

BAB II

KAJIAN TEORI

Bab ini menjelaskan tentang teori dari beberapa variabel yang berkaitan dengan judul tesis *“Analisis Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Dalam Pembelajaran pada Sekolah Dasar di Gugus Mangunsari Kecamatan Wanadadi Banjarnegara”*

A. Manajemen Pendidikan

Manajemen merupakan proses mengelola sumber daya secara efektif dan efisien untuk mencapai sasaran organisasi. Proses ini melibatkan aspek seni dalam pengambilan keputusan dan aspek ilmu dalam penerapan metode yang tepat. Pendidikan adalah proses mengembangkan manusia secara utuh, baik dari segi intelektual, emosional, maupun sosial, agar mampu menjalankan perannya dalam kehidupan dengan baik. Pendidikan merupakan upaya untuk mewariskan nilai-nilai yang berakar pada filsafat, sehingga individu dapat mencapai kehidupan yang lebih baik dan sempurna.

Pendidikan sebagai agen perubahan budaya. Pendidikan berperan aktif dalam membentuk dan mengubah budaya masyarakat. Melalui pendidikan, individu dapat mengembangkan potensi dirinya dan berkontribusi pada kemajuan peradaban. Mendidik adalah proses pembudayaan yang berkelanjutan. Pendidikan adalah sebuah perjalanan panjang yang tidak pernah berhenti. Semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang, semakin kaya

pula pemahamannya tentang budaya dan semakin besar kontribusinya dalam mengembangkan budaya tersebut.

Manajemen pendidikan merupakan suatu sistem yang mengintegrasikan seluruh sumber daya secara optimal untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Manajemen pendidikan adalah proses dinamis yang melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian segala aktivitas pendidikan. Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat bergantung pada kualitas manajemen sekolah yang diterapkan. Manajemen sekolah adalah upaya sinergis dalam mengoptimalkan pemanfaatan seluruh potensi sekolah guna mewujudkan tujuan pendidikan yang berkualitas.

Adapun tujuan dan kegunaan manajemen pendidikan menurut Usman (2009:13) adalah: (1) Penciptaan lingkungan belajar yang mendorong siswa untuk terlibat aktif, berpikir kreatif, dan memperoleh pengalaman belajar yang bermakna. (2) Pembentukan individu yang holistik, dengan karakter yang kuat, cerdas, berakhlak mulia, dan memiliki keterampilan yang relevan untuk menghadapi tantangan masa depan.; (3) Penyediaan guru yang profesional dan memiliki kemampuan mengelola pembelajaran secara efektif; (4) Pencapaian hasil belajar yang optimal dengan sumber daya yang ada.; (5) Peningkatan kapasitas guru dalam mengelola pendidikan melalui pemahaman terhadap teori administrasi pendidikan; (6) Pemecahan masalah mutu pendidikan dengan fokus pada perbaikan pengelolaan pendidikan; (7) Pengembangan perencanaan pendidikan yang adil, berkualitas, sesuai dengan

kebutuhan, dan dapat dipertanggungjawabkan; dan (8) Pembentukan persepsi positif terhadap dunia pendidikan.

B. Manajerial Kepala Sekolah

1. Fungsi Kepala Sekolah

Kepala sekolah adalah guru sekaligus pemimpin yang memiliki kemampuan mengelola semua sumber daya sekolah untuk mencapai visi dan misi institusi (Suparman : 2019 : 17)

Pendapat lain, menjelaskan bahwa Kepala sekolah adalah individu yang bertanggung jawab atas pencapaian visi dan misi sekolah, sekaligus berperan sebagai fasilitator pembelajaran bagi guru dan siswa. (Syafrudin Januar : 2023 : 19)

Dalam kapasitasnya sebagai pemimpin sekolah, Kepala Sekolah bertanggung jawab untuk menciptakan lingkungan belajar yang optimal bagi siswa dan mendukung kinerja guru dalam mentransfer pengetahuan. (Sulistyorini dkk : 2021 : 62)

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa Kepala sekolah adalah pemimpin sekolah yang bertanggung jawab mengelola semua sumber daya sekolah agar bisa digunakan sebaik-baiknya untuk mencapai tujuan bersama.

Di lingkungan Departemen Pendidikan Nasional (yang sekarang berganti nama menjadi Kementerian Pendidikan Nasional, Kemendiknas) telah cukup lama dikembangkan paradigma baru administrasi atau manajemen pendidikan, dimana kepala sekolah minimal harus mampu

berfungsi sebagai educator, manager, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator, disingkat EMASLIM. Jika merujuk pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, kepala sekolah juga harus berjiwa wirausaha atau entrepreneur. Atas dasar itu, dalam kerangka menjalankan fungsinya, kepala sekolah harus memerankan diri dalam tatanan perilaku yang disingkat EMASLIM, sebagai singkatan dari educator, manager, administrator, supervisor, leader, inovator, motivator. (Sudarman Danim dan Khairil : 2012 : 79)

Kepala sekolah memiliki peran aktif yang akan diterapkan dalam kepemimpinannya, bila dikaji secara luasmaka, peran kepala sekolah memiliki banyak fungsi antara lain sebagai berikut : (Mulyasa : 2007 : 122)

1. Kepala Sekolah sebagai Educator (Pendidik).

★ Pengembangan kurikulum yang efektif dan pelaksanaan pembelajaran yang optimal sangat bergantung pada kompetensi guru. Oleh karena itu, kepala sekolah yang visioner akan memberikan perhatian serius terhadap peningkatan kompetensi guru.

2. Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Dalam upaya peningkatan kualitas tenaga kependidikan, kepala sekolah berperan aktif dalam memfasilitasi pengembangan profesional guru. Hal ini dapat diwujudkan melalui pemberian kesempatan yang

luas bagi guru untuk mengikuti berbagai program pendidikan dan pelatihan, baik di tingkat sekolah maupun di luar sekolah.

Tugas manajerial kepala sekolah mencakup serangkaian proses mulai dari perencanaan yang matang, penyusunan struktur organisasi yang efektif, hingga pelaksanaan dan pengawasan kegiatan sekolah. (*planning, organizing, actuating, dan controlling*).

Merencanakan adalah enentukan arah tujuan yang ingin dicapai dan membuat langkah-langkah konkret untuk mencapainya. Mengorganisasikan adalah Membangun kerangka kerja yang jelas dalam suatu organisasi, mulai dari menentukan struktur hingga memilih orang-orang yang tepat untuk menjalankan tugas serta menyediakan segala sumber daya yang dibutuhkan. Menggerakkan adalah memotivasi dan mendorong orang lain agar bekerja sama dan memberikan kontribusi terbaiknya untuk mencapai tujuan bersama. Mengontrol adalah memeriksa dan mengevaluasi apakah semua kegiatan yang telah dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

3. Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Peningkatan kompetensi guru sangat bergantung pada ketersediaan anggaran yang mencukupi. Besar kecilnya alokasi anggaran untuk pengembangan profesional guru akan berdampak langsung pada kualitas kompetensi mereka. Oleh karena itu, kepala

sekolah perlu memastikan ketersediaan anggaran yang optimal untuk mendukung upaya peningkatan kompetensi guru.

Berkaitan dengan tugas kepala sekolah sebagai administrator maka, perannya sebagai administrator, kepala sekolah memiliki dua fungsi krusial. Fungsi pertama adalah sebagai pengawas sistem pelaporan seluruh aktivitas sekolah. Tugas ini membutuhkan ketelitian tinggi dan pemahaman yang baik mengenai struktur organisasi agar informasi dapat disampaikan secara akurat. Kegagalan dalam menjalankan tugas ini dapat mengakibatkan hilangnya kepercayaan dari staf. Fungsi kedua adalah melaksanakan administrasi substantif yang mencakup berbagai aspek pengelolaan sekolah, mulai dari kurikulum hingga hubungan masyarakat.

Kedua tugas ini sepenuhnya menjadi tanggung jawab kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi di sekolah. Meski seringkali didelegasikan ke staf administrasi, kepala sekolah tetap harus mengawasi dan memastikan semua berjalan lancar.

4. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Peran supervisor sangat krusial dalam meningkatkan kinerja guru dan karyawan. Keaktifan mereka secara langsung dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah.

