam kegiatannya mempengaruhi orang lain (pengikut). Pendekatan perilaku kepemimpinan banyak membahas keefektifan gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh pemimpin.

Pendekatan situasional hampir sama dengan pendekatan perilaku, keduanya menyoroti perilaku kepemimpinan dalam situasi tertentu. Dalam hal ini kepemimpinan lebih merupakan fungsi situasi dari pada sebagai kualitas pribadi, dan merupakan suatu kualitas yang timbul karena interaksi orang-orang dalam situasi tertentu.

6. Model Kepemimpinan Kepala Sekolah

Menyikapi Kebijakan desentralisasi Pendidikan dalam konteks otonomi daerah yang bergulir bersamaan dengan era globalisasi sekarang ini; yang ditandai dengan kompetensi global yang sangat ketat dan tajam, perlu dilakukan perubahan paradigma kepemimpinan Pendidikan ,terutama dalam pola hubungan atasan-bawahan seringkali menempatkan bawahan sebagai objek. Pemaksaan kehendak dan pragmatis merupakan sikap dan perilaku yang kerap mewarnai kepemimpinan komando-berokratik-hierarkis, yang pada akhirnya berakibat fatal terhadap terbelenggunya sikap inovatif dan kreatif dari setiap bawahan. Dalam melaksanakan tugas dan kewajiban, mereka cenderung bersikap apriori dan bertindak hanya atas dasar perintah sang pemimpin semata. Dengan kondisi demikian, pada akhirnya akan sulit dicapai yang unggul dan produktif.

Model Kepemimpinan Menurut E.Mulyasa 2017 dalam bukunya Manajemen dan Kepemimpinan kepala sekolah diharapkan dapat mendorong seluruh bawahan dan warga sekolah dapat memberdayakan dirinya, dan membentuk rasa tanggung jawab atas tugas yang diembannya, kepatuhan tidak lagi didasarkan pada control eksternal organisasi, namun justru berkembang dari hati sanubari yang disertai dengan pertimbangan rasionalnya.

Dari Uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa upaya pemberdayaan bukanlah hal yang sederhana, melainkan didalamnya membutuhkan kerja keras dan kesungguhan dari kepala sekolah, agar guru dan tenaga kependidikan sekolah tumbuh dan berkembang jadi individu yang berdaya. Dalam hal ini semua pihak akan bekerja dengan disertai rasa tanggungjawab profesionalnya.

7. Kepemimpinan Sekolah Yang efektif

Pemimpin pada hakekatnya adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan adalah kemampuan untuk mengarahkan bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakannya. Menurut Stoner (1986:88) semakin banyak jumlah sumber kekuasaan yang tersedia bagi pemimpin, akan makin besar potensi kepemimpinan yang efektif. (Minsih et al., 2019)

Jenis pemimpin ini bermacam-macam, ada pemimpin formal, yaitu yang terjadi karena pemimpin bersandar pada wewenang formal. Ada pula pemimpin informal, yaitu terjadi karena pemimpin tanpa wewenang formal berhasil mempengaruhi perilaku orang lain. Sebagaimana telah diungkap oleh Mulyasa “ kekuasaan itu bersumber pada imbalan, paksaan, keahlian, acuan, hukum, kharisma/kekuatan pribadi yang berdasarkan pada bawahan atau orang menerima atau tidak menerima atas segala sesuatu yang harus dilakukan.

Dalam kehidupan manusia sebagai makhluk sosial tidak terlepas dari usaha kerja sama dalam mencapai tujuan hidupnya. Kerja sama ini

dilakukan oleh beberapa orang dalam berbagai kegiatan untuk memudahkan dalam pencapaian tujuan daripada bekerja sendiri. Keseluruhan proses kerja sama itu disebut organisasi.

Dalam suatu organisasi apa pun bentuknya pasti ada seseorang sebagai pemimpin atau pimpinan yang diberi kepercayaan untuk memimpin. Wirawan (2018) mengemukakan “ Pemimpin adalah orang yang dikenal oleh dan berusaha mempengaruhi para pengikutnya untuk merealisasikan visinya”.

Kepemimpinan terjadi jika ada pemimpin mempengaruhi pengikutnya. Pemimpin merupakan unsur esensial dari kepemimpinan, tanpa pemimpin tidak ada kepemimpinan. Pemimpin dapat berupa seorang individu atau dalam kepemimpinan kolektif pemimpin berupa kelompok individu.

Pemimpin juga dapat dikelompokkan menjadi pemimpin formal dan pemimpin informal. Pemimpin Formal adalah pemimpin yang menduduki posisi atau jabatan formal dalam suatu organisasi karena dipilih dan diangkat oleh mereka yang mempunyai hak untuk itu. Sedangkan Pemimpin Informal adalah pemimpin suatu masyarakat yang tidak menduduki jabatan formal dalam organisasi masyarakat tapi mempunyai pengaruh terhadap anggota dan organisasi masyarakat. Sejalan dengan pendapat di atas Siagian 2017 mengemukakan bahwa pemimpin atau pimpinan adalah “seorang kepala sekaligus seorang atasan dari sekelompok orang”.

Sekolah adalah suatu organisasi yang terdiri dari kumpulan orang yang tentunya mempunyai pimpinan, yang lazim disebut kepala sekolah. Jadi yang dimaksud dengan pimpinan sekolah atau kepala sekolah adalah seorang kepala sekaligus seorang atasan dari suatu sekolah.

Pengertian lain pimpinan, dapat diartikan sederhana sebagai pembimbing, penuntun atau pembina (yang dituakan), yang memperlihatkan hubungan antara orang yang memimpin dengan orang yang dipimpin demikian eratnyanya seolah-olah menyatu. Mereka bukan saja menyatu antar mereka akan tetapi juga menyatu dengan tugas dan seluruh asset organisasi.(Savira, 2017.)

Kepala Sekolah sebagai pemimpin pendidikan, di lihat dari status dan cara pengangkatan tergolong pemimpin resmi, formal leader, atau status leader. Status leader bisa meningkat menjadi functional leader. Tergantung dari prestasi dan kemampuan didalam memainkan peranannya sebagai pemimpin pendidikan sebagai sekolah yang telah diserahkan pertanggungjawaban kepadanya.

Pimpinan sekolah yang efektif mampu memberikan pengarahan terhadap usaha semua pekerjaan guru dalam pencapaian tujuan. Tanpa pimpinan atau bimbingan, hubungan antar individu dengan tujuan organisasi suatu situasi dimana para individu bekerja untuk mencapai tujuannya sendiri, sementara keseluruhan organisasi berada dalam keadaan tidak efisien dalam pencapaian tujuan.

Kepemimpinan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam manajemen berbasis sekolah. Kepemimpinan berkaitan dengan masalah kepala sekolah dalam meningkatkan kesempatan untuk mengadakan pertemuan secara efektif dengan para guru dalam situasi yang kondusif. Perilaku kepala sekolah harus mendapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat, dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik sebagai individu dan sebagai kelompok. Perilaku instrumental merupakan tugas-tugas yang diorientasikan dan secara langsung diklarifikasi dalam peranan dan tugas-tugas para guru, sebagai individu dan sebagai kelompok. Perilaku pemimpin yang positif dapat mendorong kelompok dalam mengarahkan dan memotivasi individu untuk bekerja sama dalam kelompok dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi.

Mulyasa (2017) mengemukakan bahwa kepemimpinan dapat diartikan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sejalan dengan pendapat di atas Sutisna 2017 merumuskan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu.

Sementara Soepardi 2017 mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum (kalau perlu) serta membina dengan maksud agar mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan sedikitnya mencakup tiga hal yang saling berhubungan, yaitu adanya pemimpin dan karakteristiknya; adanya pengikut; serta adanya situasi kelompok tempat pemimpin dan pengikut berinteraksi.

Davis dalam Hicks dan G. Ray 2016 mengatakan bahwa : tanpa pimpinan, suatu organisasi akan merupakan campur aduknya manusia dan peralatan. Kepemimpinan merupakan kecakapan untuk meyakinkan orang-orang agar mengusahakan secara tegas tujuan-tujuannya dengan penuh semangat. Hal ini merupakan faktor manusia yang mengikat suatu kelompok untuk bersama-sama dan mendorongnya terhadap tujuan. Aktivitas manajemen seperti halnya perencanaan, pengaturan dan pengambilan keputusan merupakan kepompong yang tidak aktif sampai pimpinan menyelenggarakan daya pendorong dan membimbingnya terhadap berbagai tujuan. Pimpinan mengimplementasikan ke dalam kenyataan. Ini merupakan suatu perbuatan yang pokok yang membawa kepada keberhasilan seluruh potensi yang terdapat dalam suatu organisasi dan orang-orangnya.

Jadi pimpinan atau kepala sekolah sangat diperlukan jika suatu sekolah diharapkan mencapai keberhasilan penuh. Bahkan para guru yang baik perlu mengetahui bagaimana mereka dapat memberi sumbangan untuk tujuan sekolah/organisasi, dan para guru yang kurang antusias memerlukan pimpinan yang memberikan motivasi kerja. Biasanya motivasi dari pimpinan dikenal sebagai motivasi eksternal, untuk mempertahankan tujuan-tujuan yang sesuai dengan apa yang menjadi tujuan organisasi/sekolah.

“Seorang pemimpin dituntut untuk mampu menggerakkan para karyawannya dalam bekerja, terutama dalam cara bekerja yang efektif, efisien, ekonomis dan produktif”. Seorang pimpinan juga diharapkan mampu mengarahkan

orang lain dan yang bertanggung jawab atas pekerjaan tersebut. Dengan kata lain, seorang pimpinan diharapkan mampu mengarahkan bawahannya untuk bersikap disiplin”. (Minsih et al., 2019)

Lee 2000 menegaskan tugas pemimpin adalah menjelaskan dan menterjemahkan visi organisasi untuk masa yang akan datang. Memimpin sekolah pada hakikatnya adalah menciptakan lingkungan sekolah yang kreatif, memberdayakan guru, dan merekayasa mereka menjadi tenaga yang berkualitas.

Pimpinan hendaknya dapat menyadari bahwa keberhasilan pimpinan turut ditentukan oleh tingkat kinerja yang ditunjukkan oleh seluruh guru yang ada di bawah wewenang dan tanggung jawabnya. Kerja sama yang didasarkan pada kemitraan akan membawa kinerja sekolah menjadi lebih baik. Dapat disimpulkan bahwa dalam tubuh sekolah, kepemimpinan hendaknya dikembangkan diantara semua guru, di semua tingkatan. Semua guru hendaknya berpartisipasi dalam mengembangkan visi dan misi sekolah menghadapi era masa depan. Semua anggota kelompok organisasi hendaknya rela menerima tanggung jawab baru, mengambil resiko, membina konsensus, dan saling percaya mempercayai diantara kolega.

Pemimpin harus yakin bahwa semua orang memiliki keterampilan memimpin yang ada di dalam diri masing-masing, dan keterampilan tersebut dapat dikembangkan. Kepemimpinan bukan sesuatu yang mistik, akan tetapi terdiri atas sejumlah keterampilan yang dapat dilatih dan dikembangkan, walaupun disadari bahwa ada faktor bakat alami tertentu yang melekat pada setiap orang.

Robin 2017 berpendapat bahwa keberhasilan dan kegagalan organisasi banyak ditentukan oleh keberhasilan dan kegagalan pemimpin dalam memainkan perannya. Peranan pemimpin dalam menggerakkan anggota memiliki peranan yang strategik. Secara umum dapat dikatakan bahwa seorang pemimpin pada tingkat apapun hendaknya memiliki wawasan yang luas dan menjangkau ke masa depan, mampu membuat keseimbangan, keserasian, dan keserasian dalam membuat keputusan untuk menggerakkan

anggotanya dalam mewujudkan sasaran dan mencapai tujuan organisasi. Pemimpin harus berperan sebagai individu teladan (to do the right things), sebagai komandan, sebagai guru yang bertugas menyiapkan kader, sebagai seorang bapak yang bijak, seorang sahabat yang penuh pengertian dan berjiwa karsa.

Dalam kehidupan berorganisasi, pemimpin memegang peranan yang sangat penting, bahkan sangat menentukan dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin dalam melakukan aktivitasnya memerlukan sekelompok orang lain yang disebut bawahan. Selain bawahan, pemimpin juga membutuhkan sarana dan prasarana dalam rangka memperlancar tugasnya sebagai pemimpin.

Pemimpin Juga dituntut untuk membina hubungan baik dan menyenangkan dengan bawahan dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Pemimpin dalam organisasi mempunyai fungsi memperdayakan para bawahannya. Keberhasilan kepemimpinannya tergantung pada kemampuan kerja.

Seorang pemimpin yang berhasil adalah seorang pemimpin yang memiliki kemampuan pribadi tertentu, mampu membaca keadaan bawahannya dan lingkungannya. Faktor yang harus diketahui dari bawahannya adalah kematangan mereka, sebab ada kaitannya dengan gaya kepemimpinan. Hal ini dimaksudkan agar pemimpin dapat bekerja dengan tepat menerapkan pengaruhnya pada bawahan sehingga pemimpin memperoleh ketaatan memadai.

Keberadaan pemimpin yang efektif dan dinamis dalam struktur organisasi sangat strategis. Karena dengan adanya komitmen yang tinggi seorang pemimpin untuk meningkatkan kualitas para bawahannya, maka diharapkan akan meningkat pula kualitas bawahannya. Pemimpin yang efektif dan dinamis akan mampu mengendalikan, mengarahkan dan memotivasi bawahannya ke arah tercapainya produktivitas kerja pegawai, seperti yang diharapkan oleh pemimpin dalam suatu organisasi.

Agar organisasi dapat berjalan dengan baik, salah satunya unsur yang berperan adalah kepemimpinan. Kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi interpretasi para pengikut terhadap suatu peristiwa, memilih tujuan kelompok atau organisasi, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas kerja, memotivasi para pengikut untuk mencapai sasaran, pemeliharaan hubungan kerja sama dan kerja kelompok, serta perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang yang berada di luar kelompok atau organisasi. Definisi ini memberikan pengertian yang sangat jelas, bahwa pihak atasan (pemimpin) yang mempengaruhi kegiatan para pengikut melalui proses komunikasi ke arah tindakan mencapai tujuan.

Kepemimpinan adalah pengaruh dan tindakan tingkah laku kepercayaan dan perasaan dari seseorang dalam sebuah sistem sosial dengan orang lain, dengan harapan adanya kerja sama dari orang yang sedang dipengaruhi. Kepemimpinan merupakan tingkah laku seorang individu untuk mengarahkan aktivitas-aktivitas kelompok ke arah pencapaian tujuan organisasi.

Pendapat tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan mengacu kepada tingkah laku seorang pemimpin dalam memberikan bimbingan, arahan kepada para bawahannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Jadi, keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh perilaku dari pemimpin tersebut.

Kepemimpinan manajerial sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok. Ada tiga implikasi penting dari batasan tersebut :Kepemimpinan harus melibatkan orang lain, bawahan atau pengikut. Karena kesediaan mereka menerima pengarahan dari pimpinan, anggota kelompok membantu menegaskan status pemimpin dan memungkinkan proses kepemimpinan. Tanpa bawahan, semua sifat-sifat kepemimpinan seorang manajer akan menjadi tidak relevan.

Kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama diantara pemimpin dan anggota kelompok, yang tidak dapat dengan cara yang

sama mengarahkan aktivitas pemimpin. Meskipun demikian anggota kelompok jelas akan mempengaruhi aktivitas tersebut dengan sejumlah cara.

