

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Diskripsi Teori

1. Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan

a. Hakekat Kepemimpinan

Kepemimpinan berasal dari kata bahasa Inggris *leader*, yang artinya pemimpin, Seorang pemimpin adalah seseorang yang memiliki posisi otoritas. Seorang pemimpin adalah seseorang yang memiliki posisi kepemimpinan, sedangkan kepemimpinan adalah tindakan atau tanggung jawab sebagai seorang pemimpin.

Kepemimpinan (Leadership) tidak lebih dari tindakan menjalankan otoritas atas pengikut atau individu lain. Menurut Bambang Wiyuno Kepemimpinan adalah kegiatan yang mengarahkan, mengarahkan, memotivasi serta pemecahan masalah bersama dalam proses pencapaian tujuan dalam suatu organisasi. Dengan demikian, pada hakekatnya kepemimpinan dapat diartikan sebagai upaya mengarahkan, mengarahkan, memotivasi dan bersama-sama mengatasi masalah dalam proses pencapaian tujuan organisasi sebagai makna yang utama.¹⁹

Menurut Hasan Basri, kepemimpinan adalah kemampuan untuk membujuk seseorang atau sekelompok orang untuk bertindak dengan cara tertentu guna mencapai tujuan tertentu dalam kondisi tertentu.²⁰ Selanjutnya, kepemimpinan dari pendapat Mulyadi, Kepemimpinan adalah proses mendorong seseorang untuk bertindak dengan cara yang memajukan tujuan organisasi, menginspirasi individu tersebut untuk mengubah perilaku mereka untuk mencapai tujuan tersebut, dan mempengaruhi perbaikan kelompok dan perubahan budaya. Selain itu, mereka berdampak pada bagaimana acara ditafsirkan dan diatur, serta bagaimana pengikut mereka berperilaku untuk mencapai tujuan mereka, mempertahankan hubungan kooperatif dan kolaborasi, dan memenangkan dukungan dan kerja sama dari orang lain di

¹⁹ Bambang Wiyono, “*Hakekat Kepemimpinan Transformasional*”, Jurnal Manajemen Pendidikan Islam 2, no. 2 (2019): 75.

²⁰ Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung:CV Pustaka Setia, 2014),18.

luar kelompok atau organisasi.²¹ Selain itu, menurut Ade Onny Siagian dan kawan-kawan, kepemimpinan adalah keterampilan yang dimiliki pemimpin dalam mengeluarkan kemampuan terbaik orang lain dalam mengembangkan dan berbagi wawasan yang menginspirasi, mencontohkan perilaku kolaboratif, dan fokus pada hasil. Seorang pemimpin merencanakan dan mengimplementasikan program tindakan, dan melakukan segala upaya untuk mencapainya agar organisasinya dapat mencapai kesuksesan.²²

Syamsu Q. Badu dan Novianty Djafri menawarkan konsep yang lebih komprehensif tentang apa sebenarnya yang dimaksud dengan kepemimpinan, yaitu berusaha mempengaruhi seseorang atau kelompok dengan memberikan inspirasi dan bimbingan sambil bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.²³ Istikomah dan Budi Haryanto yang mendefinisikan kepemimpinan pada hakekatnya Pertama: Proses membujuk atau memberi contoh kepada anggota atau bawahan untuk mencapai tujuan organisasi, mendukung hal tersebut. Kedua, mempengaruhi dan memimpin individu atau kelompok lain dengan cara yang menginspirasi kesetiaan, rasa hormat, dan kerja sama yang penuh semangat untuk mencapai tujuan bersama. Ketiga, kapasitas untuk membimbing dan mempengaruhi perilaku orang lain atau kelompok untuk mencapai tujuan tertentu.²⁴ Menurut Leny Marlina, kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain menjadikannya seorang pemimpin.²⁵

Menurut Muhammad Kristiawan dan Tri Yuliani, kepemimpinan dapat diartikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan proses pengaruh sosial, yaitu pengaruh yang menempatkan bobot penataan interaksi dan hubungan

²¹ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*. (Malang: UIN-Maliki Press, 2010), 1.