Sebagai pemimpin, kepala sekolah wajib berperan aktif dalam pengembangan profesionalisme guru dan staf. Namun, untuk mencapai

efektivitas yang maksimal, kepala sekolah perlu secara berkelanjutan meningkatkan kompetensi dan karakternya sendiri

5. Kepala Sekolah sebagai *Leader*

Sebagai pemimpin, kepala sekolah perlu memberikan bimbingan, evaluasi kinerja, meningkatkan motivasi, membangun hubungan interpersonal yang baik, serta memberdayakan tenaga pendidik melalui pendelegasian tugas. (Wahjosumidjo : 2008 : 102), mengemukakan bahwa Kepala Sekolah sebagai *leader* harus mampu:

- 1) Memotivasi seluruh komponen sekolah, meliputi guru, staf, dan peserta didik, agar senantiasa memiliki semangat tinggi dan keyakinan diri yang kuat dalam menjalankan tugas dan fungsinya masing-masing.
- 2) Menjadi fasilitator, motivator, dan pemimpin yang menginspirasi seluruh warga sekolah untuk mencapai tujuan bersama.

★ Kepemimpinan kepala sekolah mencakup berbagai dimensi, di antaranya kepribadian, pengetahuan tentang staf, visi sekolah, kemampuan pengambilan keputusan, dan keterampilan berkomunikasi. Kepribadian kepala sekolah sebagai *leader* akan tercermin dalam sifat-sifat: (a) jujur, (b) percaya diri, (c) tanggung jawab, (d) berani mengambil resiko dan keputusan, (e) berjiwa besar, (f) emosi yang stabil, (g) teladan.

Dalam menjalankan tugasnya, Kepala Sekolah menunjukkan berbagai gaya kepemimpinan, seperti demokratis, otoriter, atau laissez-

faire. Seringkali, seorang kepala sekolah menggabungkan ketiga gaya ini, menyesuaikannya dengan situasi yang dihadapi.

6. Kepala Sekolah sebagai inovator

Sebagai seorang inovator, kepala sekolah perlu memiliki rencana yang matang untuk membangun hubungan baik dengan lingkungan sekitar, mencari ide-ide segar, menyatukan semua kegiatan sekolah, menjadi contoh yang baik bagi guru dan staf, serta menciptakan metode pembelajaran yang baru dan menarik.

Kepala sekolah inovator adalah sosok yang tidak hanya visioner, tetapi juga pragmatis dan mampu mengintegrasikan berbagai aspek dalam menjalankan kepemimpinannya

Sebagai seorang inovator, kepala sekolah berperan aktif dalam mengidentifikasi, mengembangkan, dan menerapkan berbagai perubahan di sekolah.

7. Kepala sekolah sebagai motivator

Sebagai figur inspiratif, Kepala Sekolah perlu memiliki pendekatan yang cermat untuk memotivasi seluruh staf dalam menjalankan tugas-tugasnya. Motivasi ini dapat diwujudkan melalui penataan lingkungan kerja yang kondusif, penegakan disiplin, pemberian dukungan yang berkelanjutan, pemberian penghargaan yang berarti, serta penyediaan sumber belajar yang memadai melalui pengembangan pusat sumber belajar.

Setiap guru memiliki keunikan masing-masing. Karena itu, pimpinan perlu memberikan perhatian khusus agar setiap guru dapat mengembangkan kemampuannya.

2. Tugas dan Tanggungjawab Kepala Sekolah

Seorang kepala sekolah perlu memiliki pemahaman yang mendalam tentang tanggung jawab dan perannya dalam mengelola sekolah. Dengan pemahaman yang baik, kepala sekolah akan lebih efektif dalam menjalankan tugas-tugas manajemen sekolah.

Kepala sekolah berperan sentral dalam menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dengan cara mengidentifikasi dan mengatasi masalah-masalah pendidikan serta memberikan bimbingan kepada guru untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

Dalam konteks kepemimpinan sekolah, kepala sekolah berperan sentral dalam mengoptimalkan pencapaian tujuan pembelajaran. Sesuai dengan pendapat Nawawi, lingkup tugas kepala sekolah terbagi menjadi tujuh domain, meliputi: pengembangan kurikulum dan pembelajaran, pengelolaan administrasi dan keuangan sekolah, pembinaan siswa, manajemen kepegawaian, pengelolaan sarana dan prasarana, pengadaan peralatan pembelajaran, serta pengembangan hubungan sekolah dengan masyarakat. (Nawawi : 1995 : 61)

Secara umum tugas dan peran kepala sekolah memiliki lima dimensi kompetensi sebagaimana termaktub pada peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala

Sekolah/Madrasah, yaitu kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan kompetensi sosial. Secara rinci kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah yaitu :

a. Kepribadian :

- Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah
- Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin
- Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah
- Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi
- Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah
- Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan

b. Manajerial

- Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan
- Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan
- Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.
- Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah /madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif

- Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik
- Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal
- Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pendirian dukungan ide, sumber belajar, dan pembinaan sekolah/madrasah
- Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan serta pengembangan kapasitas peserta didik
- Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
- Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien
- Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah
- Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik disekolah/madrasah
- Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan
- Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah

- Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjut.

c. Kewirausahaan

- Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah
- Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah
- Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah
- Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah madrasah sebagai sumber belajar peserta didik

d. Supervisi

- Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
- Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat
- Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru

e. Sosial

- Bekerjasama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah

- Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan
- Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain

Semua kompetensi yang telah dijabarkan diharapkan terintegrasi dalam diri kepala sekolah agar mampu menciptakan lingkungan sekolah yang berkualitas dan unggul. Standar minimal kinerja kepala sekolah mencakup kemampuan dalam mengelola dan mengembangkan sekolah. Kepala sekolah perlu memiliki pemahaman yang mendalam tentang tujuan dan sasaran dari setiap program pengembangan sekolah yang dilaksanakan.

Berdasarkan kajian teori di atas yang dimaksud tugas kepala sekolah adalah hasil yang dicapai sekolah sebagai wujud kemampuannya dalam memimpin sekolah. Adapun indikator mengukur tugas kepala sekolah adalah :

- a) Tercapainya tujuan sekolah
- b) Pemanfaatan dan penggunaan sumber daya sekolah
- c) Terpenuhinya kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan
- d) Terciptanya hubungan kerjasama antara sekolah dan masyarakat.

Mulyasa. E (2011 : 181), Kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor kunci dalam menciptakan sekolah yang berkualitas. Penelitian menunjukkan bahwa terdapat sepuluh aspek penting dalam kepemimpinan kepala sekolah yang berkontribusi pada efektivitas sekolah, yaitu: penyusunan visi yang komprehensif, akuntabilitas, keteladanan, pelayanan prima, pengembangan sumber daya manusia, pembinaan

semangat kebersamaan, fokus pada pembelajaran murid, penerapan praktik manajemen yang baik, fleksibilitas dalam gaya kepemimpinan, dan pemanfaatan keahlian secara optimal. Ke sepuluh kunci sukses tersebut dideskripsikan sebagai berikut.

a. Visi yang Utuh

Karakteristik kepala sekolah yang memiliki visi yang utuh dapat di-identifikasi sebagai berikut.

- 1) Berniat ibadah dalam melaksanakan tugasnya.
- 2) Beragama dan taat melaksanakan ajarannya.
- 3) Berniat baik sebagai kepala sekolah.
- 4) Berlaku adil dalam memecahkan masalah.
- 5) Berkeyakinan bahwa bekerja di lingkungan sekolah merupakan ibadah dan panggilan jiwa.
- 6) Bersikap tawadhu (rendah hati).
- 7) Berhasrat untuk memajukan sekolah.
- 8) Tidak terlalu berambisi terhadap imbalan materi dari hasil pekerjaannya.
- 9) Bertanggung jawab terhadap segala ucapan dan perbuatannya.

b. Tanggung Jawab

Sebagai seorang pemimpin, tanggung jawab merupakan kewajiban mutlak yang harus diemban dalam segala keadaan. Ini berarti pemimpin harus siap menanggung segala konsekuensi atas tindakannya, baik secara pribadi maupun atas nama lembaga yang dipimpinnya.

Seorang pemimpin yang bertanggung jawab harus selalu proaktif dan siap bertindak ketika dibutuhkan, serta patuh terhadap perintah yang diberikan oleh atasan. Untuk memenuhi tuntutan tanggung jawab tersebut, seorang kepala sekolah idealnya memiliki karakteristik sebagai berikut: bekerja keras, memiliki dedikasi tinggi, cerdas dalam memecahkan masalah, serta mampu memotivasi dan menggerakkan seluruh anggota tim untuk mencapai tujuan bersama.

c. Keteladanan

Dimensi keteladanan memiliki peran yang sangat signifikan dalam konteks kepemimpinan kepala sekolah. Melalui pembinaan yang berkelanjutan, diharapkan kepala sekolah dapat menginternalisasi nilai-nilai keteladanan dan merefleksikannya dalam setiap tindakan, sehingga menjadi role model yang inspiratif bagi seluruh warga sekolah.

d. Memberdayakan Staf

★ Untuk memberdayakan staf dan meningkatkan rasa percaya diri mereka, tiga langkah kecil namun efektif yang dapat dilakukan setiap hari adalah

1) Apresiasi (*Appreciation*)

Salah satu cara paling mudah untuk membuat orang lain merasa dihargai adalah dengan memberikan pujian yang tulus atas setiap usaha mereka

2) Pendekatan (*Approach*)

Dengan memberikan pujian yang spesifik dan tulus, serta membangun hubungan yang positif, kita dapat memberikan kontribusi signifikan dalam meningkatkan harga diri dan kesejahteraan emosional individu.