Di samping secara sah mampu memberikan bawahan atau pengikutnya. Perintah atau pengarahan, pemimpin juga dapat mempengaruhi bawahan dengan berbagai cara lain. Shermerhorn, Hunt dan Obson menyatakan kepemimpinan adalah suatu proses penggunaan kekuatan untuk memperoleh pengaruh manusia.

Mengacu kepada pendapat tersebut bahwa kepemimpinan dinyatakan sebagai proses, artinya kepemimpinan itu berlangsung dalam kurun waktu cukup lama yang dimulai dari membuat perencanaan (Planning) pengorganisasian (Organizing), pembimbingan (Directing), Pengawasan (Controlling) dan kembali lagi kepada pembuatan perencanaan untuk kegiatan selanjutnya. Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau kelompok orang untuk mencapai suatu tujuan dalam situasi tertentu.

Definisi di atas menunjukkan bahwa situasi apapun jika seseorang berusaha mempengaruhi perilaku orang lain atau kelompok, maka pada saat itu sedang berlangsung proses kepemimpinan. Setiap saat seorang berusaha mempengaruhi perilaku orang lain, maka orang itu adalah pemimpin potensial dan orang yang dipengaruhi adalah pengikut potensial. Oleh karena itu posisi seseorang tidak menjadi penghalang orang itu adalah atasan, rekan sejawat, bawahan, kawan atau sanak keluarga. Menurut teori seorang pemimpin tidak harus menjadi manajer dalam suatu organisasi atau perusahaan tertentu.

Kepemimpinan merupakan kecakapan untuk meyakinkan orang-orang agar mengusahakan secara tegas tujuan-tujuannya dengan penuh semangat. Secara umum dapat dikatakan, bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan dan keterampilan mempengaruhi perilaku orang lain, dalam hal ini para anggota kelompok, sedemikian rupa sehingga perilaku tersebut diwujudkan dalam pola tindak orang yang bersangkutan yang memungkinkannya memberikan yang terbaik pada dirinya dalam menyelesaikan tugas bersama. Definisi tersebut menjelaskan bahwa

kepemimpinan merupakan kemampuan dan keterampilan yang dapat dipelajari dan ditumbuh kembangkan, misalnya melalui pendidikan dan latihan. Artinya kepemimpinan seseorang bukan hanya bisa tumbuh dan berkembang lantaran adanya bakat dari seseorang yang dibawa sejak lahir, tetapi bisa dididik dan dilatih.

Ada teori yang mengatakan bahwa kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Definisi ini menggambarkan bahwa kepemimpinan mencakup suatu proses pengaruh. Banyak sifat-sifat dan gaya-gaya yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya. Hal ini memerlukan kesiapan dan kemampuan seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mendorong, mengajak, menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan.

a. Peran Kepala sekolah dalam meningkatkan Mutu Belajar Siswa

Seorang pemimpin sekolah memiliki peran strategis untuk mewujudkan kualitas sekolah pendidikan. Lembaga ini membutuhkan pemimpin yang memiliki kemampuan dalam memimpin. Penggerak utama adalah tokoh dan inspirasi dalam merancang dan mengerjakan kegiatan di sekolah. Pemimpin bukan hanya seorang manajer, dia juga harus menjadi pembangun mental, moral, semangat, dan kolektivitas untuk jajaran bawahannya dan tidak hanya menggunakan aturan tertulis, tetapi juga sikap perilakunya, figur, dan contoh dalam melakukan agenda transformasi kepemimpinan yang lebih baik. Pemimpin tidak harus dianggap sebagai objek eksploitasi, dengan demikian bawahannya harus dianggap sebagai teman dan mitra kerja. Jadi, tidak ada kesewenang-wenangan dan ketidakadilan. Karena tanpa bawahan pemimpin kurang berarti.

Kepala sekolah dalam proses pembelajaran memiliki peran yang sangat strategis serta mempunyai tanggung jawab yang berat untuk meningkatkan kualitas hasil belajar. Kepala sekolah adalah pemimpin tertinggi di sekolah. Pola kepemimpinannya akan sangat berpengaruh

bahkan sangat menentukan kemajuan sekolah. Oleh karena itu, dalam pendidikan modern kepemimpinan kepala sekolah merupakan jabatan strategi dalam mencapai tujuan pendidikan.

Salah satu penentu keberhasilan sekolah terletak pada kepala sekolahnya. Terdapat hubungan biimplikasi antara keberhasilan kepala sekolah dengan sekolah itu sendiri. Seorang kepala sekolah dikatakan sukses melaksanakan tugasnya jika sekolah sukses menjalankan programnya ditambah dengan peningkatan prestasi di berbagai level. Begitupun sebaliknya sekolah akan mencapai prestasi yang baik apabila dipimpin oleh seorang kepala sekolah yang kompetensinya tinggi. Hal ini akan berdampak positif bagi keberlangsung kegiatan pembelajaran di sekolah tersebut. Implikasi lain yang akan diterima adalah tingkat kepercayaan masyarakat akan meningkat seiring dengan prestasi sekolah yang meningkat.

Dengan demikian keberhasilan sekolah banyak ditentukan keberhasilan kepala sekolah dalam menjalankan peranan dan tugasnya. Peranan adalah seperangkat sikap dan perilaku yang harus dilakukan sesuai dengan posisinya dalam organisasi. Peranan tidak hanya menunjukkan tugas dan hak, tapi juga mencerminkan tanggung jawab dan wewenang dalam organisasi. Peranan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan:

- 1) Sebagai Edukator, kepala sekolah telah menjalin hubungan baik dan memberikan motivasi kepada guru, pegawai, dan siswa. Kepala sekolah juga sering memberikan arahan dan masukan tentang model pembelajaran yang menarik dan inovatif.
- 2) Sebagai Administrator, kepala sekolah membuat perencanaan, yang terdiri dari perencanaan jangka pendek, menengah, dan panjang. Pengorganisasian, pembagian tugas serta wewenang kepada guru-guru dan pegawai sekolah sesuai dengan struktur organisasi sekolah yang telah disusun dan disepakati bersama. Pengarahan,

memberikan pengarahan tentang satuan pelajaran, membuat rencana anggaran pendapatan belanja sekolah (RAPBS).

- 3) Sebagai Supervisor, kepala sekolah melaksanakan metode yang bervariasi, mengatasi permasalahan yang dihadapi guru dan memberi pelayanan kepada guru agar dapat menggunakan kemampuannya dalam melaksanakan tugas.
- 4) Sebagai *Leader*, kepala sekolah memiliki kemampuan membangun visi, misi, dan strategi lembaga, mempunyai keterampilan melakukan komunikasi dan memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan.
- 5) Kepala sekolah adalah sebagai pusat perhatian, maka penampilan seorang kepala sekolah harus selalu dijaga integritasnya, selalu terpercaya, dihormati baik sikap dan perilaku maupun perbuatannya. Kepala sekolah pada hakekatnya adalah sumber semangat bagi para guru, staf, dan muridnya, sehingga mereka menerima dan memahami tujuan sekolah secara antusias, bekerja dan bertanggungjawab atas tujuan sekolah. Kepala sekolah hendaknya dapat menghargai apapun yang dihasilkan oleh para guru, staf dan siswa sebagai tanggungjawabnya. Penghargaan dan pengakuan kepala sekolah dapat diwujudkan dalam berbagai bentuk, seperti kenaikan pangkat, fasilitas, kesempatan mengikuti pendidikan dan sebagainya.

Perilaku kepala sekolah juga harus dapat mendorong dan meningkatkan kinerja guru dengan cara menunjukkan rasa bersahabat, dekat tapi profesional dan penuh pertimbangan terhadap guru baik secara individu maupun kelompok.

Sekolah yang bermutu adalah sekolah yang keadaan atau kondisinya memiliki sifat-sifat yang sesuai tuntutan ideal dan harapan kepala sekolah, guru, pegawai, siswa, orang tua, penyandang dana, dan pemakai lulusan sekolah (Kosasih, 2010). Agar tuntutan ideal dan harapan tersebut dapat direalisasikan maka ada beberapa persyaratan

yang harus dipenuhi oleh sekolah untuk menuju arah tersebut, sebagaimana dikatakan oleh Sukmadinata, (2010) bahwa ada beberapa prinsip yang perlu dipegang dalam menerapkan mutu pendidikan diantaranya:

- 1) Peningkatan mutu pendidikan menuntut kepemimpinan profesional dalam bidang pendidikan;
- 2) Peningkatan mutu pendidikan harus melakukan loncatan-loncatan yang mampu bersaing di dunia global;
- 3) Uang bukan kunci utama dalam usaha peningkatan mutu;
- 4) Kunci utama dalam peningkatan mutu adalah komitmen pada perubahan;
- 5) Memiliki pengetahuan dan keahlian dalam menyiapkan para siswa memasuki pasar kerja yang bersifat global;
- 6) Program peningkatan mutu dalam bidang komersial tidak dapat dipakai secara langsung dalam bidang pendidikan, tetapi membutuhkan penyesuaian dan penyempurnaan,
- 7) Salah satu komponen kunci dalam program mutu adalah sistem pengukuran; dan
- 8) Masyarakat dan manajemen pendidikan harus menjauhkan diri dari dicapai melalui perubahan yang berkelanjutan tidak dengan program- program singkat

b. Peran Kepala Sekolah dalam meningkatkan Kinerja Guru

Pendidikan di Indonesia kini terus dikembangkan, terutama sejak reformasi bergulir tahun 1998. Hal ini ditandai dengan lahirnya Undang-Undang (UU) Nomor 22 tahun 1999, yang belakangan direvisi oleh UU Nomor 32 tahun 2004, dan kini direvisi lagi dengan UU Nomor 23 tahun 2014. Dan, salah satu agenda reformasinya adalah pendelegasian kewenangan pengelolaan pendidikan pada pemerintah daerah. Hanya saja, kewenangan pemerintah daerah terbatas pada aspek pembiayaan, sumber daya manusia dan sarana-prasarana. Sementara untuk aspek-aspek

menyangkut kurikulum, pembelajaran, evaluasi dan pengukuran, sarana dan alat pembelajaran, metode dan waktu belajar, buku teks serta alokasi belanja dan penggunaan anggaran, semuanya menjadi kewenangan sekolah. Dalam hal ini, maka kepala sekolah dan para guru dituntut bertanggung jawab terhadap kualitas proses dan hasil belajar guna meningkatkan mutu pendidikan secara nasional. (Fitrah, 2017)

Inilah era reformasi pendidikan yang sangat monumental dalam sejarah pendidikan di Indonesia, dimana otoritas yang sangat besar diberikan langsung pada sekolah atau madrasah. Sekolah bisa mengembangkan inovasinya masing-masing dalam mengembangkan perlakuan pada siswa dalam belajar, bahkan sekolah diberi kewenangan untuk menetapkan apakah akan *fullday school* atau *partday school* dalam penggunaan waktu belajar. Selain itu, apakah sekolah akan menyusun sendiri buku teks yang diajarkan sesuai dengan kurikulum yang disepakati, atau membeli buku-buku karya guru lainnya? Dalam hal ini, hal terpenting sekaligus menjadi tekannya adalah bahwa di *end product*-nya siswa berprestasi, siap diuji, sesuai dengan standar kompetensi yang ditetapkan oleh pemerintah atas usulan masyarakat. Karena itu, bila prestasi siswa menurun, maka masyarakat tidak bisa menyalahkan kantor dinas pendidikan kabupaten/kota. Sebaliknya, mereka bisa bertanya pada kepala sekolah/madrasah dan para gurunya, karena soal kurikulum dan pembelajaran seluruhnya menjadi kewenangan penuh sekolah.

Berkaca pada agenda reformasi demikian, maka kepala sekolah/madrasah mendapat tuntutan peran yang sangat besar. Dia harus kuat dan memiliki *strong leadership* untuk mendorong seluruh gurunya bekerja total dalam mendidik murid-muridnya, memiliki visi untuk kemajuan sekolah, konsisten dengan visinya, tapi tetap demokratis dan menghargai pandangan para koleganya. Kepala sekolah juga harus memiliki ekspektasi yang baik pada para

siswanya, memberikan penguatan *basic skill* untuk anak didiknya, sehingga bisa berkembang dengan baik dalam profesi apapun, dan mampu menciptakan suasana yang kondusif untuk para guru dan karyawan bekerja, serta menciptakan suasana yang nyaman untuk para siswa belajar. Selanjutnya, Kepala sekolah juga harus dedikatif untuk sekolahnya, dan bekerja total bagi kemajuan sekolahnya. Lantas sekarang, apa yang harus dilakukan kepala sekolah agar proses dan produk pendidikannya berkualitas?

Istilah kualitas pendidikan sangat mudah dikatakan, namun sangat sukar didefinisikan, karena pemaknannya terus berkembang dan menjadi perhatian semua orang di dunia. Edward Sallis, seperti dikutip Dede Rosyada (2013), menyatakan, bahwa kualitas terbagi dalam dua bagian utama, yaitu kualitas absolut dan kualitas relatif.

Kualitas absolut adalah pencapaian standar tertinggi dalam pelaksanaan pekerjaan, melahirkan produk, atau memberikan layanan jasa, yang tidak mungkin bisa terlampaui dan bahkan sudah tidak ada lagi peluang untuk perbaikan. Tetapi, kualitas absolut ini sangat berat dan mahal dalam mewujudkannya. Oleh sebab itu, ukuran kualitas dalam manajemen pendidikan seringkali menggunakan ukuran dalam pengertian kualitas relatif, yakni kualitas yang masih berpeluang untuk ditingkatkan, direvisi secara dinamis, sehingga pengertiannya menjadi pencapaian standar tertentu yang telah ditetapkan bersama-sama sebelum memulai pekerjaan, baik dalam produk barang, jasa maupun lainnya.

Pendidikan termasuk produk jasa, dan dalam pendidikan selalu ada standar (kualitas) yang dirumuskan bersama oleh masyarakat dan diusulkan pada pemerintah untuk ditetapkan menjadi Peraturan Pemerintah, Peraturan Menteri, atau paling tidak Peraturan Daerah. Dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 19 Tahun 2005 dan direvisi menjadi PP Nomor 13 Tahun 2015, ditetapkan bahwa kualitas pendidikan di Indonesia diukur dengan delapan standar,

yakni standar isi, standar proses; standar kompetensi lulusan; standar pendidik dan tenaga kependidikan; standar sarana dan prasarana; standar pengelolaan; standar pembiayaan; dan standar penilaian pendidikan.

Delapan standar ini telah dijelaskan serta ditentukan ukuran-ukuran pencapaiannya yang telah ditetapkan dalam bentuk Peraturan Menteri Pendidikan Nasional. Dengan demikian, ukuran pencapaian kualitas pendidikan di Indonesia sangat ditentukan oleh pencapaian masing-masing sekolah dalam mengimplementasikan program dan proses layanan menuju pada standar minimal hasil pendidikan yang diharapkan dalam seluruh standar isi dan standar kompetensi lulusan, didukung dengan terpenuhinya standar proses, sarana dan prasarana, pengelolaan, penilaian, pembiayaan dan lain-lain. (Minsih et al., 2019)

Sementara *Research Connection* sebuah konsorsium antar-universitas yang dipimpin oleh Columbia University, dalam salah satu program penelitiannya yang berjudul *The Quality of School-Age Child Care in After-School Settings* untuk mengevaluasi kualitas pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan yang mempersiapkan aktifitas anak setelah sekolah, mengangkat dua kategori struktur dan proses.