²² Ade Onny Siagian, dkk. *Leadership di era Digital*. (Solok: CV Insan Cendikia Mandiri, 2021), 176.

²³ Syamsu Q. Badu, Novianty Djafri. *Kepemimpinan dan Perilaku organisasi*. (Gorontalo: Ideas Publishing, 2017), 33.

²⁴ Istikomah, Budi Haryanto. *Perilaku Organisasi & Kepemimpinan Pendidikan Islam*. (Sidoarjo: UMSIDA Press, 2020), 62.

²⁵ Leny Marlina, "Tipe-Tipe Kepemimpinan dalam Manajemen pendidikan", *Jurnal Ta'dib XVIII*, no. 2 (2013): 217.

dalam suatu kelompok atau organisasi pada orang lain. Pemimpin mengarahkan dan menginspirasi tim administrasi di institusi. Dari statistik tersebut dapat disimpulkan permasalahan yang dihadapi dalam penelitian ini, khususnya fungsi kepala sekolah dalam meningkatkan keterampilan sosial (pelayanan yang baik) pegawai administrasi sekolah.²⁶

Tindakan membimbing orang lain dalam proses persuasi inilah yang dikenal dengan istilah leadership (kepemimpinan). Nawawi mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan atau kecerdasan untuk menginspirasi sekelompok individu (dua atau lebih) untuk bekerja sama.²⁷

Definisi kepemimpinan juga dikemukakan oleh Yukl, yang menyatakan bahwa itu adalah "*The process of influencing others to understand and agree on what to do and how to do it, and the process of facilitating individual and group efforts to achieve common goals*". ("Proses membujuk orang lain untuk memahami dan menyetujui apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya, termasuk proses memfasilitasi upaya individu atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama").²⁸

Membujuk dan mempengaruhi orang-orang di sekitar seorang pemimpin untuk mengambil tindakan menuju tujuan bersama adalah proses menjadi seorang pemimpin. Pemimpin membutuhkan rencana tentang bagaimana mengundang dan membujuk orang lain untuk melakukan apa yang mereka inginkan. Dalam bidang pendidikan, kepemimpinan kepala sekolah harus menahan diri untuk tidak mengembangkan pola hubungan dengan guru yang hanya mengandalkan tekanan dan hanya membutuhkan kerjasama fungsional yang prima.²⁹

²⁶Tri Yuliani, Muhammad Kristiawan, "*Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Membina Kompetensi Sosial (Pelayanan Prima) Tenaga Administrasi sekolah*", Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervise Pendidikan 1, no, 2 (2016): 124.

²⁷ Hadari Nawawi and M. Martini Hadari, *kepemimpinan yang efektif* . (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2000) 9.

²⁸ Gary yukl , *Leadership in Organizations*, (Sixth Edition. New Delhi: Dorling Kindersley, 2009), 8.

²⁹ Suyanto, "*Forum Otonomi Pendidikan: kepemimpinan kepala Sekolah*"(Jakarta, Kompas, 23 Maret 2001), 9.

Djafri Novianti dari Griffin memaparkan dalam kepemimpinan ada dua perspektif, yaitu: 1) Proses menggunakan pengaruh yang tidak memiliki kekuatan untuk memberi sanksi pembentukan tujuan kelompok atau organisasi, membimbing perilaku mereka untuk mencapai tujuan dan membantu menciptakan kelompok atau budaya organisasi. . dan 2) sudut sikap, yang diartikan sebagai seperangkat karakteristik yang menjadi ciri seseorang yang dipersiapkan sebagai pemimpin.³⁰

Dari perspektif para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan terdiri dari dua komponen: pengaruh dan pencapaian tujuan. Dimanapun ada tujuan, selama itu adalah tujuan bersama, proses pengaruh dapat terjadi. Selama suatu kegiatan memiliki tujuan dan perilaku manusia difokuskan untuk mencapai tujuan itu, kepemimpinan dapat ada kapan saja.