3) Perhatian (*Attention*)

Cara terbaik untuk membuat orang merasa dihargai dan penting adalah dengan benar-benar mendengarkan mereka ketika mereka berbicara. Kebanyakan dari kita seringkali terlalu sibuk ingin menyampaikan pendapat sendiri sehingga kita sering melewatkan apa yang orang lain katakan. Padahal, mendengarkan dengan sungguh-sungguh adalah hal yang sangat penting untuk membangun hubungan yang baik dengan orang lain.

e. Mendengarkan Orang Lain (*Listening*)

Bagi seorang kepala sekolah, mendengarkan merupakan keterampilan esensial yang melampaui aspek kesopanan. Praktik ini tidak hanya memberikan nilai tambah bagi individu yang didengarkan, namun juga membuka peluang bagi kepala sekolah untuk memperoleh berbagai wawasan berharga.

1) Membangun kepercayaan

Keterampilan mendengarkan aktif adalah kunci bagi kepala sekolah untuk membangun kepercayaan. Ketika kepala sekolah benar-benar memperhatikan apa yang dikatakan oleh orang lain,

maka akan lebih mudah untuk menciptakan lingkungan sekolah yang inklusif dan mendorong inovasi

2) Kredibilitas

Kemampuan kepala sekolah dalam mendengarkan aspirasi guru dan staf akan meningkatkan kredibilitasnya. Hal ini akan memperkuat hubungan kerja sama dan mengurangi potensi konflik

3) Dukungan

Kebanyakan orang merasa lebih baik dan didukung ketika orang lain mau mendengarkan mereka, terutama saat mereka sedang marah atau khawatir. Ketika kita mendengarkan, kita sebenarnya sedang memberi tahu mereka bahwa kita peduli dan menghargai perasaan mereka.

4) Menjadikan sesuatu terlaksana

Kemampuan kepala sekolah untuk mendengarkan dengan empati akan mendorong terciptanya suasana kolaboratif di sekolah, sehingga tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan lebih mudah.

5) Informasi

Dengan menjadi pendengar yang baik, kepala sekolah tidak hanya menerima informasi, tetapi juga mampu mengolah informasi tersebut untuk memahami perspektif orang lain dan mengarahkan komunikasi secara lebih efektif.

6) Pertukaran

Keterlibatan aktif tenaga kependidikan dalam proses pengambilan keputusan akan meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap tujuan sekolah. Prinsip saling mendukung ini akan menciptakan sinergi yang positif dalam mencapai visi dan misi institusi

f. Memberikan Pelayanan Prima

Beberapa upaya sekolah dalam memberikan layanan prima adalah sebagai berikut.

- 1) Disiplin kehadiran guru.
- 2) Sikap ramah guru (*The smiling teacher*).
- 3) Sikap ramah dan layanan yang cepat dari para tenaga kependidikan.
- 4) Memberi penghargaan/pujian (*reward*) yang wajar kepada peserta didik yang berprestasi.
- 5) Memberi teguran/hukuman (*punishment*) yang wajar dan tanpa menyinggung perasaan terhadap peserta didik yang melakukan pelanggaran.
- 6) Memberi layanan tambahan bagi peserta didik yang memerlukan tambahan belajar.
- 7) Bersikap ramah dan kooperatif dengan masyarakat dan orang tua.
- 8) Membantu peserta didik secara optimal dalam menghadapi dan memecahkan berbagai masalah.

9) Menjaga keharmonisan dengan instansi terkait baik atasan maupun lainnya.

10) Melakukan perbaikan secara berkesinambungan dengan memperbaiki layanan yang kurang memuaskan.

g. Mengembangkan Orang

Sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah berperan penting dalam memaksimalkan potensi setiap anggota tim. Dengan pandangan yang positif dan berorientasi pada kekuatan, kepala sekolah dapat mengidentifikasi talenta unik setiap guru dan staf. Selain itu, kepala sekolah yang baik juga proaktif dalam mengatasi kekurangan yang ada, sehingga seluruh tim dapat berkontribusi secara optimal untuk kemajuan sekolah.

Salah satu cara kepala sekolah mengembangkan bawahan adalah dengan memberikan tugas yang sesuai dan menantang, peluang pengembangan diri, serta penghargaan atas prestasi yang dicapai. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kinerja dan kerjasama tim.

h. Memberdayakan Sekolah

Keterbukaan adalah fondasi penting dalam membangun kepercayaan, terutama dalam konteks kepemimpinan sekolah. Kepala sekolah yang berhasil adalah mereka yang mampu menciptakan suasana terbuka, di mana informasi mengalir dengan lancar dan semua pihak saling memberikan umpan balik. Dengan adanya keterbukaan, kepala sekolah dapat memperoleh informasi yang akurat dari guru, sehingga

proses pembinaan dan pemberdayaan dapat berjalan efektif. Saling memberikan penilaian antara kepala sekolah dan guru juga memungkinkan keduanya untuk belajar dan berkembang. Setelah terjalin kepercayaan dan keterbukaan, kepala sekolah dapat bekerja sama dengan seluruh tenaga kependidikan untuk memajukan sekolah.

Sebagai supervisor yang berorientasi pada pemberdayaan, kepala sekolah secara aktif terlibat dalam membantu guru, memberikan konsultasi, membangun kerjasama, dan memberikan dukungan kepada semua pihak yang terlibat dalam upaya memajukan sekolah

i. Fokus Peserta Didik

Kepala sekolah berperan sentral dalam memastikan bahwa setiap peserta didik memiliki kesempatan untuk belajar secara maksimal. Beliau harus fokus pada pengembangan proses pembelajaran yang efektif dan efisien, serta menyediakan segala sumber daya yang dibutuhkan, baik itu fasilitas fisik, sumber belajar, maupun dukungan kesehatan. Peserta didik dengan berbagai kemampuan, termasuk mereka yang belajar lebih lambat, harus mendapatkan perhatian khusus dan layanan yang disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing.

j. Manajemen yang Mengutamakan Praktik

Seorang pemimpin sekolah idealnya memiliki karakter inovatif yang tercermin dalam kemampuannya bekerja secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, pragmatis, disiplin, serta adaptif dan fleksibel dalam menghadapi berbagai tantangan

3. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Kompetensi merupakan gabungan dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang memungkinkan seseorang untuk melaksanakan tugasnya secara efektif. Kemampuan ini tidak hanya melibatkan aspek intelektual, tetapi juga fisik dan perilaku.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan dalam melaksanakan tugas berdasarkan kompetensi pekerjaan dan hasilnya dapat diamati.

Kompetensi kepala sekolah adalah seperangkat kemampuan yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan prinsip-prinsip yang diaplikasikan secara konsisten dalam pemikiran dan tindakan. Kemampuan ini memungkinkannya untuk mengambil keputusan yang efektif terkait dengan pengelolaan sumber daya sekolah, dengan tujuan akhir meningkatkan mutu pendidikan. (Sri Rahmi : 2018 : 44-45).

★ Kepala sekolah yang memiliki kompetensi manajerial yang baik akan mampu menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dengan cara mengelola sumber daya sekolah secara efektif, mengembangkan potensi seluruh anggota sekolah, serta memastikan bahwa semua kegiatan pembelajaran berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. (Ismuha dkk : 2016)

Sementara itu (Y. Sudarya : 2021) Kualitas kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru dan, pada akhirnya, terhadap prestasi akademik siswa. Kepala sekolah yang

kompeten dapat menciptakan lingkungan sekolah yang positif dan produktif, di mana guru merasa termotivasi untuk memberikan yang terbaik bagi siswa.