Kualitas struktur diukur dalam tiga variabel, yakni; 1) rasio siswa dengan staf, ukuran rombongan belajar, dan program pengelolaan sekolah; 2) kualifikasi staf, level pendidikan dan pelatihan; dan 3) lamanya waktu layanan pendidikan. Kemudian, kategori proses diukur dengan delapan variabel, yakni: 1). Keamanan fisik dan psikologis, 2). Struktur yang memadai 3). Hubungan yang sangat mendukung 4). Kesempatan keterlibatan para siswa yang bermakna 5). Norma sosial yang positif 6). Orientasi pembelajaran yang mengembang pembinaan ketrampilan 7). Keseimbangan antara otonomi dengan *stutter* 8). Koneksitas antara sekolah, rumah dan

masyarakat Kendati penelitian ini fokus pada kajian program *after school setting* yakni mengembangkan program dan kegiatan setelah sekolah berakhir, tapi menjadi bagian dari layanan pendidikan sekolah untuk para siswa. Dengan demikian, variabel-variabel yang mereka lihat sebagai faktor kunci untuk sebuah kualitas, merupakan bagian integral dalam pengukuran kualitas secara keseluruhan. Mereka bicara rasio siswa dengan guru, rombongan belajar dan lain-lain variabel yang digunakan dalam pengukuran kualitas sekolah. Dan bagi Indonesia, standar kualitas akan selalu diukur dengan delapan standar pendidikan nasional dengan ukuran-ukuran yang sudah ditetapkan dalam peraturan menteri pendidikan nasional.

Sekolah/madrasah itu berkualitas atau tidak berkualitas sangat bergantung pada *leadership* dari kepala sekolah/madrasah, karena dialah pimpinan tertinggi di sekolah/madrasah itu, dan dialah yang bisa mengambil keputusan dalam segala hal, tentang guru yang direkrut, penugasan guru, rotasi guru, pembinaan guru dan bahkan promosi kepangkatan guru. Semakin guru itu bekerja dengan penuh antusias, bermotivasi baik, dinamis mengikuti kemajuan baik teori, instrumen, teknologi, maupun kebijakan pemerintah, maka akan semakin tinggi produktifitas sekolah, dan akan semakin besar kontribusinya terhadap pemajuan bangsa ke depan.

Demikian pula dengan sarana serta prasarana pendidikan. Kepala sekolah/madrasah memiliki otoritas yang sangat besar untuk pengadaan sarana prasaran dengan mengajukan anggaran pembiayaan pada pemerintah atau pemerintah daerah bagi satuan pendidikan negeri, atau ke yayasan bagi satuan pendidikan swasta. Kemudian kepala sekolah juga memiliki kewenangan untuk mengatur waktu belajar siswa, antara *full day school* atau *part day school*, dan dialah yang bisa berkomunikasi secara eksternal pada pemerintah atau pemerintah daerah, pada tokoh masyarakat, atau pada apapun yang bisa berpartisipasi dalam pengembangan sekolah/madrasah.

8. Kepemimpinan Demokratis – Partisipatif

Gaya kepemimpinan demokratis menurut G.R. Terry, 2017 bahwa kepemimpinan yang demokratis menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggung jawab tentang terlaksananya tujuan bersama. Agar setiap anggota turut bertanggung jawab, seluruh anggota ikut serta dalam segala kegiatan, perencanaan, penyelenggaraan, pengawasan dan penilaian. Setiap anggota dianggap sebagai potensi yang berharga dalam usaha pencapaian tujuan.

Tipe/gaya kepemimpinan demokratis adalah pemimpin yang demokratis menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggung jawab tentang terlaksananya tujuan. Hal ini agar setiap anggota turut bertanggung jawab, seluruh anggota ikut serta dalam segala kegiatan. Perencanaan, penyelenggaraan, pengawasan dan penilaian. Setiap anggota dianggap sebagai potensi yang berharga dalam usaha pencapaian tujuan yang diinginkan.

Tipe/gaya kepemimpinan demokratis menurut Sudarwan Danim 2018 mengemukakan kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang dilandasi oleh anggapan bahwa hanya karena interaksi kelompok yang dinamis, tujuan organisasi akan tercapai. Dengan demikian, dalam tipe kepemimpinan ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok/organisasi.

Proses kepemimpinan diwujudkan dengan cara memberi kesempatan yang luas bagi anggota kelompok/organisasi untuk berpartisipasi dalam setiap kegiatan. Setiap anggota kelompok tidak saja diberikan kesempatan aktif, tetapi juga dibantu dalam mengembangkan sikap dan kemampuannya memimpin. Kondisi ini memungkinkan setiap orang siap dipromosikan dalam pengembangan karir untuk dipromosikan menduduki jabatan pemimpin secara berjenjang, bila mana terjadi

kekosongan karena pensiun, mutasi, meninggal dunia, atau sebab-sebab lain. Sehingga hal ini berpengaruh juga pada kesejahteraan anggota.

Kepemimpinan demokratis bersifat ramah tamah dalam komunikasi, dan selalu bersedia menolong atau melayani bawahannya, dengan memberi nasehat, serta petunjuk jika dibutuhkan. Ia menginginkan supaya guru-gurunya mau meningkatkan kualitas pendidikannya, pandai bergaul dimasyarakat, maju dan mencapai kesuksesan dalam usaha mereka masing-masing. Dibawah kepemimpinannya guru-guru bekerja dengan suka cita untuk memajukan pendidikan sekolahnya. Semua pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah disepakati dan ditetapkan bersama. Akhirnya terciptalah suasana disiplin, kekeluargaan yang sehat dan menyenangkan dan melaksanakan tugas dengan penuh rasa tanggung jawab.

Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan berdasarkan demokrasi yang implementasinya disebut pemimpin partisipasi (participative leadership). Kepemimpinan partisipasi adalah suatu cara pemimpin yang kekuatannya terletak pada partisipasi aktif dari setiap anggota kelompok..

Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerjasama yang baik. Kekuatan kepemimpinan demokratis ini bukan terletak pada person - person/individul pemimpin, akan tetapi kekuatan justru terletak pada partisipasi aktif dari kelompok. Bentuk kepemimpinan ini memposisikan manusia sebagai faktor utama dan paling penting.

Setiap orang akan dihargai dan dihormati sebagai manusia yang mempunyai kemampuan, keinginan, pikiran, minat, perhatian dan pendapat yang berbeda satu sama lain . Karena itu setiap orang harus dimanfaatkan dengan mengikut sertakannya dalam semua kegiatan organisasi. Partisipasi itu disesuaikan dengan posisinya yang masing-

masing memiliki wewenang dan tanggung jawab bagi tercapainya tujuan bersama. Kepemimpinan demokratis menghargai potensi setiap individu mau mendengarkan saran dan masukan bawahan. Juga mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada waktu dan kondisi yang tepat. Kepemimpinan demokratis juga sering disebut sebagai kepemimpinan group developer atau kepemimpinan kelompok pengembang.

Kepemimpinan demokratis menghargai potensi setiap individu maupun mendengarkan nasihat dan sugesti bawahan. Juga bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat-saat dan kondisi yang tepat. Kepemimpinan demokratis sering disebut sebagai group developer.

Pemimpin membagi tugas-tugas yang memungkinkan setiap anggota mengetahui secara jelas wewenang dan tanggung jawabnya dalam memberi sumbangan kerja bagi pencapaian tujuan. Keputusan-keputusan dan perwujudannya dalam suasana berdisiplin merupakan hasil musyawarah dan mufakat sehingga tidak dirasakan sebagai paksaan. Setiap orang akan bekerja dengan sungguh-sungguh tanpa perasaan takut dan tertekan dengan penuh rasa tanggung jawab. Hukuman dan sanksi tidak dijadikan alat untuk memaksa seseorang bekerja dan dipergunakan bilamana sungguh-sungguh dipandang perlu.

Pemimpin demokratis dihormati dan disegani secara wajar, sehingga tercipta hubungan kerja yang positif dalam bentuk saling mengisih dan saling menunjang. Perintah atau intruksi diterima sebagai ajakan untuk berbuat sesuatu demi kepentingan bersama atau kelompok yang selalu dapat ditinjau kembali bilamana tidak efektif. Inisiatif atau kreativitas anggota dalam melaksanakan intruksi selalu didorong agar terwujud cara kerja yang efektif dalam pencapaian tujuan.

Jadi dapat penulis simpulkan bahwa kepemimpinan demokratis adalah pemimpin yang menjunjung tinggi rasa kebersamaan kepada bawahannya, dan didalam tipe kepemimpinan ini selalu mengadakan musyawarah untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaannya, dalam pelaksanaannya pemimpin demokratis dapat menciptakan hubungan yang baik antara pemimpin dengan anggotanya.

Kepemimpinan partisipatif adalah kepemimpinan yang mengundang pengikut, memberikan pemahaman tentang hal-hal yang berkenaan dengan pembuatan keputusan, melibatkan pengikut untuk berperan serta secara aktif dalam membuat keputusan Bersama berdasarkan kesepakatan. Kepemimpinan partisipatif disebut juga sebagai kepemimpinan :demokratik, pemberdayaan, *kolaborasi*, *delegative*, *distributed*, *invitational*, dan ing madyo mangun karso.

Filosofi kepemimpinan partisipatif adalah manusia pada hakikatnya perlu dihargai. Salah satu bentuk penghargaan itu adalah pengikut diundang untuk mengikuti rapat. Kehadiran pengikut dimanfaatkan pemimpin untuk berperan aktif dalam menyampaikan saran, gagasan, dan komentar. Pengikut yang dilibatkan merasa ikut memiliki bertanggung jawab, maka pengikut melaksanakan keputusan yang telah dibuat dan merasa ikut memiliki keputusan tersebut.(Husaeni usman,2020)

Kepemimpinan Partisipatif mengasumsi bahwa proses pembuatan keputusan dalam kelompok menjadi fokus utama dalam kelompok karena didukung oleh asumsi bahwa: a. Partisipatif akan meningkatkan efektifitas sekolah. b. Partisipatif didukung oleh prinsip demokrasi. c. Peserta diundang oleh kepala sekolah dalam membuat keputusan lalu membuat keputusan guru dan tenaga kependidikan merasa dihargai.d. Dalam rapat seluruh peserta diminta memberikan pendapatnya masing-masingsehingga mereka merasa dilibatkan. e. Guru dan tenaga pendidik yang dilibatkan dalam membuat keputusan dapat menyebabkan mereka merasa ikut bertanggung jawabterhadap keputusan yang telah disepakati. f.

Mereka yang terlibat merasa bertanggung jawab sehingga merasa memiliki. g. mereka yang terlibat turut memelihara keberlangsungan pelaksanaan keputusan yang telah disepakati bersama.

a. Ciri kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis menghargai potensi setiap individu mau mendengarkan saran dan kritik dari bawahan. Dan menempatkan anggotanya dengan bidangnya masing-masing mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada waktu dan kondisi yang tepat. Kepemimpinan demokratis kepala sekolah dicirikan sebagai pelindung, penyelamat dan perilaku yang cenderung memajukan dan mengembangkan organisasi persekolahan.

Ciri demokratis ditunjukkan dalam sifatnya memimpin, mengambil keputusan dan memutuskan sesuatu dilakukan secara terbuka, transparan dan selalu dikonfirmasi kepada yang terlibat. Perilaku kepemimpinan merupakan aktivitas yang selalu berorientasi tujuan mencakup aktivitas mengambil keputusan menyusun sasaran, komunikasi interpersonal, perilaku keteladanan, memberi imbalan dan hukuman yang ditampilkan pemimpin untuk mempengaruhi anggota melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan. Kepala sekolah bersikap terbuka, berperan sebagai pengayom, berusaha memberikan kesempatan yang luas bagi anggota kelompok untuk berpartisipasi dalam setiap kegiatan. Partisipasi ini disesuaikan dengan posisi dan jabatan masing-masing yang dilakukan dengan prinsip musyawarah. Setiap keputusan tidak didasarkan oleh paksaan, melainkan oleh tanggung jawab bersama. Menurut Wahjosumidjo, 2018 ciri-ciri atau karakter yang harus dimiliki kepala sekolah yaitu :

- 1) Kepribadian
- 2) Keahlian dasar
- 3) pengalaman dan pengetahuan profesional
- 4) Diklat dan keterampilan profesional
- 5) Pengetahuan administrasi dan pengawasan .

kompetensi kepala madrasah Menurut Sondang Siagian, karakteristik pemimpin yang demokratis adalah seperti dibawah ini:

- (1) Dalam proses penggerakan bawahan selalu berawal dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang paling mulia di muka bumi.
- (2) Selalu berusaha menyingkronkan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi para bawahannya.
- (3) Dia bersedia menerima saran, pendapat, bahkan kritik dari bawahannya
- (4) Selalu berusaha untuk memprioritaskan kerja sama tim dalam pencapaian tujuan.
- (5) Memberikan kebebasan seluas mungkin kepada bawahannya untuk berani bertindak meskipun mungkin akan terjadi kesalahan, yang kemudian dibimbing untuk memperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama, akan tetapi lebih berani untuk bertindak di masa depan.
- (6) Membimbing dan mengarahkan guru dalam memecahkan masalah masalah kerjanya, dan bersedia memberikan bantuan secara proposional dan professional
- (7) Memiliki visi yang kuat tentang masa depan sekolah nya dan mampu mendorong warga sekolah untukmewujudkannya kepala madrasah yang layak dikatakan sukses mengelola madrasah, minimal apabila ia memiliki kecakapan dalam lima hal meliputi: (a). Cakap memenuhi kebutuhan manajemenmadrasah. (b). Cakap menciptakan iklim yang positif. (c). Cakap mempengaruhi sikap dan keyakinan dirinya dan orang lain untuk melakukan perubahan. (d). Cakap menggunakan model perencanaan peningkatan madrasah yang strategis. Jadi dapat disimpulkan bahwa didalam kepemimpinan yang demokrasi pemimpin dalam memberikan penilaian, kritik atau pujian, ia berusaha memberikannya atas dasar kenyataan yang seobyektif mungkin. Penulis berpendapat bahwa kepala madrasah

sebagai pemimpin sekaligus manajer yang demokratis harus bertakwa kepada Allah SWT, berwibawa, berjiwa besar, kreatif, inovatif, konstruktif, bijaksana, bersikap wajar, disiplin, sehat jasmani dan rohani, jujur, memiliki pengetahuan yang luas, ramah dan bertanggung jawab ia berpedoman pada kriteria-kriteria yang didasarkan pada standar hasil yang semestinya dapat dicapai menurut ketentuan target program umum sekolah yang telah ditetapkan bersama.

b. Indikator kepemimpinan Demokratis

Antara ciri dan indikasi terdapat kemiripan namun keduanya berbeda. Ciri lebih menunjukkan sifat yang melekat pada seseorang atau benda, indikasi lebih kepada tanda yang ditunjukkan dalam perbuatan. Sementara indikator adalah sesuatu yang dapat memberikan (atau menjadikan) petunjuk atau keterangan sesuatu. Misalnya, seseorang yang melakukan pekerjaan sebagainya menggunakan indikator agar hasilnya dapat terukur.

Indikator adalah alat ukur normative yang menjadi perhatian kita yang dapat membantu kita dalam membuat penilaian ringkas, komprehensif dan berimbang terhadap kondisi-kondisi atau aspek-aspek penting dari suatu masyarakat. Dalam konteks kepemimpinan demokratis kepala madrasah, indikatornya akan ditunjukkan dalam cara memimpin.

Kepemimpinan demokratis kepala sekolah terlihat dari indikator ketika dia sedang menjalankan tugas dan perannya. Ketika ada masalah, ia mencoba memecahkan masalah dengan meminta interaksi-interaksi orang-orang yang ada didalam kelompok, dalam hal ini para guru dan staf dilibatkan sepenuhnya kemudian ia berusaha membagi kekuasaan, wewenang serta tanggung jawab kepada guru yang dianggap mampu membantunya dengan baik.