Prinsipnya adalah pemimpin pendidikan di tingkat operasional dan berada di garis terdepan di antara para pemimpin pendidikan di pusat hingga daerah, termasuk Menteri Pendidikan Nasional, Dirjen, Kepala Dinas Pendidikan, serta pengawas sekolah dan kepala sekolah. . yang mengorganisir inisiatif untuk meningkatkan standar pendidikan. Tentunya masih banyak aspek lain yang harus diperhatikan; administrator bukanlah satu-satunya yang menentukan sukses atau tidaknya sebuah sekolah. Padahal prinsip tersebut berdampak signifikan terhadap standar lembaga pendidikan. Alhasil, jika prinsip sebagai pemimpin pendidikan menunjukkan kepemimpinan yang ditopang oleh integritas, akuntabilitas, dan dedikasi, maka kebutuhan akan pendidikan yang tinggi dapat terpenuhi.

Dengan melihat pengertian pemimpin yang dijelaskan tersebut, maka akan di ketahui ayat ayat yang berkenaan dengan kriteria pemimpin sebagaimana firman Allah SWT dalam Q.S, Al Anbiya (21):73

وَجَعَلْنَاهُمْ آيَةً يَهْتَدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ
الصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ وَكَانُوا لَنَا عِبْدِينَ^ل

³⁰ Djafri Novianti, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Yogyakarta: Deepulish, 2016), 2.

Dan kami menjadikan mereka itu sebagai pemimpin pemimpin yang memberikan petunjuk dan perintah kami dan kami wahyukan kepada mereka agar berbuat kebaikan, melaksanakan shalar dan menunjukan zakat, dan hanya kepada Kami mereka menyembah.³¹

Q.S. Shād (38):26

يٰدَاوُد اِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْاَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوٰى فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيْلِ اللّٰهِ اِنَّ الَّذِيْنَ يَصِلُوْنَ عَنْ سَبِيْلِ اللّٰهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيْدٌۢ بِمَا نَسُوْا يَوْمَ الْحِسَابِ

Wahai Dawud! Sesungguhnya engkau Kami Jadikan Khalifah (Penguasa) dibumi, maka berikan keputusan (Perkara) diantara manusia dengkan adil dan jangan engkau mengikuti hawa nafsu, kerana akan menyesatkan engkau dari jalan Allah. Sungguh orang orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat Azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan³²

Karena masing-masing ayat tersebut memiliki ciri yang sama, yaitu ciri pemimpin, maka ayat-ayat yang berkaitan dengan ciri pemimpin tersebut tentu memiliki keterkaitan dengan ayat-ayat lainnya, khususnya ayat-ayat yang disebutkan sebelumnya. Jelas bahwa ayat pertama adalah QS. Surat Al-Anbiya [21]: 73, yang menyoroti perlunya kapasitas pemberi instruksi bagi seorang pemimpin kriteria. Dalam keadaan apa pun seorang pemimpin tidak boleh memberikan perintah atau bimbingan kepada pengikutnya. Dalam konteks lembaga pendidikan, prinsipnya adalah seorang pemimpin yang diharapkan senantiasa dapat memberikan bimbingan kepada pendidik, peserta didik, dan tenaga kependidikan

³¹ Alqur'an, al-Anbiya' ayat 73, *Alquran dan Terjemahnya* (Jakarta: Departemen agama RI, yayasan penerjemah dan penerbit alquran, 2001)

³² Alqur'an, shod ayat 26, *Alquran dan Terjemahnya* (Jakarta: Departemen agama RI, yayasan penerjemah dan penerbit alquran, 2001)

dalam keadaan apapun, baik laki-laki maupun perempuan. Keadilan adalah kualitas lain dari seorang mukmin dan merupakan kualitas yang harus dimiliki seorang pemimpin. Kepala sekolah tidak boleh mementingkan dirinya sendiri dan kepala sekolah harus adil dijelaskan dalam QS. Shad [38]: 26.