Keberhasilan kepala sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan sangat bergantung pada kemampuan manajerialnya. Sebagai pemimpin tertinggi, kepala sekolah berperan penting dalam menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif dan mendorong kinerja guru. (Yulekhah Ariyanti : 2019)

Kepala sekolah memiliki peran sentral sebagai manajer dalam institusi pendidikan. Ia bertanggung jawab untuk merumuskan visi sekolah, mengatur sumber daya, memimpin tim, serta memastikan semua kegiatan berjalan sesuai rencana. Kepala sekolah sebagai manajer di sekolahnya tidak terlepas pada kegiatan kegiatan di dalam manajemen yaitu:

- a. Merencanakan, dalam arti kepala sekolah harus benar-benar memikirkan dan merumuskan dalam suatu program tujuan dan tindakan yang harus dilakukan;
- b. Mengorganisasikan, berarti bahwa kepala sekolah harus mampu menghimpun dan mengkoordinasikan sumber daya manusia dan sumber-sumber material sekolah, sebab keberhasilan sekolah sangat tergantung pada kecakapan dalam mengatur dan mendayagunakan berbagai sumber dalam mencapai tujuan;

- c. Memimpin, dalam arti kepala sekolah mampu mengarahkan dan mempengaruhi seluruh sumber daya manusia untuk meakukan tugas-tugasnya yang esensial. Dengan menciptakan suasana yang tepat kepala sekolah membantu sumber daya manusia untuk melakukan hal-hal yang baik;
- d. Mengendalikan, dalam arti kepala sekolah memperoleh jaminan, bahwa sekolah berjalan mencapai tujuan. Apabila terdapat kesalahan diantara bagian-bagian yang ada dari sekolah tersebut, kepala sekolah harus memberikan petunjuk dan meluruskan. Wahjosumidjo (2008 : 95)

Dari penjelasan di atas, seorang manajer atau seorang kepala sekolah pada hakikatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin dan seorang pengendali. Untuk mencapai keberhasilan, setiap organisasi membutuhkan seorang manajer yang efektif. Tugas utama seorang manajer adalah memastikan bahwa semua sumber daya organisasi diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian, manajer berperan sebagai motor penggerak organisasi.

Jamaluddin Iskandar (2017) mengemukakan kepemimpinan yang efektif dalam pendidikan bukan hanya tentang teori, tetapi juga tentang bagaimana seorang individu dengan segala karakteristiknya mampu berinteraksi dan beradaptasi dengan lingkungan sekolah. Ada faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam penerapan kompetensi manajerial Kepala Sekolah

- a. Faktor pendukung dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, Kepala sekolah tidak bekerja sendirian. Ia didukung oleh banyak orang penting di sekolah, seperti guru, murid, dan masyarakat sekitar, yang bersama-sama membantu menjalankan tugasnya.
- b. Faktor penghambat Adapun berbagai faktor penghambat yang dihadapi oleh Manajerial Kepala Sekolah adalah. Keterbatasan dana dan Keterbatasan tenaga pendidik.

C. Kinerja Guru

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia kata kinerja dapat diartikan sebagai sesuatu yang dicapai; prestasi yang diperlukan; dan kemampuan kerja. Sedangkan Hadari Nawawi (1996 : 34) mengartikan kinerja sebagai prestasi seseorang dalam suatu bidang atau keahlian tertentu, dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya yang didelegasikan dari atasan dengan efektif dan efisien.

Kinerja merupakan wujud perilaku yang dihasil atau dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan wewenang dan tanggung jawabnya. Kinerja guru merupakan cerminan dari tindakan nyata yang dilakukan seorang guru dalam proses pembelajaran. Tindakan ini dapat dinilai berdasarkan kriteria tertentu, misalnya kemampuan mengajar, interaksi dengan siswa, dan hasil belajar siswa..(Abdul Aziz : 2020 : 13). Kinerja merupakan suatu wujud

perilaku seseorang atau organisasi dengan orientasi prestasi. (Waryani : 2021 : 12)

Supiani (2022 : 10) mengemukakan bahwa Kinerja guru dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai dalam melaksanakan tugas dan kewajiban sebagai pendidik. Pencapaian ini harus sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh sekolah dan bertujuan untuk mencapai tujuan pendidikan yang lebih luas. Hasil atau prestasi kerja seorang guru dapat terlihat dari kinerja guru itu sendiri. (Didi Pianda : 2018 : 12) juga mendefinisikan kinerja adalah suatu hasil atau taraf kesuksesan yang dicapai oleh pekerja dalam bidang pekerjaannya, menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu.

Hoy dan Miskel dalam Omar Hamalik menjelaskan bahwa "*Performance = f (ability x motivation)*". Kinerja adalah fungsi dari abilitas dan motivasi. Motivasi dan abilitas adalah unsur-unsur yang berfungsi membentuk kinerja guru dalam menjalankan tugasnya sebagai guru.

1. Motivasi

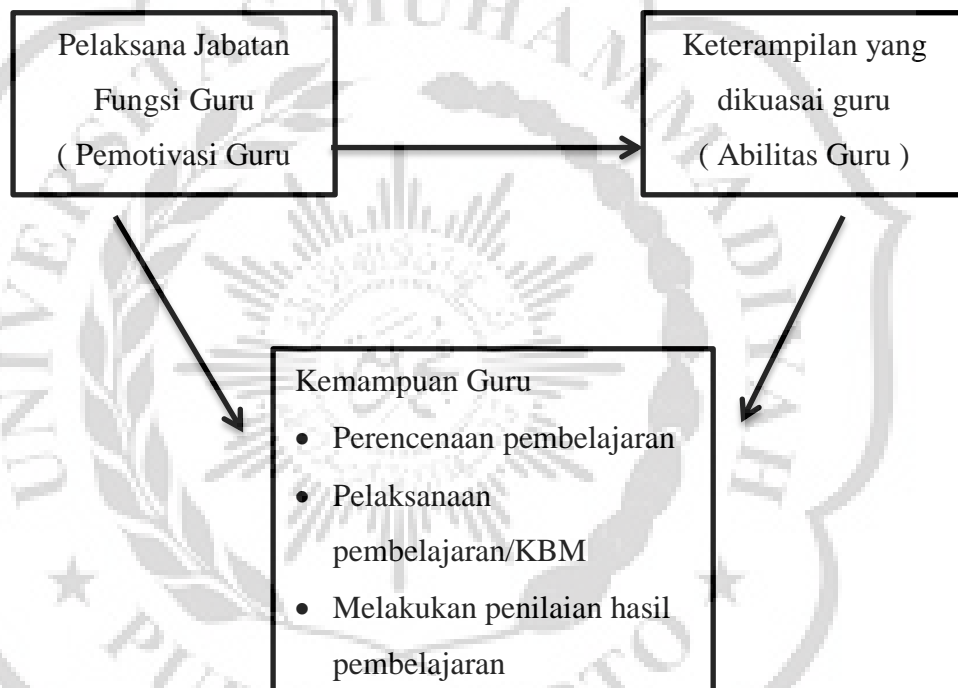
Motivasi, baik sebagai dorongan individu maupun sebagai faktor dinamika organisasi, merupakan kekuatan pendorong yang fundamental dalam mencapai keberhasilan.

2. Abilitas

Kemampuan seseorang sangat berpengaruh terhadap hasil kerjanya. Kemampuan ini terbentuk dari pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki individu.

3. Kinerja

Kinerja atau unjuk kerja dalam konteks profesi guru adalah kegiatan yang meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran/KBM, dan melakukan penilaian hasil belajar. Hubungan alur kinerja, motivasi, dan abilitas guru dapat di gambarkan sebagai berikut :



Gambar 1. Hubungan Alur Kinerja, Motivasi, dan Abilitas

Motivasi yang tinggi, dipadukan dengan kemampuan yang memadai, akan menghasilkan kinerja yang optimal dalam mencapai tujuan individu, baik dalam konteks pendidikan maupun pekerjaan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka Kinerja adalah kemampuan seseorang untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan yang ditetapkan. Ini melibatkan usaha, keahlian, dan interaksi dengan orang lain.

Dari beberapa pendapat di atas dapat di simpulkan bahwa Kinerja guru merupakan cerminan dari dedikasi dan profesionalisme mereka. Kemampuan seorang guru dalam mengelola kelas, menyampaikan materi, dan menilai siswa akan sangat mempengaruhi hasil belajar siswa. Motivasi yang tinggi akan mendorong guru untuk terus belajar dan mengembangkan diri. Ketika seorang guru memiliki kompetensi yang memadai dan semangat yang tinggi, maka hal ini akan tercermin dalam produktivitas kerjanya. Produktivitas yang tinggi ini tidak hanya akan meningkatkan kualitas pembelajaran, tetapi juga akan memberikan dampak positif pada perkembangan siswa..