Seorang kepala madrasah yang demokratis tentu dapat diketahui dan dilihat bukan hanya pada sifat-sifatnya yang melekat, tetapi pada perbuatan atau pada proses ketika dia melakukan kegiatan memimpin disekolah. Adapun indikator gaya kepemimpinan demokratis menurut Sobri Sutikno 2017 yang dikutip oleh Heri Gunawan adalah:

- 1) Melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan melalui musyawarah. Gaya kepemimpinan demokratis lebih mengutamakan musyawarah. Pemimpin yang demokratis tidak sungkan untuk terlibat bersama-sama dengan bawahannya untuk membuat keputusan serta melakukan aktivitas kerja demi pencapaian tujuan organisasi. Setiap ada permasalahan selalu mengikut sertakan bawahan dalam pengambilan keputusan, sebagaimana firman Allah SWT dalam surah As-Syuura ayat 38 yang Artinya: “Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhan dan melaksanakan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka; dan mereka menginfakkan sebagian dari rezeki yang Kami berikan kepada mereka” (Qs. As-Syuura : 38)

Dari ayat diatas disebutkan bahwa kita hendaknya melakukan musyawarah dalam mengambil keputusan. Hal ini dilakukan karena dalam musyawarah saling mengungkapkan pendapat secara terbuka. Keputusan lahir dari suatu proses, dimana didalamnya terjadi diskusi yang intensif, saling tukar pikiran dan brainstorming yang mendalam dengan analisis yang tajam. Oleh sebab itu pengambilan keputusan sangat penting dalam pengelolaan dan merupakan tugas utama dari seorang pemimpin. Adapun hasil dari pengambilan keputusan adalah aturan-aturan yang akan dijadikan pegangan untuk mengarahkan tingkah laku selanjutnya.

Fokus pengambilan keputusan adalah pada kemampuan untuk menganalisis situasi dengan memperoleh informasi seakurat mungkin sehingga permasalahan dapat dituntaskan. Jenis Keputusan dalam sebuah organisasi dapat digolongkan berdasarkan banyaknya waktu yang diperlukan untuk mengambil keputusan tersebut. Bagian mana organisasi harus dilibatkan dalam mengambil keputusan, dan pada bagian organisasi mana keputusan tersebut difokuskan. Keputusan efektif tercapai jika sepenuhnya keputusan itu dapat dilaksanakan. Perhatian orang akan sepenuh hati ke dalam suatu keputusan jika mereka terlibat secara langsung atau tidak langsung dalam membuat keputusan.

Suatu cara yang efektif untuk mencapai dukungan dan komitmen dengan mengajak staf atau anggota organisasi dalam pemecahan masalah-pada tahap penyusunan sasaran. Mau menerima pendapat, kritik dan saran. Gaya kepemimpinan yang demokratis memiliki pribadi yang terbuka. Ia mau menerima masukan dan kritik dari anggotanya. Sekaligus bersikap sportif dan mendukung apa yang menjadi ide atau usulan anggotanya, selama usulan atau ide tersebut ditujukan untuk kemajuan lembaga.

- 2) Mendapat kritikan, saran/pendapat dari bawahan merupakan hal yang wajar dalam kehidupan organisasi. Dengan demikian, akan ada kecenderungan untuk lebih meningkatkan potensi diri dan bisa menjadi lebih baik dari sebelumnya serta belajar dari kesalahan yang telah dilakukan. kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang dilandasi oleh anggapan bahwa hanya karena interaksi kelompok yang dinamis, tujuan organisasi akan tercapai. Dalam melaksanakan tugasnya, ia mau menerima, bahkan mengharapkan saran-saran dari kelompoknya. Ia mempunyai

kepercayaan pula pada anggotaanggotanya bahwa mereka mempunyai kesanggupan bekerja dengan baik dan bertanggung jawab .

- 3) Selalu bersedia membimbing dan menolong guru serta karyawan lain. Pemimpin yang demokratis memiliki sifat yang selalu bersedia menolong bawahannya, dengan memberikan arahan, nasihat, serta petunjuk. Sudah menjadi tanggung jawab kepala madrasah untuk membimbing dan membantu para guru jika mengalami kesulitan atau suatu masalah dalam kegiatan pembelajaran. Pemimpin yang demokratis adalah seorang pemimpin yang mau bersama sama bermusyawarah dan mampu untuk mendorong serta memotivasi karyawannya dalam meningkatkan kinerja. Sugesti biasanya disebut sebagai saran atau anjuran. Dalam rangka kepemimpinan, sugesti merupakan pengaruh dan sebagainya yang mampu menggerakkan hati orang lain dan sugesti mempunyai peranan yang penting dalam pemeliharaan dan membina harga diri serta rasa pengabdian, partisipasi dan rasa kebersamaan diantara para bawahan. Seperti yang tertulis dalam firman Allah dalam surat As-Sajadah : ayat 24 Artinya : Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami selama mereka sabar. Mereka meyakini ayat-ayat Kami.
- 4) Mampu menciptakan suasana kekeluargaan yang sehat dan menyenangkan. kepemimpinan merupakan tingkah laku individu dalam interaksinya dengan sistem sosial untuk mencapai tujuan.

Gaya kepemimpinan kepala madrasah tidak terlepas dari kepribadiannya. Kepribadian kepala madrasah mempengaruhi perilaku dan pola bertindak dalam mengambil

keputusan. Pemimpin demokratis dihormati dan disegani secara wajar, sehingga tercipta hubungan kerja yang positif dalam bentuk saling mengisi dan saling menunjang. Perintah atau intruksi diterima sebagai ajakan untuk berbuat sesuatu demi kepentingan bersama atau kelompok yang selalu dapat ditinjau kembali bila mana tidak efektif. Inisiatif atau kreativitas anggota dalam melaksanakan intruksi selalu didorong agar terwujud cara kerja yang efektif dalam pencapaian tujuan.

Hal yang mendasar ditekankan bahwa kinerja dan kepuasan anggota adalah hasil dari ragam gaya kepemimpinan seorang pemimpin. Sikap positif orang terbangun terhadap objek yang merupakan alat dalam kepuasan kebutuhan. Hal ini menjadi alasan perlunya pengembangan hubungan pimpinan dengan bawahan. Ada hubungan timbal balik perilaku pimpinan dengan perilaku awahan. Perilaku bawahan berpengaruh terhadap perilaku pimpinan dan perilaku pimpinan mempengaruhi perilaku bawahan.

- 5) Kepala sekolah bersifat komunikatif dengan bawahan. Pemimpin yang demokratis tidak sungkan untuk terlibat bersama sama dengan bawahannya untuk membuat keputusan serta melakukan aktivitas kerja demi mencapai tujuan organisasi. Sehingga komunikasi dengan bawahan bersifat terbuka dan dua arah. Hubungan antara pemimpin dan orang-orang yang dipimpin diwujudkan dalam bentuk human relation yang didasari prinsip saling menghargai dan saling menghormati.

Pemimpin memandang orang lain sebagai subyek yang memiliki sifat-sifat manusiawi sebagaimana dirinya. Pemimpin diasosiasikan dengan pengembangan dan

pengkomunikasian sebuah visi. Mengkomunikasikan sesuatu yang ada dalam visi menyiratkan tentang sifat kepemimpinan. Karena itu pemimpin diharapkan dapat mendorong dan meningkatkan keterlibatan dan pemahaman staf. Setiap orang dihargai dan dihormati sebagai manusia yang memiliki kemampuan, kemauan, kehendak, pikiran, minat dan perhatian, pendapat dan lain-lain yang berbeda antara yang satu dengan yang lain. Oleh karena itu, setiap orang harus dimanfaatkan dengan mengikut sertakannya dalam semua kegiatan organisasi.

- 6) Kepala sekolah bersikap adil keadilan pada hakikatnya adalah memperlakukan seseorang atau pihak lain sesuai dengan haknya. Yang menjadi hak setiap orang adalah diakui dan diperlakukan sesuai dengan harkat dan martabatnya, yang sama derajatnya.

Pemimpin membagi tugas-tugas yang memungkinkan setiap anggota mengetahui secara jelas wewenang dan tanggung jawabnya dalam memberi sumbangan kerja bagi pencapaian tujuan. Keputusan-keputusan dan perwujudannya dalam suasana berdisiplin merupakan hasil musyawarah dan mufakat sehingga tidak dirasakan sebagai paksaan. Setiap orang akan bekerja dengan sungguh-sungguh tanpa perasaan takut dan tertekan dengan penuh rasa tanggung jawab.

Hukuman dan sanksi tidak dijadikan alat untuk memaksa seseorang bekerja dan dipergunakan bilamana sungguh-sungguh dipandang perlu.

- 7) Kepala sekolah selalu memberi kesempatan pengembangan karier kepada bawahan. Mengikut sertakan para gur dalam berbagai kegiatan ilmiah, seperti penataran, pelatihan, workshop, dan kegiatan lain untuk menambah wawasan dan kemampuan para guru.

Seorang pemimpin harus menjadi katalisator, karena pemimpin yang baik dapat meningkatkan segala sumber daya manusia yang ada, berusaha memberikan reaksi yang menimbulkan semangat dan daya kerja cepat semaksimal mungkin. Dari pendapat di atas dapat dipahami bahwa indikator kepemimpinan demokratis kepala sekolah ditunjukkan dalam serangkaian perbuatan ketika melaksanakan proses kepemimpinan di sekolah. Setiap keputusan senantiasa diberitahukan kepada para guru, dan para guru diajak bekerjasama dan bermusyawarah dalam pengambilan keputusan sehingga keputusan yang diambil adalah keputusan bersama atau kolektif.

c. Kekuatan dan kelemahan Kepemimpinan partisipatif

Kekuatan kepemimpinan partisipatif adalah sebagai berikut;

- 1) Pengikut merasa di hargai kemudian berkembang merasa dilibatkan, ikut bertanggung jawab, serta memiliki dan memelihara keputusan yang telah di buat Bersama
- 2) Pengikut diberi peluang untuk menyampaikan gagasan, saran, dan kritik konstruktif kepada pemimpin dan organisasinya.
- 3) Pembuatan keputusan menjadi kesepakatan Bersama untuk dijalankan dan dipatuhi
- 4) Pemimpin mendapat dukungan dari pengikut yang potensial dalam membuat keputusan Bersama

Adapun kelemahan kepemimpinan partisipatif adalah;

- (1) Penghargaan diberikan kepada yang dominan saja jika menggunakan system renumerasi
- (2) Forum rapat didominasi yang pandai bicara dan banyak berpendapat saja, pengikut yang lain menjadi pesertayang pendiam atau hemat berbicara
- (3) Memboroskan waktu dalam membuat keputusan Bersama

(4) Hanya cocok untuk pengikut yang sudah memiliki kemauan dan kemampuan yang memadai dalam membuat keputusan.(husaini usman, 2021)

d. Indikator kepemimpinan partisipatif

Kepemimpinan partisipatif mempunyai manfaat terhadap peningkatan mutu lembaga pendidikan yang kualitas keputusannya lebih tinggi, penerimaan keputusan yang lebih tinggi oleh partisipan dan pengembangan keterampilan pembuatan keputusan. Kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dapat mencapai sasarannya diantaranya adalah :

- 1) Keputusan yang diambil menjadi lebih tinggi karena adanya kegiatan musyawarah.
- 2) Guru dan karyawan diperlakukan secara terhormat sehingga merasa ikut memiliki sekolah
- 3) Komitmen para guru dan karyawan menerapkan keputusan menjadi lebih tinggi bila dilakukan dengan diskusi bersama Sehingga kepemimpinan yang partisipatif, diharapkan membuat lembaga atau sekolah menjadi lebih baik karena terdapat diskusi bersama antara atasan dan bawahan untuk mencapai tujuan bersama. Strategi dan komunikasi yang diberikan untuk meningkatkan kepemimpinan partisipatif dengan cara memberikan penghargaan, pemberian insentif dan perhatian. Untuk meningkatkan mutu guru, kepala sekolah mengikutsertakan guru dalam berbagai kegiatan seperti pelatihan, seminar, diskusi, sertifikasi untuk pengembangan karirnya. Komunikasi yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah komunikasi dengan pendekatan partisipatif dimana kepala sekolah dan guru aktif dalam suatu kegiatan. Komunikasi yang efektif akan mendorong guru bekerja dengan sungguh-sungguh untuk mencapai tujuan .(Gadušová et al., 2019)

9. Teori-Teori Kepemimpinan

Untuk mengetahui teori-teori kepemimpinan, dapat dilihat dari beberapa literatur yang pada umumnya membahas hal-hal yang sama. Dari literatur itu diketahui ada teori yang menyatakan bahwa pemimpin itu dilahirkan, bukan dibuat. Adapula yang menyatakan bahwa pemimpin itu timbul karena situasinya memungkinkan ia ada. Berikut ini akan diuraikan beberapa teori kepemimpinan pada umumnya sebagai berikut:

a. Teori sifat (*trait theory*)

Teori awal tentang sifat ini dapat ditelusuri kembali pada zaman Yunani kuno dan zaman Roma. Pada waktu itu orang percaya bahwa pemimpin itu dilahirkan, bukan dibuat. Teori *The Great Man* menyatakan bahwa seseorang yang dilahirkan sebagai pemimpin akan menjadi pemimpin tanpa memperhatikan apakah ia mempunyai sifat atau tidak mempunyai sifat sebagai pemimpin. Ketika dikombinasikan dengan sifat-sifat fisik kesimpulannya adalah pemimpin-pemimpin hendaknya harus lebih besar dan cerdas dibandingkan dengan yang dipimpin.

b. Teori Kelompok

Teori kelompok ini beranggapan bahwa, supaya kelompok bisa mencapai tujuan-tujuannya, harus terdapat suatu pertukaran yang positif di antara pemimpin dan pengikut-pengikutnya.

c. Teori situasional dan Model Kontijensi

Dua pengukuran yang digunakan saling bergantian dan ada hubungannya dengan gaya kepemimpinan tersebut dapat diterangkan sebagai berikut: 1) Hubungan kemanusiaan atau gaya yang lunak dihubungkan pemimpin yang tidak dapat melihat perbedaan yang besar di antara teman kerja yang paling banyak dan paling sedikit disukai atau memberikan suatu gambaran yang relative menyenangkan kepada teman kerja yang paling sedikit ditemani. 2) Gaya yang berorientasi tugas dihubungkan dengan pemimpin yang melihat suatu perbedaan besar diantara teman kerja yang paling

banyak dan paling sedikit disenangi dan memberikan suatu gambaran yang paling tidak menyenangkan pada teman kerja yang paling sedikit diskusi.

d. Model Kepemimpinan kontijensi

Model ini berisi tentang hubungan antara gaya kepemimpinan dengan situasi yang menyenangkan. Adapun situasi yang menyenangkan itu diterapkan oleh fielder dalam hubungannya dengan dimensi-dimensi empiris berikut: 1) Hubungan pemimpin-anggota . Hal ini merupakan variable yang paling penting di dalam menentukan situasi yang menyenangkan tersebut. 2) Derajat dari struktur tugas . Dimensi ini merupakan masukan yang amat penting kedua, dalam menentukan situasi yang menyenangkan . 3) posisi kekuasaan pemimpin yang dicapai lewat otoritas formal. Dimensi ini merupakan dimensi yang amat penting Ketika dalam situasi yang menyenangkan. Situasi akan dapat menyenangkan pemimpin jika ketiga dimensi di atas mempunyai derajat yang tinggi dengan kata lain , situasi akan menyenangkan jika; pemimpin diterima oleh para pengikutnya (derajat dimensi pertama tinggi), tugas-tugas dan semua yang berhubungan dengannya ditentukan secara jelas (derajat dimensi kedua tinggi);dan penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal diterapkan pada posisi pemimpin (derajat dimensi ketiga juga tinggi).