قَالُوا لَحْنٌ أَوْلُوا قُوَّةً وَأَوْلُوا بِأَسِّ شَدِيدٍ وَالْأَمْرُ إِلَيْكِ
فَانظُرِي مَاذَا تَأْمُرِينَ ﴿٣٨﴾ قَالَتْ إِنَّ الْمُلُوكَ إِذَا
دَخَلُوا قَرْيَةً أَفْسَدُوهَا وَجَعَلُوا أَعِزَّةَ أَهْلِهَا أَذِلَّةً
وَكَذَلِكَ يَفْعَلُونَ ﴿٣٩﴾ وَإِنِّي مُرْسَلَةٌ إِلَيْهِمْ بِهَدِيَّةٍ
فَنَاظِرَةٌ بِمِ يَرْجِعُ الْمُرْسَلُونَ ﴿٤٠﴾

Artinya : “mereka menjawab: "Kita adalah orang-orang yang memiliki kekuatan dan (juga) memiliki keberanian yang sangat (dalam peperangan), dan keputusan berada ditanganmu: Maka pertimbangkanlah apa yang akan kamu perintahkan". Dia berkata: "Sesungguhnya raja-raja apabila memasuki suatu negeri, niscaya mereka membinasakannya, dan menjadikan penduduknya yang mulia Jadi hina; dan demikian pulalah yang akan mereka perbuat. dan Sesungguhnya aku akan mengirim utusan kepada mereka dengan (membawa) hadiah, dan (aku akan) menunggu apa yang akan dibawa kembali oleh utusan-utusan itu".³³

Dalam ayat ini terlihat bahwa sikap Ratu Balqis ketika memimpin suatu kerajaan yang sedang dalam keadaan terancam. Ia mencoba bermusyawarah dengan para pembesar kerajaan agar dapat menemukan titik terang untuk menghadapi nabi Sulaiman. Ratu Balqis mencoba

³³ Alqur'an, shod ayat 26, *Alquran dan Terjemahnya* (Jakarta: Departemen agama RI, yayasan penerjemah dan penerbit alquran, 2001)

melakukan perundingan, diplomasi dan perdamaian dengan cara memberi hadiah kepada nabi Sulaiman. Cara yang digunakan Ratu Balqis menuai apresiasi yang tinggi dari para pejabat kerajaannya sehingga mereka percaya sepenuhnya akan keputusan Ratu Balqis. Meskipun para pembesar kerajaannya mendukung sepenuh jiwa dan raga, serta menyerahkan keputusan akhir kepadanya, tidak membuat ratu Balqis lantas besar kepala. Perhatian yang besar terhadap rakyatnya membuatnya memutuskan untuk tidak berperang melawan Nabi Sulaiman, ia sadar akan dampak buruk yang akan terjadi kepada rakyat dan para pembesar pemerintahan jika sampai perang itu terjadi.

b. Fungsi Kepemimpinan

Tugas pokok seorang atasan adalah melaksanakan fungsi manajemen yang terdiri dari: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Misi-misi ini dapat diselesaikan dengan mengumpulkan orang-orang yang mengikuti mereka. Seorang pemimpin harus kreatif dan proaktif serta selalu memperhatikan interaksi manusia agar bawahan mau bekerja dengan baik. Berikut rincian tugas pemimpin organisasi: mengambil keputusan, menetapkan tujuan dan menyusun kebijakan, mengatur dan menempatkan pekerja, mengkoordinasikan kegiatan secara vertikal (antara bawahan dan atasan) dan horizontal (antar departemen atau unit), serta memimpin dan mengawasi dalam pelaksanaan pekerjaan. Secara umum, tugas utama seorang pemimpin meliputi:

Melaksanakan fungsi administrasi yaitu berupa kegiatan utama antara lain melaksanakan:

- 1) Perencanaan. Buat organisasi yang mengarahkan organisasi yang mengontrol evaluasi dan pelaporan kinerja.
- 2) Mendorong (memotivasi) anggotanya untuk bekerja keras dan tekun.
- 3) Membina anggotanya agar mampu bertanggungjawabkan tugasnya dengan baik dan benar
- 4) Merawat anggotanya agar bekerja secara efisien dan efektif.
- 5) Mampu membuat lingkungan kerja yang baik dan harmonis.