Kinerja guru yang efektif merupakan hasil dari kombinasi berbagai faktor, baik yang berasal dari dalam diri guru seperti motivasi dan kompetensi, maupun faktor eksternal seperti dukungan lingkungan kerja dan kebijakan pendidikan. Guru yang memiliki kinerja tinggi biasanya memiliki semangat untuk terus belajar dan mengembangkan diri. Kesepuluh faktor itu adalah dorongan untuk bekerja, bertanggungjawab terhadap tugas, minat terhadap tugas, penghargaan atas tugas, peluang untuk berkembang, perhatian dari kepala sekolah, hubungan interpersonal dengan sesama guru, MGMP dan KKG, kelompok diskusi terbimbing, serta layanan perpustakaan. (E. Mulyasa : 2007 : 227)

Sebagai tenaga profesional, guru memiliki tanggung jawab untuk menciptakan lingkungan belajar yang kondusif. Dalam mencapai tujuan tersebut, guru perlu senantiasa memperbarui pengetahuan dan keterampilan,

serta menjadi teladan bagi siswa dalam proses pembelajaran yang berkelanjutan. (Hendri Rohman : 2020)

Kinerja guru merupakan manifestasi dari kompetensi dan upaya yang dilakukan oleh seorang pendidik dalam melaksanakan proses pembelajaran secara efektif dan efisien. Hal ini mencakup perencanaan pembelajaran, pelaksanaan kegiatan belajar-mengajar, serta evaluasi hasil belajar. Kinerja guru yang optimal harus memenuhi standar profesional yang telah ditetapkan.

Berkaitan dengan kinerja guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar, terdapat Tugas Keprofesionalan Guru menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 pasal 20 (a) Tentang Guru dan Dosen yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran. Kinerja Guru yang baik tentunya tergambar pada penampilan mereka baik dari penampilan kemampuan akademik maupun kemampuan profesi menjadi guru artinya mampu mengelola pengajaran di dalam kelas dan mendidik peserta didik di luar kelas dengan sebaik-baiknya.

Kinerja guru yang optimal merupakan hasil dari perpaduan antara kompetensi profesional dan motivasi yang tinggi. Sayangnya, belum ada kesepakatan universal mengenai standar kinerja guru yang ideal. Secara umum, kompetensi guru meliputi aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik

Kompetensi kognitif guru tercermin dalam penguasaan pengetahuan pedagogik, konten materi ajar, dan kemampuannya dalam mengadaptasi

pengetahuan tersebut untuk memenuhi kebutuhan belajar siswa secara efektif dan efisien.

Ranah afektif guru mencakup sikap profesionalisme, empati, motivasi intrinsik, serta nilai-nilai yang mendukung proses pembelajaran yang bermakna.

Kompetensi psikomotor guru meliputi keterampilan motorik halus dan kasar yang diperlukan dalam pelaksanaan kegiatan pembelajaran, seperti menulis di papan tulis, menggunakan media digital, dan memberikan demonstrasi

Menurut (Saring : 2022 : 17) Kinerja guru adalah manifestasi nyata dari upaya seorang guru dalam menjalankan perannya di kelas, mulai dari perencanaan hingga evaluasi pembelajaran, yang semuanya didukung oleh kompetensi profesionalnya dengan indikator: 1) menghasilkan perencanaan program pembelajaran, 2) menghasilkan pembelajaran optimal, 3) menghasilkan evaluasi pembelajaran, dan 4) melaksanakan hubungan antarpribadi.

Kinerja guru yang efektif tercermin dari kemampuannya dalam merancang pembelajaran yang menarik, melaksanakan proses pembelajaran yang dinamis, dan mencapai hasil belajar yang sesuai dengan tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan. (Supiani : 2022 : 10)

Menurut (Munawir, dkk : 2022) Kinerja guru profesional adalah kemampuan dan keterampilan khusus seorang guru dalam melaksanakan

tugasnya dengan baik, menghasilkan hasil kerja berkualitas, dan menunjukkan sikap profesional seperti jujur, bertanggung jawab, dan proaktif

Kinerja guru profesional dipengaruhi oleh dua faktor, yakni faktor internal dan eksternal. Faktor internal terdiri dari Kepribadian dan dedikasi, Kemampuan mengajar, motivasi, dan kedisiplinan. Sedangkan faktor eksternalnya terdiri dari lingkungan fisik sekolah, insentif dan gaji, serta kebijakan sekolah.

Berdasarkan beberapa penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah hasil pelaksanaan pekerjaan guru yang dapat dinilai perkembangannya melalui evaluasi yang sistematis oleh pihak yang berwenang untuk melakukannya, guru yang baik prestasinya akan membantu upaya sekolah untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien.

Dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional dijelaskan bahwa Guru merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran menilai hasil belajar, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi Pendidikan di Pendidikan tinggi (UU sisdiknas, 2003: 20).

Berdasarkan uraian tentang tugas dan tanggung jawab guru sebagaimana disebut diatas dan sesuai dengan Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional maka guru memiliki tugas sebagai 1) Perencana, yaitu guru sebagai konseptor dan perancang program, tujuan, aktivitas pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan yang lebih luas. 2)

Pelaksana pendidikan, guru adalah manajer yang mengatur, menata dan memfasilitasi kegiatan yang harus dilakukan siswa. 3) Penilai, guru adalah orang yang secara kontinyu menilai dan menetapkan tingkat ketercapaian tujuan pembelajaran yang dicapai siswa. (Waryani : 2021 : 8)

D. Belajar dan Pembelajaran

1. Teori Belajar

Pada keseluruhan proses pendidikan di sekolah, kegiatan belajar merupakan kegiatan yang paling pokok. Ini berarti berhasil tidaknya pencapaian tujuan pendidikan banyak bergantung kepada bagaimana proses belajar yang dialami oleh murid sebagai anak didik. Menurut Gulo (2008: 8) menyatakan bahwa “Belajar adalah suatu proses yang berlangsung di dalam diri seseorang yang mengubah tingkah laku dalam berfikir, bersikap, dan berbuat”.

Sukmadinata (2016 : 14) dalam buku Pengembangan Kurikulum Teori dan Praktik, Belajar adalah kerja sama dan saling kebergantungan dengan orang lain. Siswa belajar memperhatikan, menerima, menilai pendapat orang lain, dan belajar menyatakan pendapat dan sikapnya sendiri. Melalui interaksi tersebut muncul pengetahuan, pendapat, sikap, dan keterampilan-keterampilan baru. Guru berperan dalam menciptakan situasi dialog dengan dasar saling mempercayai dan saling membantu. Bahan ajar diambil dari lingkungan sosial-budaya yang dihadapi para siswa sekarang. Mereka diajak untuk menghayati nilai-nilai sosial-budaya yang ada di masyarakat, memberikan penilaian yang kritis,

kemudian mereka mengembangkan persepsinya sendiri terhadap berbagai aspek kehidupan masyarakat.

Selanjutnya Ahmadi dan Supriyono (2003: 128) mengemukakan bahwa belajar adalah suatu proses usaha yang dilakukan individu untuk memperoleh suatu perubahan tingkah laku yang baru secara keseluruhan sebagai hasil pengalaman individu itu sendiri dalam interaksi dengan lingkungan”. Perubahan yang terjadi dalam diri individu banyak sekali baik sifat maupun jenisnya. Setiap perubahan dalam diri individu merupakan perubahan dalam arti belajar. Sedangkan menurut Sadiman (2008: 21) mengatakan bahwa belajar itu sebagai rangkaian kegiatan jiwa raga, psiko-fisik untuk menuju ke perkembangan pribadi manusia seutuhnya, yang berarti menyangkut unsur cipta, rasa dan karsa, ranah kognitif, afektif, dan psikomotorik”.

Sukmadinata (2016 : 129) dalam buku Pengembangan Kurikulum Teori dan Praktik menjelaskan, belajar sesuatu bidang pelajaran, minimal meliputi tiga proses. Pertama, proses mendapatkan atau memperoleh informasi baru untuk melengkapi atau menggantikan informasi yang telah dimiliki atau menyempurnakan pengetahuan yang telah ada. Kedua, transformasi, yaitu proses memanipulasi pengetahuan agar sesuai dengan tugas yang baru. Transformasi meliputi cara-cara mengolah informasi untuk sampai pada kesimpulan yang lebih tinggi. Ketiga, proses evaluasi untuk mengecek apakah manipulasi sudah memadai untuk dapat

menjalankan tugas mencapai sasaran. Apakah kesimpulan yang telah dilakukan dengan saksama, dapat dioperasikan dengan baik.

Dalam mempersiapkan bahan pelajaran, biasanya kita susun bahan pelajaran tersebut dalam rentetan episode (satuan pelajaran). Dalam tiap episode terdapat ketiga proses di atas. Episode belajar dapat panjang, juga dapat pendek, berisi banyak konsep, atau hanya beberapa konsep saja. Dalam menyajikan bahan pelajaran sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan murid, episode-episode bahan pelajaran, kita manipulasi dengan beberapa cara. Cara-cara yang biasa dilakukan adalah: memperpanjang atau memperpendek isi episode, memberikan ganjaran dalam bentuk pujian, pemberian gelar juara, dan sebagainya, mempersiapkan pertanyaan yang dapat memberikan motivasi intrinsik atau ekstrinsik.