e. Teori Jalan kecil-Tujuan(*Path Goal theory*)

Secara pokok , teori *path-goal* berusaha untuk menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin terhadap motivasi kepuasan dan pelaksanaan pekerjaan bawahannya

10. Manajemen Kepemimpinan

Pemimpin harus dapat bekerjasama dengan oranglain untuk mengembangkan dan menyalurkan kebebasan berfikir dan mengeluarkan pendapat baik secara perorangan maupun kelompok untuk memenuhi aspirasi dari dalam kelompoknya. Sedangkan esensi esensi kepemimpinan yaitu bagaimana membuat orang lain untuk mengikuti keinginannya

dengan keikhlasan yang dalam pelaksanaannya behadapan dengan berbagai macam faktor. Faktor-faktor tersebut meliputi; struktur atau tatanan ,kekuasaan dan kondisi lingkungan.Dengan demikian kepemimpinan kepala sekolah dapat dipandang sebagai kunci keberhasilan yang diharapkan sekolah dan merupakan tujuan yang telah ditetapkan Bersama seara efektif dan efisien untuk menjadikan sekolah yang efektif dan efisien untuk menjadikan sekolah yang bermutu, efektif dan efisien.(triwiryati,2018)

Kepemimpinan kepala sekolah ada beberapa tipe,yang menurut G.R terry dan abdul Wahab membagi dalam enam tipe kepemimpinan;

- a. Tipe kepemimpinan pribadi (*personal leadership*), yaitu tipe kepemimpinan yang segala Tindakan dilakukan dengan mengadakan kontak pribadi. Petunjuk itu dilakukan secara langsung atau lesan secara pribadi oleh pemimpin yang bersangkutan.
- b. Tipe kepemimpinan non pribadi (*non personal leadership*), yaitu tipe kepemimpinan yang segala kebijakan dikeluarkan melalui bawahan-bawahan atau media non pribadi, baik rencana, perintah ,juga pengawasan.
- c. Tipe kepemimpinan otoriter (*autoritotian leadership*), yaitu tipe kepemimpinan yang menekankan figur sentral.Pemimpin ini biasanya bekerja keras,sungguh-sungguh,teliti dan tertib. Ia menuntut peraturan-peraturan yang berlaku secara ketat dan intruksi-intruksi yang harus ditaati.
- d. Tipe kepemimpinan demokratis (*democratis leadership*), yaitu tipe kepemimpinan yang merasa bahwa dirinya adalah bagian dari kelompok, dan Bersama kelompoknya berusaha bertanggungjawab.
- e. Tipe pemimpin paternalistis (*paternalistis leadership*), yaitu tipe kepemimpinan yang yang dicirikan oleh pengaruh sifat keayahan dalam hubungan dengan kelompok ,yang tujuannya untuk melindungi dan memberi arahan kepada anggota sebagaimana seorang ayah.

- f. Tipe pemimpin menurut bakat (*independent leadership*), yaitu tipe kepemimpinan yang biasanya timbul dalam kelompok orang-orang informal, seperti pada tempat mereka berlatih dengan adanya system kompetisi.

Dari keenam teori tersebut, Stephen P. Robbins mengelompokkan dalam dua teori; pertama, teori karakter kepribadian yaitu teori-teori yang mencari karakter kepribadian, sosial fisik atau intelektual yang membedakan pemimpin dengan yang bukan dipimpin. istilah karakter yang dikaitkan secara konsisten terhadap kepemimpinan hasilnya adalah berupa enam karakter yang cenderung membedakan antara pemimpin dengan yang bukan pemimpin, yakni; 1) ambisi dan energi, 2) Hasrat untuk memimpin, 3) kejujuran dan integritas, 4) percaya diri, kecerdasan, dan 5) pendapat yang relevan dengan pekerjaan.

Kedua, teori perilaku, yaitu teori yang mengemukakan bahwa perilaku spesifik membedakan pemimpin dan yang bukan pemimpin. Selanjutnya teori perilaku dibedakan kedalam enam dimensi yakni; 1) struktur Prakarsa yang menunjukkan sejauh mana seorang pemimpin berkemungkinan mendefinisikan peran mereka dan peran bawahan dalam upaya mencapai tujuan. 2) pertimbangan yang menunjukkan sejauhmana seorang pemimpin berkembang memiliki hubungan pekerjaan yang ditandai saling percaya, menghargai gagasan bawahan dan memperhatikan peranan mereka. 3) berorientasi bawahan yaitu pemimpin yang menentukan hubungan antara pribadi berorientasi produksi, pemimpin yang menekankan aspek teknis/tugas dari pekerjaan. 4) tingkat manajerial, pimpinan yang mendasarkan pada gaya kepedulian akan orang dan kepedulian akan produksi yang pada hakekatnya memiliki struktur Prakarsa dan pertimbangan. 5) pemimpin yang berorientasi pengembangan pemimpin yang menghargai eksperimantasi, mengusahakan gagasan baru dan menimbulkan serta melaksanakan perubahan.

Dengan demikian ,kepemimpinan kepala sekolah akan berhasil dengan baik apabila didukung dengan manajemen yang baik .Manajemen yang baik akan menghasilkan tatatertib dan konsisten dengan menyusun rencana-rencana formal ,merancang struktur sekolah yang ketat, dan memantau hasil melalui perbandingan hasil dengan rencana yang ditetapkan. Sedangkan kepemimpinan yang baik adalah pemimpin yang mampu mengatasi perubahan yang terjadi dalam wilayah tanggungjawabnya . untuk itu kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu menetapkan arah yang jelas dengan mengembangkan visi dan misi sekolah yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan masa depan.

Maka untuk mencapai keberhasilan Pendidikan di sekolah dibutuhkan kepemimpinan kepala sekolah yang kuat , manajemen yang kuat, serta pelaksanaannya efektif dan efisien. Disamping itu ,dibutuhkan kepala sekolah yang kreatif dalam menangkap perkembangan zaman, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi(Iptek) serta derasnya arus globalisasi , dapat menggunakan manajemen kepemimpinan untuk memajukan sekolah yang dipimpin

11. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah

Kepala sekolah adalah seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada di suatu sekolah untuk mencapai tujuan Bersama. Sebagai orang yang diberi kepercayaan untuk memimpin sekolah , kepala sekolah mempunyai tugas sebagai manajer dan pemimpin untuk mengelola sekolah dengan baik agar menghasilkan lulusan (*output*) yang berkualitas serta bermanfaat bagi agama,masyarakat, bangsa, dan negara. Sebagai manajer kepala sekolah berperan langsung dilapangan dalam proses perencanaan ,pengorganisasian, pengawasan , evaluasi, dan usaha perbaikan terus menerus. Sebagai pemimpin, kepala sekolah harus memberikan ketauladanan ,motivasi,spirit pantang menyerah, dan selalu menggerakkan inovasi sebagai jantung organisasi atau perilaku kepemimpinan yang dapat menggunakan berbagai pendekatan.(triwiryanti, 2018)

Berbagai jenis pendekatan perilaku yang dapat digunakan oleh kepala sekolah, dapat dikelompokkan kedalam empat macam pendekatan; a) pendekatan pengaruh kewibawaan (*power influence approach*), didasarkan pada sifat timbal balik, proses saling mempengaruhi dan pentingnya pertukaran hubungan kerjasama antar kepala sekolah dengan guru dan staf. b) pendekatan sifat (*trait approach*);, mengkaji tentang perangai dan kemampuan yang menandai karakteristik sebagai kepala sekolah yang berhasil dan tidak berhasil. c) pendekatan perilaku (*behavior approach*); memusatkan pada tindakan yang dilakukan kepala sekolah dalam melaksanakan Tindakan manajerial. d) pendekatan situasional (*situational approach*) mengkaji kesesuaian antara perilaku kepala sekolah dengan karakteristik situasional terutama tingkat kematangan bawahan. Pendekatan ini yang mengasumsikan bahwa kondisi (*situation*) yang menentukan efektifitas pemimpin bervariasi menurut situasi kematangan atau kedewasaan guru dan staf.

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin dituntut memiliki sikap keteladanan di dalam maupun di luar sekolah selama 24 jam, dimana dan kapan saja ia harus senantiasa mampu menunjukkan perilaku yang dapat digugu dan ditiru menurut harapan lingkungan (masyarakat).

Oleh karena itu, dalam melaksanakan kepemimpinan kepala sekolah dapat mengadopsi perilaku sistem among yang dituntunkan oleh Ki Hadjar Dewantoro yang dijiwai prinsip-prinsip *Ing ngarso sung tulodo, ing madyo mangun karso tut wuri handayani* maksudnya bahwa seorang kepala sekolah sebagai seorang pemimpin yang senantiasa memberikan tauladan yang baik, berlaku aktif dan kreatif, konstruksi dan produktif dan mengikuti dari belakang dengan penuh rasa kasih sayang serta menghormati kedaulatan dan identitas guru dan peserta didik sehingga guru dan peserta didik dapat dibimbing, didik untuk memperoleh identitasnya sebagai manusia yang merdeka lahir dan batin, bergairahlah mengabdikan kepada Allah SWT, umat manusia, nusa dan bangsa.

12. Kepemimpinan Transformasional kepala sekolah

Kepemimpinan Transformasional adalah kepemimpinan yang fokus pada perubahan ke arah perbaikan secara terus-menerus. Kepemimpinan Transformasional cenderung normatif, sentralistik, otoriter, konsisten dan karismatik. Kepemimpinan transformasional mendorong pemimpin untuk mengembangkan alat dan strategi untuk memacu semua pemangku kepentingan, untuk berpartisipasi dalam misi dan berkomitmen pada tujuan sekolah. (usman Husain, 2020)

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah yaitu: kepemimpinan yang memiliki visi, bertindak sebagai agen perubahan, memiliki khairisma, memiliki kepercayaan diri, membangkitkan inspirasi dan merangsang intelektual bawahan, mengutamakan pemberian kesempatan dan atau mendorong semua unsur yang ada di sekolah untuk bekerja atas dasar sistem nilai yang luhur, sehingga semua unsur yang ada di sekolah (guru, siswa, staf pengajar dan staf lainnya, orang tua siswa, masyarakat, dan sebagainya) bersedia, tanpa paksaan, berpartisipasi secara optimal dalam rangka mencapai tujuan sekolah.

Adapun dimensi kepemimpinan transformasional meliputi: visioner, agen perubahan, percaya diri, kharismatik, empatik, membangkitkan inspirasi, dan merangsang intelektual. Visioner adalah memiliki pandangan jauh ke depan tentang apa yang harus dilakukan dan hendak dijadikan apa organisasi sekolah. Dimensi visioner memiliki indikator: merumuskan visi, menyusun program, mengembangkan nilai organisasi, menjunjung tinggi nilai organisasi.

Agen perubahan adalah kemampuan pemimpin untuk selalu berada di depan untuk mengadakan perubahan-perubahan dan mengembangkan sumber daya yang ada dalam organisasi ke arah yang lebih baik. Dimensi agen perubahan memiliki indikator: mengembangkan SDM, mengembangkan sistem, pengembangan organisasi, dan alih teknologi. Percaya diri adalah keyakinan seorang pemimpin akan kemampuan dan kelebihan yang dimiliki untuk dapat dimanfaatkan dalam menggerakkan organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dimensi kepercayaan diri memiliki indikator: keyakinan, kewibawaan dan kerelaan berkorban. Kharismatik adalah kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi, memberikan semangat, optimisme, dan dijadikan teladan serta diikuti oleh para bawahan dengan sukarela.

Dimensi karismatik memiliki indikator: membangkitkan semangat kerja, membangkitkan optimisme, menjadi teladan. Empatik adalah sifat seorang pemimpin yang selalu dapat memberikan perhatian kepada bawahan, serta dapat merasakan perasaan, kesedihan, kegembiraan serta harapan dan keinginan dan kebutuhan bawahan.

Dimensi empatik memiliki indikator: memperhatikan kebutuhan bawahan, memberikan penghargaan, merasakan penderitaan bawahan, merasakan kegembiraan bawahan.

Penulis simpulkan bahwa Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mengubah energi sumber daya maupun situasi untuk mencapai tujuan. Sifat-sifat kepemimpinan transformasional kharismatik, membangkitkan inspirasi, merangsang, tenggang rasa secara individu. Ciri-ciri kepemimpinan transformasional: memiliki visi, konsiderasi individu, inspirasi motivasi, menstimulasi intelektual. Kepala sekolah transformasional memiliki visi, agen perubahan, kharismatik, empatik, merangsang intelektualitas dan menumbuhkan kreativitas. Penerapan kepemimpinan transformasional mengantarkan kepada profesionalisme pembelajaran. tercipta budaya dan iklim sekolah efektif, tercapainya prestasi belajar siswa yang memuaskan.

B. Kinerja Guru

1. Pengertian Kinerja Guru

Undang - Undang Nomor 14 tahun 2005 Bab 1 pasal 1 tentang guru dan dosen, disebutkan 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.(Hary Susanto, 2021)

Kinerja Merupakan suatu Kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan, menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sesuai harapan dan tujuan yang telah ditetapkan. Kata Kinerja berasal dari kata “*performance*” memberikan tiga arti, yaitu: (1) prestasi (2) pertunjukan (3) pelaksanaan tugas.

Dari pengertian diatas kinerja diartikan sebagai prestasi, menunjukan suatu kegiatan atau perbuatan dan melaksanakan tugas yang telah

dibebankan. Pengertian kinerja sering diidentifikasi dengan prestasi kerja. Karena ada persamaan antara kinerja dengan prestasi kerja.

Dalam aktifitas pada Lembaga Pendidikan maka pernyataan kinerja yang dimaksud adalah: prestasi kerja pada penyelenggara Lembaga Pendidikan dalam melaksanakan program Pendidikan mampu menghasilkan lulusan atau output yang semakin meningkat kualitasnya.

Dari uraian di atas bahwasanya kinerja tersebut dapat dianalogikan bahwa kinerja suatu sekolah sebagai organisasi khususnya kinerja dalam bidang akademik (kurikulum dan peserta didik) tidak dilihat dari hasil segi fisik saja, tetapi menyangkut segi-segi: Kemampuan kerja, kerajinan, disiplin, hubungan kerja, kepemimpinan atau hal-hal khusus dalam bidang akademik baik yang menyangkut kurikulum maupun kepeserta didikan. Kinerja tersebut akan banyak ditentukan atau di perhatikan oleh aktifitas para guru dan para peserta didik . Kinerja merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk meaksanakan, menyelesaikan tugas dan ttanggung jawab sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan.

Kinerja guru merupakan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran di sekolah dan bertanggung jawab atas peserta didik dibawah bimbingannya dengan meningkatkan prestasi belajar peserta didik oleh karena itu, kinerja guru itu dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang menunjukkan kemampuan seorang guru dalam menjalankan tugasnya di sekolah serta menggambarkan adanya suatu perbuatan perbuatan yang di tampilkan guru dalam atau selama melakukan aktifitas pembelajaran.

Sedangkan kinerja guru dalam kaitannya dengan kemampuan individu yang bersangkutan akan sangat berperan , hal ini seperti yang dikemukakan oleh Rochmen atau Wijaja, menyatakan ada tiga aspek kemampuan guru, yaitu mencakup: kemampuan Pribadi; kemampuan professional; kemampuan kemasyarakatan atau kemampuan sosial.

Kemampuan pribadi meliputi kesetiaan, adalah tekad dan kesanggupan mentaati, melaksanakan tugas dan penuh kesadaran dan

tanggung jawab. Ketaatan, adalah ketulusan hati seorang tenaga kinerja untuk mentaati segala ketentuan, peraturan kedinasan yang berlaku. Kejujuran, adalah ketulusan hati seorang pendidik dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang telah diberikan kepadanya.