Teori-teori yang menjelaskan cukup beragam, beberapa teori belajar tersebut diantaranya sebagai berikut:

a. Teori Belajar Behaviorisme

Teori behaviorisme merupakan salah satu aliran psikologi yang memandang individu hanya dari sisi fenomena jasmaniah, dan mengabaikan aspek-aspek mental. Teori behaviorisme tidak mengakui adanya kecerdasan, bakat, minat dan perasaan individu dalam suatu belajar.

Behaviorisme menurut Herpratiwi (2009: 1) adalah filosofi dalam psikologi yang berdasar pada proposisi bahwa semua yang dilakukan organisme termasuk tindakan, pikiran, dan perasaan dapat

harus dianggap sebagai perilaku. Aliran ini berpendapat bahwa perilaku demikian dapat digambarkan secara ilmiah tanpa melihat peristiwa psikologis internal dan konstruk hipotesis seperti pikiran.

Behaviorisme beranggapan bahwa semua teori harus memiliki dasar yang bias diamati tapi tidak ada perbedaan antara proses yang dapat diamati secara umum dengan proses yang diamati secara pribadi.

Teori belajar behavioristik adalah sebuah teori yang dicetuskan oleh Gagne dan Berliner tentang perubahan tingkah laku sebagai hasil dari pengalaman. Teori dan definisi behaviorisme sangat menarik. Behaviorisme adalah teori belajar dan percaya bahwa semua perilaku yang diperoleh sebagai hasil dari pengkondisian.

Penyejuk terjadi setelah seseorang berinteraksi dengan lingkungannya. Teori ini lalu berkembang menjadi aliran psikologi belajar yang berpengaruh terhadap arah pengembangan teori dan praktek pendidikan dan pembelajaran yang dikenal sebagai aliran behavioristik. Aliran ini menekankan pada terbentuknya perilaku yang tampak sebagai hasil belajar. Teori behavioristik dengan metode hubungan stimulus-responnya, mendudukan orang yang belajar sebagai individu yang pasif. Respon atau perilaku tertentu dengan menggunakan metode pelatihan atau pembiasaan semata. Munculnya perilaku akan semakin kuat bila diberikan penguatan dan akan menghilang bila dikenai hukuman.

Faktor lain yang dianggap penting oleh aliran behavioristik adalah factor penguatan (*reinforcement*). Bila penguatan ditambahkan (*positive reinforcement*) maka respon akan semakin kuat. Begitu pula bila respon dikurangi/dihilangkan (*negative reinforcement*) maka respon juga semakin kuat. Teori behaviorisme sangat menekankan perilaku atau tingkah laku yang dapat diamati. Teori-teori dalam rumpun ini sangat bersifat molekular, karena memandang kehidupan individu terdiri atas unsur-unsur seperti halnya molekul-molekul.

b. Teori Belajar Kognitivisme

Teori yang dikemukakan oleh Gagne dalam Sanjaya (2010: 233-234) adalah teori pemrosesan informasi. Asumsi yang mendasari teori ini adalah bahwa pembelajaran merupakan faktor yang sangat penting dalam perkembangan.

Perkembangan merupakan hasil kumulatif dari pembelajaran. Menurut Gagne bahwa dalam pembelajaran terjadi proses penerimaan informasi, untuk kemudian diolah sehingga menghasilkan keluaran dalam bentuk hasil belajar. Dalam pemrosesan informasi terjadi adanya interaksi antara kondisi-kondisi internal dan kondisi-kondisi eksternal individu. Kondisi internal yaitu keadaan dalam diri individu yang diperlukan untuk mencapai hasil belajar dan proses kognitif yang terjadi dalam individu. Sedangkan kondisi eksternal adalah rangsangan dari lingkungan yang mempengaruhi individu dalam proses pembelajaran.

Teori belajar kognitivisme lebih mementingkan proses belajar dari pada hasil belajar itu sendiri. Belajar adalah perubahan persepsi dan pemahaman. Perubahan persepsi dan pemahaman tidak selalu berbentuk perubahan tingkah laku yang bias diamati. Asumsi teori ini adalah pada diri seseorang telah mempunyai pengalaman dan pengetahuannya sendiri. Pengalaman dan pengetahuan ini tertata dalam bentuk struktur kognitif. Tentunya proses belajar akan semakin berkembang baik, jika pengalaman dan pengetahuan yang baru tadi saling seiring dengan struktur kognitif yang dimiliki sebelumnya. Kognitivisme membagi tipe-tipe belajar siswa, sebagai berikut:

- 1) Siswa tipe pengalaman kongkrit lebih menyukai contoh khusus dimana mereka bisa terlibat dan mereka berhubungan dengan teman-temannya dan bukan dengan orang-orang dalam minoritas.
- 2) Siswa tipe observasi reflektif suka mengobservasi dengan teliti sebelum melakukan tindakan.
- 3) Siswa tipe konseptualisasi abstrak lebih suka bekerja dengan sesuatu dan simbol-simbol dari pada dengan manusia. Mereka lebih suka bekerja dengan teori dan melakukan analisis sistematis.
- 4) Siswa tipe ekperimentasi aktif lebih suka belajar dengan melakukan praktek proyek dan melalui kelompok diskusi (Herpratiwi, 2009: 22).

Sedangkan, teori kognitif sering mendapatkan kritik karena lebih dekat kepada psikologi dari pada teori belajar sehingga aplikasinya dalam pembelajaran tidak mudah. Menurut Gagne dalam Sanjaya (2010: 233-234) terdapat delapan tingkat dalam belajar sebagai berikut:

- 1) *Signal learning.*
- 2) *Stimulus response learning.*
- 3) *Chainical.*
- 4) *Verbal association.*
- 5) *Multiple discrimination.*
- 6) *Concept learning.*
- 7) *Principle learning.*
- 8) *Problem solving.*

Berdasarkan pada 8 tingkatan belajar tersebut, belajar dengan *stimulus response learning* sangat relevan dengan penggunaan media film. Implikasi teori perkembangan kognitif piaget dalam pembelajaran dengan media belajar film sebagai berikut:

- 1) Bahasa dan cara berfikir anak berbeda dengan orang dewasa, oleh karena itu guru mengajar dengan menggunakan bahasa yang sesuai dengan cara berfikir anak.
- 2) Anak-anak akan belajar lebih baik apabila dapat menghadapi lingkungan dengan baik. Guru harus membantu anak agar dapat berinteraksi dengan lingkungan sebaik-baiknya.

- 3) Bahan yang harus dipelajari anak hendaknya dirasakan baru tetapi tidak asing.
- 4) Berikan peluang agar anak belajar sesuai dengan tarap perkembangannya.
- 5) Di dalam kelas, anak-anak hendaknya diberi peluang untuk saling berbicara dan diskusi dengan teman temannya (Sanjaya, 2010: 28-248).

c. Teori Belajar Konstruktivisme

Lebih dua dasawarsa terakhir ini, dunia pendidikan mendapat sumbangan pemikiran dari teori konstruktivisme sehingga banyak negara mengadakan perubahan-perubahan secara mendasar terhadap sistem dan praktik pendidikan mereka, termasuk kurikulum. Herpratiwi (2009: 71) mengatakan bahwa dalam teori konstruktivisme siswa harus menemukan sendiri dari mentransformasikan informasi kompleks, mengecek informasi baru dengan aturan-aturan lama dan merevisinya apabila aturan-aturan itu tidak sesuai.

Prinsip-prinsip konstruktivisme adalah pengetahuan dibina secara aktif oleh siswa, siswa bukan menerima pasif pengetahuan, siswa pembina aktif struktur pengetahuan, siswa mencoba membuat pemahaman tentang pengalaman baru mereka dan fenomena dengan cara membentuk/membina makna tentang perkara tersebut. Prinsip konstruktivisme memandang bahwa pembelajaran dilihat sebagai pengubah ide, pembinaan dan penerimaan ide baru dan penstrukturan

semula ide yang sudah tersedia. Pandangan konstruktivisme melihat bahwa siswa membina dan bukan menerima ide tersebut siswa menjalankan secara aktif makna dari pada setiap satu pengalaman yang dilalui.

d. Teori belajar humanistik

Teori belajar humanistik proses belajar harus berhulu dan bermuara pada manusia itu sendiri, artinya bahwa tujuan belajar itu adalah memanusiakan manusia dimana belajar dianggap berhasil jika siswa atau pelajar memahami pelajaran yang dipelajari. Meskipun teori ini sangat menekankan pentingnya isi dari proses belajar, dalam kenyataan teori ini lebih banyak berbicara tentang pendidikan dan proses belajar dalam bentuknya yang paling ideal. Teori ini lebih tertarik pada ide belajar dalam bentuknya yang paling ideal dari pada belajar seperti apa adanya, seperti apa yang bisa kita amati dalam dunia keseharian. Teori apapun dapat dimanfaatkan asal tujuan untuk “memanusiakan manusia” (mencapai aktualisasi diri dan sebagainya) dapat tercapai (Uno, 2006: 13).

Pada teori belajar humanistik, belajar dianggap berhasil jika si pelajar memahami lingkungannya dan dirinya sendiri. Siswa dalam proses belajarnya harus berusaha agar lambat laun ia mampu mencapai aktualisasi diri dengan sebaik-baiknya. Teori belajar ini berusaha memahami perilaku belajar dari sudut pandang pelakunya, bukan dari sudut pandang pengamatnya.

Tujuan utama para pendidik adalah membantu si siswa untuk mengembangkan dirinya, yaitu membantu masing-masing individu untuk mengenal diri mereka sendiri sebagai manusia yang unik dan membantu dalam mewujudkan potensipotensi yang ada dalam diri mereka. Teori Belajar Humanistik adalah suatu teori dalam pembelajaran yang mengedepankan bagaimana memanusiakan manusia serta peserta didik mampu mengembangkan potensi dirinya.

Abraham Maslow dan Carl Rogers termasuk kedalam tokoh kunci humanisme. Tujuan utama dari humanisme dapat dijabarkan sebagai perkembangan dari aktualisasi diri manusia *autonomous*. Teori humanisme menjelaskan bahwa belajar adalah proses yang berpusat pada pelajar dan dipersonalisasi, dan peran pendidik adalah sebagai seorang fasilitator.

Afeksi dan kebutuhan kognitif adalah kuncinya, dan goalnya adalah untuk membangun manusia yang dapat mengaktualisasikan diri dalam lingkungan yang *cooperatitive dan suportive*. Dijelaskan juga bahwa pada hakekatnya setiap manusia adalah unik, memiliki potensi individual dan dorongan internal untuk berkembang dan menentukan perilakunya. Maka setiap diri manusia adalah bebas dan memiliki kecenderungan untuk tumbuh dan berkembang mencapai aktualisasi diri.

2. Teori Pembelajaran

Berbagai definisi mengenai pembelajaran dikemukakan oleh para ahli. Salah satunya yaitu Dimiyati dan Mudjiono (2009: 7) yang mengemukakan bahwa pembelajaran adalah suatu persiapan yang dipersiapkan oleh guru guna menarik dan memberi informasi kepada siswa, sehingga dengan persiapan yang dirancang oleh guru dapat membantu siswa dalam menghadapi tujuan. Definisi pembelajaran menurut Oemar Hamalik (2005: 57) adalah suatu kombinasi yang tersusun meliputi unsur-unsur manusiawi, material, fasilitas, perlengkapan, dan prosedur yang saling mempengaruhi mencapai tujuan pembelajaran. Dalam UU No. 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional disebutkan bahwa pembelajaran adalah proses interaksi peserta didik dengan pendidik dan sumber belajar pada suatu lingkungan belajar.

Nurochim (2013: 17) menjelaskan bahwa pembelajaran menurut istilah adalah suatu usaha yang sengaja melibatkan dan menggunakan pengetahuan profesional yang dimiliki guru untuk mencapai tujuan kurikulum. Lebih lanjut Gagne dan Briggs dalam Suprijono (2009: 11) mengartikan instruction atau pembelajaran adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu proses belajar siswa, yang berisi serangkaian peristiwa yang dirancang, disusun sedemikian rupa untuk mempengaruhi dan mendukung terjadinya proses belajar siswa yang bersifat internal. Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Pembelajaran adalah proses interaksi peserta didik dengan

pendidik dan sumber belajar pada suatu lingkungan belajar. Sedangkan Sagala (2003: 14-37) mengemukakan bahwa belajar adalah suatu proses adaptasi atau penyesuaian tingkah laku yang berlangsung secara progresif. Belajar juga dipahami sebagai suatu perilaku, pada saat orang belajar, maka responnya menjadi lebih baik. Sebaliknya bila tidak belajar, maka responsnya menurun. Belajar merupakan yang kompleks dan hasil belajar berupa kapabilitas. Timbulnya kapabilitas disebabkan oleh: (1) stimulasi yang berasal dari lingkungan dan (2) proses kognitif yang dilakukan oleh pelajar. Selanjutnya Gagne dalam Suprijono (2009: 12) juga mengungkapkan bahwa belajar adalah perubahan yang terjadi dalam kemampuan manusia yang terjadi setelah belajar secara terus menerus bukan hanya disebabkan oleh proses pertumbuhan saja.

Menurut Piaget, memandang perkembangan kognitif sebagai suatu proses dimana anak secara aktif membangun sistem makna dan pemahaman realitas melalui pengalaman-pengalaman dan interaksi-interaksi mereka. Proses belajar sebenarnya terdiri atas tiga tahapan yaitu: (a) asimilasi merupakan proses pengintegrasian informasi baru ke struktur kognitif yang sudah ada; (b) akomodasi merupakan proses penyesuaian struktur kognitif ke dalam situasi baru; (c) equilibrasi merupakan penyesuaian yang berkesinambungan antara asimilasi dan akomodasi.

Menurut Ausubel, inti dari teori ini adalah belajar bermakna yaitu suatu proses dikaitkannya informasi baru pada konsep-konsep relevan

yang terdapat dalam struktur kognitif seseorang. sedangkan Bruner menganggap bahwa belajar penemuan sesuai dengan sendirinya akan memberi hasil yang paling baik. Berusaha sendiri untuk mencari pemecahan masalah serta pengetahuan yang benar-benar bermakna. Pembelajaran Sosial Vygotsky, menekankan pada aspek sosial dari pembelajaran. Proses pembelajaran akan terjadi jika anak bekerja atau menangani tugas-tugas yang belum dipelajari, namun tugas-tugas tersebut masih berada dalam jangkauan.

Berdasarkan pengertian pembelajaran tersebut dapat diartikan bahwa pembelajaran memiliki ciri-ciri sebagai berikut: (1) merupakan upaya sadar dan disengaja; (2) pembelajaran harus membuat siswa belajar; (3) tujuan harus ditetapkan terlebih dahulu sebelum proses dilaksanakan; (4) pelaksanaannya terkendali, baik isinya, waktu, proses maupun hasilnya.

E. Hasil Belajar

Hasil belajar merupakan bagian yang tak terpisahkan dari kegiatan belajar. Hasil belajar ini lazim juga diistilahkan dengan kecakapan actual. Sebagai perbuatan belajar subjek didik, hasil belajar ditandai dengan evaluasi belajar. Evaluasi belajar dalam konteks ini adalah suatu tindakan atau suatu proses untuk menentukan nilai keberhasilan belajar seseorang, setelah mengalami proses belajar selama satu periode tertentu. Evaluasi yang berarti pengungkapan dan pengukuran hasil belajar itu, pada dasarnya merupakan proses penyusunan deskripsi siswa, baik secara kuantitatif maupun kualitatif.

Menurut Syah (2007: 141-142), kebanyakan pelaksanaan evaluasi cenderung bersifat kuantitatif, lantaran penggunaan simbol angka atau skor untuk menentukan kualitas keseluruhan kinerja akademik siswa dianggap sangat nisbi. Walaupun begitu, guru yang piawai dan profesional akan berusaha mencari kiat evaluasi yang lugas, tuntas, dan meliputi seluruh kemampuan ranah cipta, rasa, dan karsa siswa.

Menurut Dimiyati dan Mudjiono dalam Munawar (2009: 98) menyatakan bahwa hasil belajar merupakan hasil proses belajar atau proses pembelajaran yang dapat dipandang dari dua sisi, yaitu dari sisi siswa dan sisi guru. Hasil belajar ditinjau dari sisi siswa, merupakan tingkat perkembangan mental yang lebih baik bila dibandingkan pada saat pra belajar, sedangkan hasil belajar ditinjau dari sisi guru, merupakan saat terselesaikannya bahan pelajaran.