Kemampuan professional yang meliputi; Prakarsa, adalah kemampuan untuk mengambil keputusan ,Langkah-langkah atau melaksanakan tugas pokok tanpa Tindakan yang di perlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa mengganggu perintah dan bimbingan dari manajemen lainnya. Kepemimpinan, yang dimaksud adalah kemampuan yang dimiliki oleh seorang tenaga kerja untuk meyakinkan orang lain (tenaga kerja lain) sehingga dapat dikerakan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok.

Kemampuan kemasyarakatan atau kemampuan sosial meliputi; Kerja sama, adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja Bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah di tentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil yang sebenarnya.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja guru adalah tingkat keberhasilan kerja yang dicapai oleh seorang dengan kecakapan dan keahlian yang dimiliki dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tugas kerjanya. Tercapainya kinerja yang maksimal tidak akan terlepas dari peran pemimpin birokrasi dalam memotivasi bawahannya dalam melaksanakan pekerjaan secara efisien dan efektif. Kinerja sebagai tingkat pencapaian hasil berkaitan dengan operasi aktivitas ,program dan misi organisasi.

Bahwa pengertian kinerja adalah komponen antara bakat dan motivasi, yang akan menghasilkan suatu nilai kerja. Menurut Whitmore Kinerja adalah suatu perbuatan, suatu prestasi atau suatu pameran umum keterampilan.Kinerja adalah perbuatan dan prestasi serta keterampilan yang ditunjukkan oleh seseorang didalam melakukan perbuatan atau pekerjaan. Whitmore mengemukakan kinerja merupakan ekspresi potensi seseorang dalam memenuhi tanggung jawabnya dengan menetapkan standar tertentu.

Fungsi pekerjaan yang dimaksud disini adalah pelaksanaan hasil pekerjaan seseorang atau sekelompok yang menjadi wewenang dan tanggungjawabnya dalam suatu organisasi. Sedangkan factor yang berpengaruh terhadap hasil prestasi kerja seseorang atau kelompok terdiri dari factor internal dan factor eksternal.

Faktor internal yang mempengaruhi kinerja karyawan terdiri dari kecerdasan, keterampilan, kestabilan emosi, motivasi, persepsi peran, kondisi keluarga, kondisi fisik seseorang dan karakteristik kelompok kerja. Sedangkan pengaruh eksternal antara lain berupa peraturan ketenagakerjaan, keinginan pelanggan, pesaing, nilai-nilai social, serikat buruh, kondisi ekonomi, perubahan lokasi kerja dan kondisi pasar. Pelaksanaan hasil prestasi kerja tersebut diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi dalam jangka waktu tertentu.

Pengertian Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan/instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan-kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda-tanda peringatan adanya kinerja yang merosot.

Kemudian menurut ambar Teguh Sulistiyani "Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya". Maluyu S.P Hasibun 2021 mengemukakan " Kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu". (Pianda, 2018)

Mink 2017 Mengemukakan pendapatnya bahwa individu yang memiliki kinerja yang tinggi memiliki beberapa karakteristik, yaitu diantaranya 1) berorientasi pada prestasi, 2) memiliki percaya diri. 3) berpengendalian diri, 4) kompetensi

2. Tugas dan Peran Guru

Guru adalah orang yang memberikan ilmu pengetahuan kepada anak didik. Kemudian guru dalam pandangan masyarakat adalah orang yang melaksanakan pendidikan di tempat-tempat tertentu, tidak harus di lembaga pendidikan formal, tetapi bisa juga di masjid, di surau atau mushola, di rumah dan sebagainya. Sementara Supardi dalam bukunya yang berjudul “Kinerja Guru” menjelaskan pengertian guru menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah jalur pendidikan formal. (Illahi, 2020)

a. Tugas Guru

Dalam proses Belajar mengajar, guru berfungsi sebagai pemeran utama pada proses Pendidikan secara keseluruhan di lembaga formal. Tugas guru sebagai tugas dan tanggung jawabnya menuntut kepada guru untuk mengembangkan profesionalisme diri sesuai perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Mendidik, mengajar, dan melatih anak didik adalah tugas guru sebagai profesi

b. Peran Guru

Berikut adalah peranan guru dalam nuansa pendidikan yang ideal, sebagai berikut:

- 1) guru Sebagai pendidik, yang menjadi tokoh, panutan dan identifikasi bagi para peserta didik, dan lingkungannya. Oleh Karena itu, guru harus memiliki standar kualitas tertentu, yang mencakup tanggung jawab, wibawa, mandiri dan disiplin. Peran guru sebagai pendidik berkaitan dengan meningkatkan pertumbuhan dan perkembangan anak untuk memperoleh pengalaman-pengalaman lebih lanjut seperti penggunaan Kesehatan jasmani, bebas dari orang tua, dan orang dewasa yang lain, moralitas tanggung jawab kemasyarakatan, pengetahuan dan keterampilan dasar, persiapan

untuk perkawinan dan hidup berkeluarga , pemilihan jabatan, dan hal-hal yang bersifat personal dan spiritual. Oleh karena itu tugas guru dapat disebut pendidik dan pemeliharaan anak. Guru sebagai penanggung jawab pendisiplinan anak harus mengontrol setiap aktivitas anak-anak agar tingkah laku anak tidak menyimpang dengan norma-norma yang ada,

- 2) guru sebagai pengajar peranan guru sebagai pengajar dan pembimbing dalam kegiatan belajar peserta didik dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti motivasi, kematangan, hubungan peserta didik dengan guru , kemampuan verbal, tingkat kebebasan, rasa aman dan keterampilan guru dalam berkomunikasi.
- 3) guru sebagai pembimbing dapat diibaratkan sebagai pembimbing perjalanan , yang berdasarkan pengetahuan dan pengalamannya bertanggung jawab atas kelancaran perjalanan itu.
- 4) guru sebagai pelatih. Guru adalah orang yang mengarahkan proses belajar secara bertahap dari awal hingga akhir. Dengan rancangannya peserta didik akan melewati tahap kulminasi, suatu tahap yang memungkinkan setiap peserta didik bisa mengetahui kemajuan belajarnya.
- 5) guru sebagai penasehat guru adalah seorang penasehat bagi peserta didik juga bagi orang tua, meskipun mereka tidak memiliki Latihan khusus sebagai penasehat dan dalam beberapa hal tidak dapat berharap untuk menasehati orang. Peserta didik senantiasa berhadapan dengan kebutuhan untuk membuat keputusan dan dalam prosesnya akan lari kepada gurunya. Agar guru dapat menyadari perannya sebagai orang kepercayaan dan penasehat secara lebih mendalam, ia harus memahami Psikologi kepribadian dan ilmu Kesehatan mental.
- 6) Guru sebagai model dan teladan. Guru merupakan model atau teladan bagi para peserta didik dan semua orang yang menganggap dia sebagai guru . Terdapat kecenderungan yang besar untuk

menganggap bahwa peran ini tidak mudah untuk ditentang, apalagi di tolak. sebagai teladan , tentu saja pribadi dan apa yang di lakukan guru akan mendapat sorotan peserta didik serta orang di sekitar lingkungannya yang menganggap atau mengakuinya sebagai guru: sikap dasar, bicara dan gaya bicara, kebiasaan bekerja, sikap melalui pengalaman dan kesalahan , pakaian, hubungan kemanusiaan, proses berfikir ,selera, keputusan, Kesehatan, Gaya hidup secara umum perilaku guru sangat mempengaruhi peserta didik, tetapi peseta didik harus berani mengembangkan gaya hidup pribadinya sendiri. Guru yang baik adalah yang menyadari kesenjangan antara apa yang diinginkan dengan apa yang ada pada dirinya,kemudian menyadari kesalahan Ketika memang bersalah. Kesalahan harus diikuti dengan sikap merasa dan berusaha untuk tidak mengulanginya.

- 7) guru sebagai korektor. Guru menerjemahkan pengalaman yang telah lalu ke dalam kehidupan yang bermakna bagi peserta didik.
- 8) guru sebagai organisator, guru memiliki pengelolaan akademik, menyusun tata tertib sekolah, Menyusun kalender Pendidikan dan sebagainya,
- 9) guru sebagai motivtor, sebagai motivator yang turut menyebar luaskan usaha-usaha pembaharuan kepada masyarakat khususnya kepada subyek didik yaitu siswa.
- 10) guru sebagai fasilitator, guru sebagai fasilitator hendaknya mampu mengusahakan sumber belajar yang berguna serta dapat menunjang pencapaian tujuan dan proses belajar mengajar, baik berupa narasumber, buku teks, majalah, ataupun surat kabar.
- 11) guru sebagai pengelola kelas bertanggung jawab mengelola lingkungan fisik kelasnya agar senantiasa menyenangkan untuk belajar, dengan demikian guru tidak hanya memungkinkan siswa belajar tetapi mengembangkan kebiasaan belajar secara efektif.
- 12) guru sebagai mediator, dalam peranan ini guru merupakan seorang perantara di dalam suatu proses pewarisan kebudayaan. Dalam

Peranannya sebagai mediator, kebudayaan maka seorang guru harus sanggup memberikan ,mengajarkan, dan membimbing berbagai ilmu pengetahuan, ketrampilan dan sikap kepada murid-muridnya. Guru tersebut harus menguasai berbagai aspek kebudayaan dengan sebaik-baiknya, karna guru merupakan cermin dari kemajuan dan perkembangan kebudayaan.

13) guru sebagai evaluator , evaluasi atau penilaian merupakan aspek pembelajaran yang paling kompleks, karena melibatkan banyak latar belakang dan hubungan , serta Variable lain yang mempunyai arti apabila berhubungan dengan konteks yang hamper tidak mungkin dapat dipisahkan dengan setiap segi penilaian. Teknik apapun yang di pilih, dalam penilaian harus dilakukan dengan prosedur yang jelas, yang meliputi tiga tahap , yaitu persiapan, pelaksanaan dan tindak lanjut.

Peran guru dalam proses pembelajaran yaitu meliputi guru sebagai pengelola pembelajaran, guru sebagai pembimbing, guru sebagai fasilitator, guru sebagai mediator, guru sebagai motivator, dan guru sebagai evaluator.(Saumi et al., 2021)

Berdasarkan penjabaran di atas terkait dengan peran dan tugas guru di atas dapat disimpulkan bahwa pada diri setiap guru itu terletak tanggung jawab untuk membawa siswanya suatu kedewasaan atau taraf kematangan tertentu. Dalam rangka ini guru tidak semata-mata menjadi pengajar tetapi juga sebagai pendidik sekaligus sebagai pembimbing yang memberikan pengarahan dan menentukan anak didiknya dalam belajar.

3. Standar yang harus dimiliki Guru

Menurut Mulyasa, disamping memenuhi standar profesi dan standar kompetensi, guru perlu memenuhi standar mental, moral, sosial, spiritual, intelektual, fisisk, dan psikologi sebagai berikut:

- a. Standar Mental, guru harus memiliki mental yang sehat, mencintai, mengabdikan, dan memiliki dedikasi yang tinggi pada tugas dan jabatannya
- b. Standar Moral, guru harus memiliki budi pekerti luhur dan sikap moral yang tinggi.
- c. Standar Sosial, guru harus memiliki kemampuan untuk berkomunikasi dan bergaul dengan masyarakat lingkungannya
- d. Standar Spiritual, guru harus beriman kepada Tuhan Yang Maha Esa, yang diwujudkan dalam ibadah dan kehidupan sehari-hari.
- e. Standar intelektual, guru harus memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai agar dapat melaksanakan tugas dan kewajiban dengan baik dan profesional.
- f. Standar Fisik, guru harus sehat jasmani, dan berbadan sehat tidak mempunyai penyakit menular yang membahayakan diri, peserta didik dan lingkungannya.
- g. Standar Psikis, guru harus sehat rohani artinya tidak memiliki gangguan jiwa ataupun kelainan yang dapat mengganggu pelaksanaan tugas profesinya.

4. Kompetensi Guru

Untuk menjadi guru yang profesional tidaklah mudah, karena harus memiliki berbagai kompetensi keguruan. Menurut Syaiful Sagala kompetensi adalah kemampuan melaksanakan sesuatu yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan¹⁵. Di dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2005 Pasal 10 menyatakan bahwa kompetensi guru meliputi kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi.

- a. Kompetensi Pedagogik .Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan dalam pengelolaan peserta didik, yang meliputi; 1)Pemahaman wawasan guru akan landasan dan filsafat pendidikan. 2) Guru memahami potensi dan keberagaman peserta didik, sehingga dapat didesain strategi pelayanan belajar sesuai keunikan peserta didik. 3)Guru mampu

mengembangkan kurikulum/silabus dalam bentuk dokumen maupun implementasi dalam bentuk pengamalan belajar.(Illahi, 2020). Guru mampu menyusun rencana dan strategi pembelajaran berdasarkan standar kompetensi dan kompetensi dasar. 5)Mampu melaksanakan pembelajaran yang mendidik dengan suasana dialogis dan interaktif. 6)Mampu melakukan evaluasi hasil belajar dengan memenuhi prosedur dan standar yang dipersyaratkan. 7)Mampu mengembangkan bakat dan minat peserta didik melalui kegiatan intrakurikuler dan ekstrakurikuler untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.(Saumi et al., 2021)

- b. Kompetensi Kepribadian Kompetensi kepribadian terkait dengan penampilan sosok guru sebagai individu yang mempunyai kedisiplinan, berpenampilan baik, bertanggung jawab, memiliki komitmen, dan menjadi teladan. Menurut Usman yang dikutip oleh Syaiful Sagala, kompetensi kepribadian meliputi: 1)Kemampuan mengembangkan kepribadian. 2)Kemampuan berinteraksi dan berkomunikasi. 3)Kemampuan melaksanakan bimbingan dan penyuluhan.
- c. Kompetensi Sosial Kompetensi sosial terkait dengan kemampuan guru sebagai makhluk sosial dalam berinteraksi dengan orang lain. Kompetensi social menurut Slamet PH sebagaimana dijelaskan oleh Syaifudin Sagala antara lain: 1)Memahami dan menghargai perbedaan (respek) serta memiliki kemampuan mengelola konflik. 2)Melaksanakan kerja sama secara harmonis dengan kawan sejawat, kepala sekolah, dan pihak-pihak terkait lainnya. 3)Membangun kerja tim (teamwork) yang kompak, cerdas, dinamis, dan lincah. 4)Melaksanakan komunikasi (oral, tertulis, tergambar) secara efektif dan menyenangkan dengan seluruh warga sekolah, orang tua peserta didik, dengan kesadaran sepenuhnya bahwa masing-masing memiliki peran dan tanggung jawab terhadap kemajuan pembelajaran. 5)Memiliki kemampuan memahami dan enginternalisasikanperubahan lingkungan yang berpengaruh dengan tugasnya.6)Memiliki kemampuan mendudukan dirinya dalam sistem nilai yang berlaku di masyarakat. 7)

Melakukan prinsip-prinsip tata kelola yang baik (partisipasi, penegakan hukum, dan profesionalisme).

- d. Kompetensi Profesional Kompetensi profesional berkaitan dengan bidang studi, menurut Syaifudin Sagala terdiri dari: 1) Memahami mata pelajaran yang telah dipersiapkan untuk mengajar, 2) Memahami standar kompetensi dan standar isi mata pelajaran serta bahan ajar yang ada dalam kurikulum. 3) Memahami struktur, konsep, dan metode keilmuan yang menaungi materi ajar. 4) Memahami hubungan konsep antar mata pelajaran terkait. 5) Menerapkan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari. Menurut Bukhari Umar, untuk mewujudkan guru yang profesional, dapat mengacu pada tuntunan Nabi saw, karena beliau satu-satunya guru yang paling berhasil dalam rentang waktu yang singkat, sehingga diharapkan dapat mendekati pada realitas (guru) yang ideal (Nabi saw).