Menurut Munawar (2009: 102), faktor-faktor yang mempengaruhi hasil belajar adalah sebagai berikut:

1. Faktor Internal

a. Faktor Biologis (Jasmaniah)

Keadaan jasmani yang perlu diperhatikan, pertama adalah kondisi fisik yang normal atau tidak memiliki cacat sejak dalam kandungan sampai sesudah lahir. Kondisi fisik normal ini terutama harus meliputi keadaan otak, panca indera, dan anggota tubuh. Kedua, kondisi kesehatan fisik. Kondisi fisik yang sehat dan segar sangat mempengaruhi keberhasilan belajar. Beberapa hal yang perlu

diperhatikan dalam menjaga kesehatan fisik antara lain, makan makanan yang sehat dan bergizi, banyak minum air putih, olahraga secara teratur, dan cukup tidur.

b. Faktor Psikologis

Faktor psikologis yang mempengaruhi keberhasilan belajar meliputi segala hal yang berkaitan dengan kondisi mental seseorang. Kondisi mental yang dapat menunjang keberhasilan belajar adalah kondisi mental yang mantap dan stabil. Faktor psikologis ini meliputi hal-hal berikut, pertama adalah intelegensi. Intelegensi atau tingkat kecerdasan dasar seseorang memang berpengaruh besar terhadap keberhasilan belajar seseorang. Kedua, kemauan. Kemauan dapat dikatakan faktor utama penentu keberhasilan belajar seseorang. Ketiga, bakat. Bakat bukan menentukan mampu atau tidaknya seseorang dalam suatu bidang, melainkan lebih banyak menentukan tinggi rendahnya kemampuan seseorang dalam suatu bidang.

2. Faktor Eksternal

a. Faktor Lingkungan Keluarga

Faktor lingkungan rumah atau keluarga juga merupakan lingkungan pertama dan utama yang menentukan keberhasilan belajar seseorang. Suasana lingkungan rumah yang cukup tenang, adanya perhatian orangtua terhadap perkembangan proses belajar dan pendidikan anak-anaknya akan mempengaruhi keberhasilan belajarnya.

b. Faktor Lingkungan Sekolah

Lingkungan sekolah sangat diperlukan untuk menentukan keberhasilan belajar siswa. Hal yang paling mempengaruhi keberhasilan belajar para siswa di sekolah mencakup metode mengajar, kurikulum, relasi guru dengan siswa, relasi siswa dengan siswa, pelajaran, waktu sekolah, dan tata tertib atau disiplin yang ditegakkan secara konsekuen dan konsisten.

c. Faktor Lingkungan Masyarakat

Seorang siswa hendaknya dapat memilih lingkungan masyarakat yang dapat menunjang keberhasilan belajar. Lingkungan yang dapat menunjang keberhasilan belajar diantaranya adalah, lembaga-lembaga pendidikan nonformal, seperti kursus bahasa asing, bimbingan tes, dan pengajian remaja.

Hasil belajar mempunyai peranan yang sangat penting dalam pendidikan bahkan kualitas pendidikan dicerminkan antara lain oleh siswa pada mata pelajaran yang telah dipelajari di sekolah. Oleh karena itu, hasil belajar penekanannya pada hasil yang dicapai dari suatu kegiatan atau aktifitas. Hasil belajar adalah hasil pendidikan yang diperoleh siswa setelah melewati proses pendidikan dalam jangka waktu tertentu.

Berdasarkan pemaparan disimpulkan bahwa hasil belajar adalah suatu hasil yang telah dicapai siswa dalam melakukan kegiatan belajar untuk memperoleh suatu perubahan tingkah laku yang baru. Perubahan tingkah laku

tersebut sebagai akibat dari pengetahuan, sikap, dan keterampilan serta latihan-latihan yang dikembangkan melalui belajar.

F. Kerangka Pikir

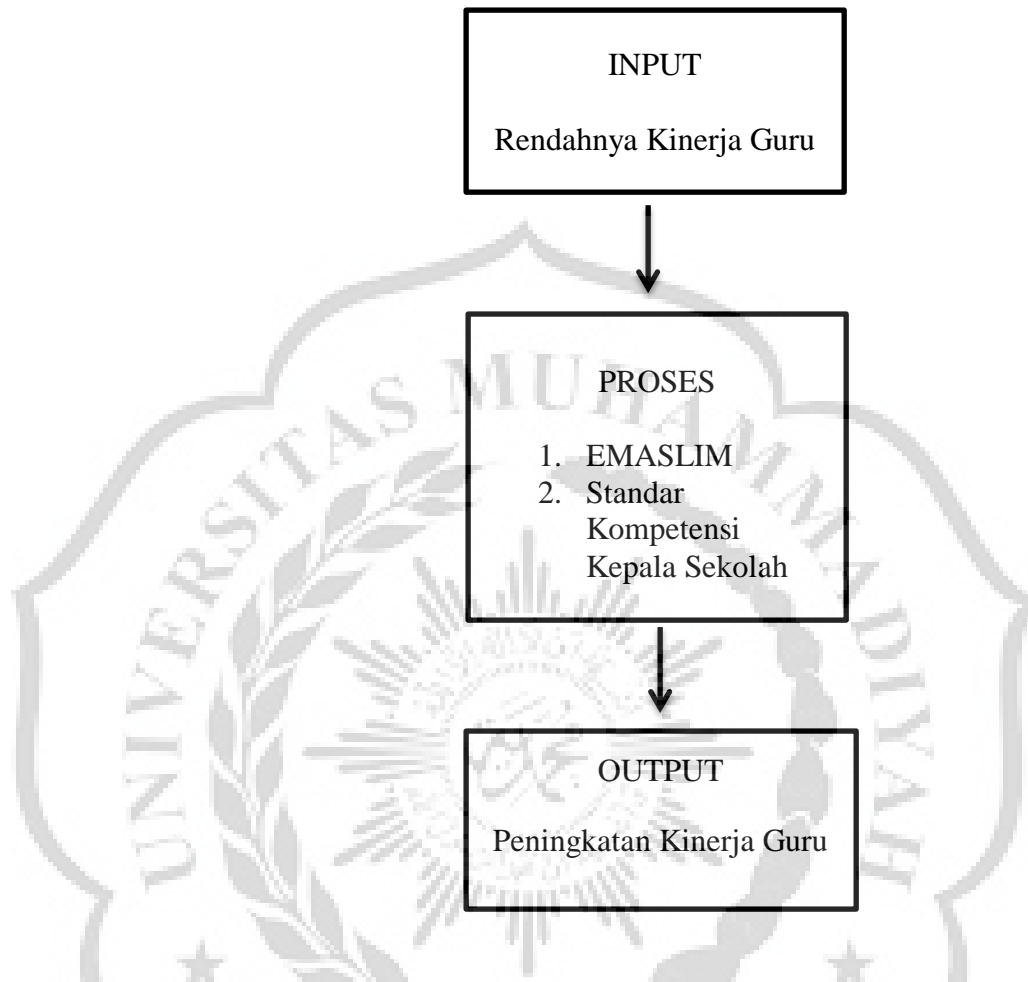
Dalam kapasitasnya sebagai supervisor, kepala sekolah tidak hanya mengawasi kinerja guru, tetapi juga berperan sebagai motivator yang mendorong mereka untuk terus berinovasi dan meningkatkan kualitas pembelajaran

Guru dan kepala sekolah memiliki peran yang saling melengkapi dalam proses pendidikan. Guru bertanggung jawab dalam transfer pengetahuan dan pembentukan karakter siswa, sementara kepala sekolah berperan sebagai pemimpin yang mampu menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan mendukung kinerja guru

Untuk meningkatkan kinerja, guru perlu memiliki sifat-sifat terpuji yang dapat menjadi pedoman dalam menjalankan tugasnya. Dengan demikian, guru dapat memberikan yang terbaik bagi siswa.

Berdasarkan keterangan di atas, dapat dikemukakan bahwa peran kepala sekolah sebagai manajer, dengan menerapkan berbagai model kepemimpinan, berimplikasi pada kinerja guru. Hal itu dapat di gambarkan dalam kerangka teoretis sebagai berikut:

Gambar 2. SKEMA KERANGKA PIKIR



Berdasarkan pada kerangka di atas, penulis dapat jabarkan lagi bahwa landasan yuridis dari penelitian ini mengacu pada Undang-undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab I Pasal I ayat (1) dan Bab II Pasal 3, Undangundang RI Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Bab IV pasal 35 ayat (1), Peraturan Pemerintah RI Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP).

G. Penelitian yang Relevan

1. The Effect of Managerial Competence and Teacher Professional Competence on Academic Achievement of Primary Schools in Kecamatan Jeruklegi, Cilacap District (Y. Sudarya : 2021)
2. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada SD Negeri Lamklat Kecamatan Darussalam Kabupaten Aceh Besar (Ismuha dkk : 2016)
3. Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru (Yulekhah Ariyanti : 2019)
4. Kinerja Guru Profesional Sekolah Dasar (Munawir dkk : 2022)
5. Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah (Jamaluddin Iskandar : 2017)