Keberhasilan Nabi saw sebagai guru didahului oleh bekal kepribadian (personality) yang berkualitas unggul, kepeduliannya terhadap masalah-masalah sosial religus serta semangat dan ketajaman dalam iqra' bi ismi rabbik (membaca, menganalisis, meneliti, dan mengeksperimentasi terhadap berbagai fenomena kehidupan dengan menyebut nama Tuhan). Kemudian, beliau mampu bertahan dan mengembangkan kualitas iman, amal shaleh, berjuang, dan bekerja sama menegakkan kebenaran Berdasarkan paparan tersebut, Bukhari Umar mengformulasikan asumsi yang melandasi keberhasilan guru dalam menjalankan tugasnya adalah guru yang mempunyai beberapa kompetensi sebagai berikut:

- a. Kompetensi Personal-Religius Kemampuan yang menyangkut kepribadian agamis, artinya pada dirinya melekat nilai-nilai lebih yang hendak ditransinternalisasikan (pemindahan penghayatan nilai-nilai) kepada peserta didik. Misalnya nilai kejujuran, amanah, keadilan, kecerdasan, tanggung jawab, musyawarah, kedisiplinan, dan sebagainya. Nilai tersebut perlu dimiliki guru sehingga akan terjadi transinternalisasi antara guru dan peserta didik, baik langsung maupun tidak langsung.

- b. Kompetensi Sosial-Religius Kemampuan yang menyangkut kepedulian terhadap masalah-masalah sosial yang selaras dengan ajaran dakwah Islam. Sikap gotong royong, tolong-menolong, egalitarian (persamaan derajat antara manusia), sikap toleransi, dan sebagainya juga perlu dimiliki oleh guru dalam rangka transinternalisasi sosial.
- c. Kompetensi Profesional-Religius Kemampuan ini menyangkut kemampuan untuk menjalankan tugas keguruan secara profesional, dalam arti mampu membuat keputusan atas beragamnya kasus dan dapat mempertanggungjawabkannya berdasarkan teori dan wawasan keahliannya dalam perspektif Islam.

Kompetensi guru yang tidak kalah pentingnya adalah memberikan uswah hasanah kepada peserta didik dan meningkatkan kualitas serta profesionalitasnya yang mengacu pada masa depan peserta didik sehingga guru benar-benar berkemampuan tinggi dalam menghasilkan generasi muda yang mampu mencapai tujuan pendidikan.

5. Tanggung Jawab Guru

Menurut Oemar Hamalik 2018, guru memiliki beberapa tanggung jawab antara lain:

- 1) Tanggung Jawab Moral Setiap guru profesional berkewajiban menghayati dan mengamalkan Pancasila dan bertanggung jawab mewariskan moral Pancasila serta nilai-nilai Undang-Undang Dasar 1945 kepada generasi muda. Tanggung jawab ini merupakan tanggung jawab moral bagi setiap guru di Indonesia. Dalam kemampuan ini setiap guru harus memiliki kompetensi dalam bentuk kemampuan menghayati dan mengamalkan Pancasila.
- 2) Tanggung Jawab dalam bidang pendidikan di sekolah Guru bertanggung jawab melaksanakan kegiatan pendidikan di sekolah dalam arti memberikan bimbingan dan pengajaran kepada para siswa. Tanggung jawab ini direalisasikan dalam bentuk melaksanakan pembinaan kurikulum, menuntun para siswa belajar, membina pribadi, watak, dan

jasmaniah siswa, menganalisis kesulitan belajar, serta menilai kemajuan belajar para siswa.

- 3) Tanggung Jawab dalam bidang kemasyarakatan Guru profesional tidak dapat melepaskan dirinya dari bidang kehidupan masyarakat. Di satu pihak, guru adalah warga dari masyarakat dan di pihak lain guru bertanggung jawab turut serta memajukan kehidupan masyarakat. Guru turut bertanggung jawab memajukan persatuan dan kesatuan bangsa, serta menyukseskan pembangunan nasional. Sehingga, guru harus menguasai dan memahami semua hal yang bertalian dengan kehidupan nasional misalnya tentang suku bangsa, adat istiadat, kebiasaan, norma-norma, kebutuhan, kondisi lingkungan, dan sebagainya
- 4) Tanggung jawab dalam bidang keilmuan Guru Sebagai ilmuwan bertanggung jawab turut memajukan ilmu, terutama ilmu yang telah menjadi spesialisasinya. Tanggung jawab ini dilaksanakan dalam bentuk mengadakan penelitian dan pengembangan. Guru harus memiliki kompetensi tentang cara mengadakan penelitian, seperti cara membuat desain penelitian, cara merumuskan masalah, cara menentukan alat pengumpulan data, cara mengadakan sampling, dan cara mengolah data dengan teknik statistik yang sesuai. Dan selanjutnya, guru harus mampu menyusun laporan hasil penelitian agar dapat disebarluaskan. (Illahi, 2020)

6. Tugas Guru

Tugas guru menurut Undang-Undang Guru dan Dosen menurut Mujtahid, tugas adalah aktivitas dan kewajiban yang harus diformasikan oleh seseorang dalam memainkan peranan tertentu. Dalam Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Bab I Pasal 1, dijelaskan bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Untuk menjabarkan rumusan tersebut di

atas, berikut ini merupakan penjelasan guru sebagai pendidik, pembimbing, dan pelatih.

- a. Guru Sebagai Pendidik Menurut Undang-Undang No. 20 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Bab II Pasal 39 ayat 2, pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan pelatihan dan pengabdian kepada masyarakat. Mujtahid dalam salah satu tulisannya, mengutip pendapat Muchtar Buchori yang memberikan penjelasan bahwa yang dimaksud dengan mendidik adalah proses kegiatan untuk mengembangkan pandangan hidup, sikap hidup, dan keterampilan hidup pada diri seseorang.
- b. Guru Sebagai Pembimbing Guru berusaha membimbing peserta didik agar dapat menemukan berbagai potensi yang dimilikinya, dan dapat tumbuh serta berkembang menjadi individu yang mandiri dan produktif. Tugas guru sebagai pembimbing terletak pada kekuatan intensitas hubungan interpersonal antara guru dengan peserta didik yang dibimbingnya. Guru juga dituntut agar mampu mengidentifikasi peserta didik yang diduga mengalami kesulitan dalam belajar, melakukan diagnosa, dan membantu memecahkannya.
- c. Guru Sebagai Pelatih ,guru juga harus bertindak sebagai pelatih, karena pendidikan dan pengajaran memerlukan bantuan latihan keterampilan baik intelektual, sikap, maupun motorik. Agar dapat berpikir kritis, berperilaku sopan, dan menguasai keterampilan, peserta didik harus mengalami banyak latihan yang teratur dan konsisten. Kegiatan mendidik atau mengajar juga tentu membutuhkan latihan untuk memperdalam pemahaman dan penerapan teori yang disampaikan. Selain yang disebutkan di atas, Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen juga mencantumkan tugas guru yang terdapat dalam Bab IV Pasal 20, antara lain:

- 1) Merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran.
- 2) Meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni.
- 3) Bertindak objektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama, suku, ras, dan kondisi fisik tertentu atau latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi peserta didik dalam pembelajaran.
- 4) Menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, dan kode etik guru, serta nilai-nilai agama dan etika. e)Memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa. Tugas Guru Menurut Pendidikan Islam Seorang guru dalam pandangan Islam memiliki kedudukan yang sangat mulia. Islam sangat menghargai orang-orang yang berilmu pengetahuan (guru), sehingga hanya mereka sajalah yang pantas mencapai taraf ketinggian dan keutuhan hidup. Allah berfirman: Hai orang-orang beriman apabila kamu dikatakan kepadamu: "Berlapanglapanglah dalam majlis", Maka lapangkanlah niscaya Allah akan member kelapangan untukmu. dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", Maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman diantaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan. (Q.S. al-Mujaadalah/58:11)

Syaikh Muhammad Syakir menjelaskan bahwa Allah akan mengangkat derajat orang-orang dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan. dan Allah Maha teliti terhadap orang-orang yang berhak mendapatkan ketinggian derajat. Keutamaan seorang guru disebabkan oleh tugas mulia yang diembannya,

karena tugas mulia dan berat yang dipikul hampir sama dengan tugas seorang rasul. Muhammad Muntahibun Nafis mengatakan bahwa tugas guru adalah sebagai warasat al-anbiya', yang pada hakikatnya mengemban misi rahmat lil 'alamin, yaitu misi yang mengajak manusia untuk tunduk dan patuh pada hukum-hukum Allah, guna memperoleh keselamatan dan kebahagiaan di dunia dan di akhirat.

Kemudian misi itu dikembangkan pada suatu upaya pembentukan karakter kepribadian yang berjiwa tauhid, kreatif, beramal sholeh, dan bermoral tinggi. Dan kunci untuk melaksanakan tugas tersebut, guru dapat berpegangan pada amar ma'ruf nahi munkar, menjadikan prinsip tauhid sebagai pusat kegiatan penyebaran misi iman, Islam, dan ihsan. Dalam pandangan Al-Ghazali yang dikutip oleh Muhammad Muntahibun Nafis, seorang guru mempunyai tugas yang utama yaitu menyempurnakan, membersihkan, menyucikan, serta membawakan hati manusia untuk mendekatkan diri (taqarrub) kepada Allah swt. Hal ini karena pada dasarnya tujuan utama pendidikan Islam adalah untuk mendekatkan diri kepada Allah swt, kemudian realisasinya pada kesalehan sosial dalam masyarakat sekelilingnya.

Dari sini dapat dinyatakan bahwa kesuksesan seorang guru akan dapat dilihat dari keberhasilan aktualisasi perpaduan antara iman, ilmu, dan amal saleh dari peserta didiknya setelah mengalami sebuah proses pendidikan. Berkaitan dengan tugas guru, Abidin Ibnu Rusn juga mengutip pendapat al-Ghazali, beliau menyebutkan beberapa hal sebagai berikut:

- 1) Guru adalah Orang Tua Kedua di Depan Murid. Seorang guru akan berhasil melaksanakan tugasnya apabila mempunyai rasa tanggung jawab dan kasih sayang terhadap muridnya sebagaimana orang tua terhadap anaknya sendiri. Tugas guru tidak hanya menyampaikan pelajaran, tetapi juga berperan seperti orang tua.

- 2) Guru Sebagai Pewaris Ilmu Nabi Seorang guru yang mengajarkan ilmu pengetahuan, baik ilmu dunia maupun ilmu akhirat, harus mengarah kepada tujuan hidup muridnya yaitu mencapai hidup bahagia dunia akhirat. Guru harus membimbing muridnya agar ia belajar bukan karena ijazah semata, hanya bertujuan menumpuk harta, menggapai kemewahan dunia, pangkat dan kedudukan, maupun kehormatan dan popularitas, melainkan untuk mengharap ridha Allah.
- 3) Guru Sebagai Penunjuk Jalan Dan Pembimbing Keagamaan Murid Berdasarkan keikhlasan dan kasih sayangnya, guru selanjutnya bertugas sebagai penunjuk jalan bagi murid dalam mempelajari dan mengkaji pengetahuan dalam berbagai disiplin ilmu. Guru juga harus memberi nasehat kepada murid untuk meluruskan niat, bahwa tujuan belajar tidak hanya untuk meraih prestasi duniawi, tetapi yang lebih penting adalah untuk mengembangkan ilmu itu sendiri, menyebarkannya, dan mendekatkan diri kepada Allah.
- 4) Guru Sebagai Sentral Figur Bagi Murid Al-Ghazali menasehatkan kepada setiap guru agar senantiasa menjadi teladan dan pusat perhatian bagi muridnya. Ia harus mempunyai karisma yang tinggi. Di samping itu, kewibawaan juga sangat menunjang dalam perannya sebagai pembimbing dan penunjuk jalan dalam masa studi muridnya.
- 5) Guru Sebagai Motivator Bagi Murid Guru harus memberikan peluang kepada murid untuk mengkaji berbagai ilmu pengetahuan, yakni memberikan dorongan kepada muridnya agar senang belajar.
- 6) Guru Sebagai Seorang Yang Memahami Tingkat Perkembangan Intelektual murid Menurut Al-Ghazali, usia manusia sangat berhubungan erat dengan perkembangan intelektualnya. Anak berusia 0-6 tahun berbeda tingkat pemahamannya dengan anak berusia 6-9 tahun, anak berusia 6-9 tahun berbeda dengan anak berusia 9-13 tahun, dan seterusnya. Atas dasar inilah Al-Ghazali mengingatkan agar guru dapat menyampaikan ilmu pengetahuan

dalam proses belajar mengajar sesuai dengan tingkat pemahaman murid. Menurut Whiterington sebagaimana dijelaskan oleh Abidin Ibnu Rusn dalam bukunya yang berjudul “Pemikiran Al-Ghazali tentang Pendidikan”, pada setiap periode pertumbuhan, manusia mempunyai tanda aktivitas fisik dan psikis yang berbeda. Karena itu, guru sebagai penggali potensi intelektual murid harus dapat menjadi pembimbing selama pertumbuhan dan perkembangannya.(Illahi, 2020)

7. Cara meningkatkan kinerja guru

Upaya yang dapat ditempuh untuk meningkatkan kinerja guru dapat dipengaruhi oleh 2 (dua) faktor. Yaitu faktor bawaan seperti minat, bakat, dan faktor lingkungan seperti pendidikan dan latihan. Upaya yang dapat dilakukan dalam meningkatkan kinerja guru terdapat dua klasifikasi, antara lain:

- a. Upaya pemberdayaan yang dilakukan oleh kepala madrasah
- b. Upaya peningkatan kompetensi yang dilakukan guru. Upaya lain yang dapat dilakukan dalam membentuk dan meningkatkan kinerja guru yaitu: 1) Mengadakan rapat rutin bulanan sebagai media evaluasi untuk mencapai karir guru kedepannya 2) Melakukan supervisi kunjungan kelas, sehingga kekurangan-kekurangan yang terjadi selama kegiatan pembelajaran dapat ternilai oleh kepala madrasah untuk selanjutnya dilakukan perbaikan berdasarkan hasil dari supervisi tersebut 3) Pembentukan kelompok diskusi kinerja guru yang disusun senyaman mungkin untuk meningkatkan kinerja guru .4) Membentuk organisasi profesi keguruan untuk meningkatkan kinerja guru yang sudah profesional

Kinerja dinilai agar suatu lembaga dapat memiliki tanggung jawab pada pekerjaannya. Secara individual, kinerja seseorang dinilai dari beberapa bidang seperti kegiatan yang dilakukan, komitmen, umpan balik, kompleksitas, kondisi yang menghambat, tantangan, tujuan, arah, dayatahan,

dan strategi khusus dalam menghadapi tugas. Indikator kinerja guru menurut Supardi sebagai berikut:

- a. Menyusun rencana pembelajaran Penyusunan pembelajaran meliputi, sejauh mana kesiapan dalam menyusun RPP, RPP yang disusun secara lengkap, menyusun RPP yang sesuai dengan kondisi peserta didik, situasi belajar, dan teknologi dalam pembelajaran, serta administrasi guru yang teratur.
- b. Melaksanakan pembelajaran Pelaksanaan pembelajaran meliputi, kelancaran proses KBM, sangat antusias dan memperhatikan interaksi dalam KBM yang berlangsung, menggunakan metode pembelajaran dengan baik, dapat mengembangkan bahan ajar yang berbentuk cetak, maupun audio dan visual, maupun mempertimbangkan beban dalam mengajar, kesesuaian KBM dengan kalender akademik, frekuensi program remedial, pelaksanaan KBM dengan menggunakan teknologi komputer Selain kesesuaian KBM dengan kalender akademik harus berjalan, kurikulum juga menjadi pedoman dalam melaksanakan pembelajaran. Karena kurikulum memegang peranan yang penting dan sebagai alat pendidikan yang sangat vital dalam kerangka penerapan pendidikan nasional. Itu sebabnya, setiap institusi pendidikan wajib memiliki kurikulum yang sesuai serta serasi dengan kedudukan, fungsi dan peran serta tujuan lembaga pendidikan tersebut dapat bermutu. Dalam pencapaian mutu salah satu unsur melalui perencanaan atau acuan dalam proses pelaksanaan pembelajaran yang dicantumkan dalam kurikulum pembelajaran. Guru sebagai pelaksana yang berkaitan dengan interaksi terhadap peserta didik sebagai subjek pembelajar yang diamanati dalam perubahan pelaksanaan kurikulum.
- c. Mengadakan hubungan antar pribadi Mengadakan hubungan antar pribadi yang meliputi usaha dalam mengembangkan minat dan bakat siswa, kesesuaian KBM dengan karakteristik siswa, kualitas penerapan keteladanan, kemampuan untuk mendorong prakarsa dan kreativitas pada siswa, kesempurnaan KBM dengan pembelajaran

yang aktif, kreatif, kesesuaian waktu untuk berkonsultasi dengan siswa, keterbukaan dalam menerima kritik dan saran

- d. Melaksanakan penilaian hasil belajar Menyusun pelaksanaan penilaian hasil belajar yang meliputi presentase penyiapan alat evaluasi, variasi dan teknik dalam melakukan evaluasi, kelengkapan persyaratan pembelajaran, frekuensi pelaksanaan program remedial, kesiapan waktu evaluasi
- e. Melaksanakan pengayaan Menyusun pelaksanaan pengayaan yang meliputi soal-soal latihan, ulangan harian, tanya jawab dan evaluasi
- f. Melaksanakan remedial Menyusun pelaksanaan remedial yang meliputi soal-soal yang disusun berdasarkan materi-materi yang telah dipelajari. (Gadušová et al., 2019)

Ada dua variable yang dapat mempengaruhi kinerja guru diantaranya; a. variable individual meliputi sikap. Karakter, sifat-sifat, minat , motivasi, pengalaman, jenis kelamin, Pendidikan serta faktor individual lainnya. b). Variabel situasional meliputi faktor fisik dan pekerjaan seperti meode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, dan faktor sosial diantaranya jenis pelatihan , pengawasan , system upah dan lingkungan sosial. (Pianda, 2018)

C. Kepemimpinan Kepala Sekolah dan kinerja Guru

Kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai dengan keinginan pemimpin. Kepemimpinan dalam Pendidikan juga mengarah kepada mempengaruhi orang untuk melakukan sesuatu dengan yang diinginkan . Perkara keinginan atau visi dan misi disusun bersama atau sepihak adalah perkara Teknik dan strategi yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam hal ini adalah kepala sekolah. Kegiatan mempengaruhi guru dilakukan dengan cara-cara yang dapat diterima oleh komunitas guru . Dalam ini memimpin melibatkan seni. Teknik yang dilakukan .

Dalam pemaparan pada bagian ini, disajikan tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam tinjauan kajian Pustaka yang mengungkapkan peran dan upaya - upaya yang telah dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja sekolah. Pemaparan tersebut meliputi: gaya kepemimpinan dan gaya

pengambilan keputusan dalam konteks sekolah Indonesia, gaya pembuatan keputusan kepala sekolah sebagai prediktor kepuasan kerja guru, keseimbangan persepsi guru terhadap gaya pembuatan keputusan data dari Indonesia dengan literatur barat, dan pergantian kepala sekolah dan konsekuensinya.

Kegiatan mempengaruhi guru dilakukan dengan cara-cara yang dapat diterima oleh komunitas guru. Pemimpin sekolah adalah orang yang merencanakan dan mengimplementasikan pengembangan program, membuat alokasi sumber-sumber yang sesuai, meningkatkan kinerja staf dan juga siswa dengan cara memotivasi dan membimbingnya untuk mencapai tujuan sekolah. Menjadikan sekolah efektif adalah tugas kepala sekolah yang membina tidak saja guru yang sudah berpengalaman, tetapi juga guru pemula. Masing jenis kelompok guru dari dua kelompok itu membutuhkan sesuatu yang berbeda. Memfasilitasi guru termasuk guru pemula akan lebih efektif dengan pendekatan monitoring. Sesungguhnya monitoring adalah bagian dari supervise.

Kinerja guru dapat dilihat melalui indikator seberapa puas guru dalam menjalankan tugas (Kepuasan kerja). Kemampuan kepala sekolah dalam memfasilitasi guru berbanding lurus dengan tingkat kepuasan. Indikator kepuasan dapat ditunjukkan oleh guru pada semakin tinggi tingkat komitmen organisasi dan kepuasan kerja yang diwujudkan dalam bentuk meningkatkan dedikasi untuk mencapai tujuan, yang erat tersambung kepada efektivitas sekolah. (hasan hariri, 2018)

Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja guru dapat di realisasikan dengan adanya gaya kepemimpinan yang di terapkan oleh seorang pemimpin di satuan Pendidikan demi mewujudkan visi misi sekolah sehingga nantinya akan dapat membawa nama sekolah, serta menumbuhkan semangat guru untuk mencapai tujuan Pendidikan melalui upaya peningkatan kinerja guru.

D. Faktor Pendukung dan Penghambat Gaya kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Setiap Suatu Hal yang dikerjakan oleh seseorang, pasti ada berbagai medium ataupun kendala yang mempengaruhinya, begitu juga dengan gaya

kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru ada banyak hal atau faktor yang mempengaruhinya. (Hary Susanto, 2021)

Faktor-faktor tersebut dapat mendukung dan juga menghambat kepala sekolah dalam meningkatkan gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru. Walaupun demikian, seorang kepala sekolah harus terus berusaha semaksimal mungkin untuk dapat meningkatkan kinerja guru dalam menjalankan tugasnya, yang dinilai sangat penting karena guru merupakan landasan utama keberhasilan Pendidikan.

Adapun Faktor pendukung dari gaya kepemimpinan kepala sekolah yang mana adanya pembinaan disiplin guru, memotivasi guru dengan sentuhan agama dan penghargaan. Selain itu terdapat juga faktor penghambat diantaranya terbagi kepada dua faktor, yaitu faktor internal dan eksternal.

1. Faktor Internal, yang mana faktor yang datang dari dalam diri guru itu sendiri yaitu latar belakang Pendidikan guru diantaranya: harus memiliki ijazah keguruan, pengalaman mengajar guru, keadaan Kesehatan guru, dan keadaan kesejahteraan guru.
2. Faktor Eksternal, antara lain: sarana Pendidikan, kedisiplinan kerja sekolah, dan pengawas kerja sekolah.

Jadi penulis menyimpulkan bahwa seorang kepala sekolah tentunya mengerti apa yang harus dilakukan dan apa yang perlu disediakan untuk proses peningkatan Kinerja guru yang ada di sekolahnya. Jadi, meskipun ada faktor pendukung dan penghambat yang dihadapi dalam proses pengembangan kinerja guru tetapi dengan kecakapan dan keterampilan serta kompetensi yang dimiliki kepala sekolah, maka hal ini akan dapat teratasi dengan mudah.

E. Kajian Penelitian Relevan

Penelitian tentang gaya Kepemimpinan Kepala sekolah sampai sekarang bisa dikatakan cukup banyak. Berikut ini adalah beberapa tinjauan hasil penelitian sebelumnya yang memaparkan beberapa penelitian sejenis yang berkaitan dengan permasalahan, di antaranya:

1. Muhammad Iqbal Baihaqi (2015), jurnal yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru

di MA Ma'arif Selorejo Blitar". Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di MA Ma'arif Selorejo Blitar, terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja guru terhadap kinerja guru di MA Ma'arif Selorejo Blitar, dan terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru di MA Ma'arif Selorejo Blitar.

2. Saifullah (2016) yang berjudul "Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam di Sekolah Menengah Pertama Kabupaten Aceh Besar". Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan instruktif dan delegatif dalam meningkatkan kemampuan guru Pendidikan Agama Islam.
3. Mochamad Fahmi (2017), tesis yang berjudul "Pengaruh Supervisi Akademik dan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Profesionalitas Guru Pendidikan Agama Islam Sekolah Menengah Pertama Negeri Se-Kota Tegal". Hasil penelitian menunjukkan bahwa tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis besaran pengaruh dari supervisi akademik terhadap profesionalitas guru PAI SMP Negeri se-Kota Tegal, gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap profesionalitas guru PAI SMP Negeri se-Kota Tegal, dan supervisi akademik dan gaya kepemimpinan kepala sekolah secara simultan terhadap profesionalitas guru PAI SMP Negeri se-Kota Tegal.
4. Suyani (2018), dengan judul "Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru Madrasah Ibtidaiyah Jabung Lampung Timur". Dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru yaitu kepala sekolah mampu mengkondisikan guru untuk mengajar melalui perencanaan pembelajaran, program semesteran program rencana pembelajaran, kalender pendidikan dan faktor pendukung kepemimpinan Kepala Sekolah dalam peningkatan kinerja guru yaitu guru yang kompeten dan memadai yang bertugas dalam

proses pembelajaran, Input siswa yang melalui seleksi, peningkatan kualitas sumber daya manusia.

5. Sarip Hidayatuloh (2017) dengan judul Tesis “Pelaksanaan supervisi Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs At-Tholibin Abung Selatan Kabupaten Lampung Utara”. Hasil penelitian ini bahwa supervisi kepala sekolah proses yang dirancang secara khusus untuk membantu guru dalam mempelajari tugasnya sehari-hari di madrasah agar mereka dapat melaksanakan tugas mengajarnya lebih baik dan meningkatkan kinerja guru dan pengaruh dari supervisi ini dapat meningkatkan kompetensi profesional ditandai dengan meningkatnya guru dalam membuat silabus dan RPP secara mandiri.
6. Anita Syahida (2018) dengan judul “Implementasi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pembinaan Profesionalitas dan Kinerja Guru di Sekolah Menengah Pertama Negeri 2 Jatinom Klaten”. Hasil penelitian Gaya 8 kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pembinaan Profesionalitas Guru lebih cenderung dengan menerapkan gaya kepemimpinan demokrasi dengan memberikan motivasi atau pengaruh pada jajaran yang ada baik dari guru maupun karyawan, memberi keteladanan baik sikap, tingkah laku dan kepribadian kepada bawahan, musyawarah dengan guru dalam mengambil semua keputusan, Evaluasi dan pengawasan profesionalitas guru untuk keberhasilan pelaksanaan program-program keagamaan dan proses pembelajaran diterapkan sosialisasi tata tertib/aturan-aturan sekolah yang telah ditetapkan bersama dan mengembangkan keikutsertaan dalam berbagai pelatihan yang dilaksanakan untuk peningkatan kinerja Guru.

Relevansi antara beberapa penelitian diatas sebelumnya dengan yang akan peneliti bahas bahwa memiliki keterkaitan pembahasan tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru baik dari kinerja guru secara keseluruhan ataupun guru PAI khususnya. Akan tetapi dari seluruh penelitian diatas adanya perbedaan penelitian yang akan diteliti disini bahwa penelitian ini tentang mendeskripsikan gaya yang digunakan kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja di MI Muhammadiyah Gentasari

sehingga dengan gaya yang digunakan kepala sekolah dapat meningkatkan kinerja guruserata prestasi siswa.

F. Kerangka Pikir (Rancangan Pemecahan Masalah)

Ki Hajar Dewantara dengan azas kepemimpinannya “ *ing ngarso sung tulodo, ing madyo mbangun karso, tut wuri handayani*” mengisyaratkan bahwa kepemimpinan tidak akan terwujud sendiri oleh seorang pemimpin tanpa bantuan dan kebersamaan dengan orang-orang yang dipimpinnya, maka perilaku seorang pemimpin menjadi sangat signifikan dalam menentukan keberhasilan tujuan yang dicapai.

Menurut R.D. Aggarwal (1982), kepemimpinan adalah seni mempengaruhi orang lain untuk mengarahkan kemauan mereka, kemauan dan usaha untuk mencapai tujuan pimpinan. Dalam konteks organisasi, kepemimpinan terletak pada usaha mempengaruhi individu dan kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain kepemimpinan dasarnya merupakan interaksi antara pimpinan dan yang dipimpin, maka sangat diwarnai oleh kemampuan person yang terlibat.

Upaya peningkatan mutu pembelajaran antara lain melalui revitalisasi kinerja kepala madrasah dan kepemimpinan kepala madrasah yang profesional. Dengan upaya ini diharapkan adanya peningkatan mutu Pendidikan nasional. Berdasarkan latar belakang munculnya kepemimpinan dibedakan atas pemimpin dalam pengertian *Leader* dan *Manajer*. Dalam pengertian *leader*, pimpinan terbentuk melalui proses alam dan sering dinamakan pemimpin non formal, sedang dalam pengertian *manager* pimpinan terbentuk melalui proses atau jenjang karir tertentu. Pimpinan jenis ini sering disebut sebagai pimpinan formal, yang penunjukannya dipengaruhi faktor kesempatan dan penilaian secara administrative, sehingga bisa obyektif dan mungkin subyektif.

Kepemimpinan dalam konteks Pendidikan pada tingkat sekolah atau madrasah dalam hal ini kepala madrasah adalah merupakan pimpinan formal, yang bisa jadi obyektif, dengan kata lain bisa jadi kemampuan yang dimiliki lebih rendah dari kemampuan yang dimiliki bawahannya, atau sebaliknya, dari sinilah muncul istilah gaya kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku seseorang yang digunakan untuk mempengaruhi perilaku orang lain. Menurut Boone dan Kutz (2018) Gaya kepemimpinan di pengaruhi oleh beberapa faktor, yakni: 1) pemimpin itu sendiri, 2) orang yang dipimpin, dan 3) situasi. Sementara Anaroga Pandji dan Suyati sri (perilaku keorganisasian), mengelompokan gaya kepemimpinan pemimpin formal dan tiga gaya, yakni : 1) Gaya direktif, 2) Gaya suportif, dan 3) Gaya partisipasif.

Berkaitan dengan kinerja guru, Hilman Taufik , (2017) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa, “Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja guru dan merupakan permasalahan adalah aspek kualifikasi standar guru dan merupakan permasalahan adalah aspek kualifikasi standar guru dan relevansi antara bidang keahlian guru dengan tugas Mengajar.”

Berdasarkan apa yang dikemukakan oleh Johnson, maka aktualisasi kemampuan guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya merupakan cerminan dari kinerja guru yang sangat berpengaruh terhadap keberhasilan belajar siswa.

Hubungan antara Gaya kepemimpinan Kepala sekolah dan Kinerja guru di MI Muhammadiyah Gentasari dalam rangka meningkatkan mutu akan memperoleh keberhasilan yang baik apabila perilaku kepala sekolah mencerminkan perilaku teladan, dengan keteladanan kepala sekolah akan dapat membangkitkan dan meningkatkan kinerja karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pribadi maupun tujuan dan target sekolah. Berdasarkan uraian tersebut dapat diduga terdapat hubungan positif antar gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan Kinerja Guru di MI Muhammadiyah gentasari. Dengan Kata lain makin baik gaya kepemimpinan makin baik pula kinerja karyawan.