- 6) Menyelenggarakan fungsi manajemen dengan baik.
- 7) Jadilah penggerak yang bagus dan baik serta bisa menjadi sumber kreativitas.
- 8) Bersikap representatif dalam membangun hubungan dengan pihak eksternal.³⁴

Atiqullah menegaskan bahwa kepemimpinan, sebagai aktivitas yang melibatkan orang, tujuan, dan pengawasan kolektif, melibatkan berbagai tugas dan peran yang rumit, termasuk pengambilan keputusan, penyelesaian perselisihan, dan pembangunan tim.

- 1) pengambilan keputusan

Dalam sebuah organisasi, memilih antara berbagai tindakan merupakan komponen utama dari kegiatan kepemimpinan. Meskipun kebutuhan dan konten penilaian ini sangat bervariasi, semuanya mencakup elemen fundamental yang sama: Pertama, ada beragam pilihan yang tersedia bagi pembuat keputusan saat memutuskan apa yang harus dilakukan. Kedua, berbagai hasil atau efek mungkin terjadi berdasarkan alternatif tindakan yang dipilih. Opsi ketiga menawarkan potensi keberhasilan dan kegagalan. Keempat, pengambil keputusan perlu menilai nilai dan keuntungan dari setiap hasil potensial.

- 2) Penyelesai perselisihan / Konflik

Konflik organisasi dapat memiliki efek menguntungkan dan merugikan. Konflik organisasi dapat memacu kreativitas, inovasi, adaptasi organisasi, dan bahkan pengembangan organisasi.

Pemimpin non visual biasanya mudah puas dengan apa yang telah dicapai, mereka kurang peka terhadap perubahan eksternal, bahkan konflik selalu dianggap menghantui karir mereka. Namun konflik yang sering muncul adalah konflik disfungsional yang seringkali mengganggu produktivitas, ketidakpuasan dan stress dalam organisasi. Penanganan sengketa dapat diselesaikan sendiri-sendiri, dengan kehadiran dari perwakilan dan kehadiran dari pihak ketiga.

³⁴ Syamsu Q. Badu, Novianty Djafri. *Kepemimpinan dan Perilaku organisasi*. (Gorontalo: Ideas Publishing, 2017), 52-53.

3) Pembangunan Tim

Karena terdapat komponen-komponen pendukung yang berfungsi secara terpadu (*teamwork*), maka suatu organisasi sebagai suatu sistem dapat menjalankan operasinya secara efektif dan sehat (*organization effective and heartily*). Organisasi harus mampu merespon perubahan kondisi dan bahkan meramalkannya dengan menilai kekuatan, kelemahan, dan faktor lainnya. Memanfaatkan peluang internal saat mereka muncul. Waspada ancaman eksternal (*theats*) yang mungkin kita temui di masa sekarang dan masa depan.³⁵

Kepemimpinan harus dijalankan sesuai dengan tujuannya agar efektif. Al-Hadari al-Nawawi mengklaim bahwa memang demikian adanya dan bahwa “peran kepemimpinan terkait langsung dengan konteks sosial dalam kehidupan masing-masing kelompok, artinya setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar keadaan. Pemimpin klub atau organisasi perlu melakukan upaya untuk menyesuaikan diri dengan posisi sosialnya. Hadari Nawawi menegaskan bahwa peran kepemimpinan memiliki dua aspek:

- 1) Aspek kapasitas seorang pemimpin untuk mengendalikan perilaku atau kegiatannya, yang ditunjukkan oleh tanggapan orang-orang yang dipimpinya
- 2) Aspek yang berkaitan dengan seberapa besar dukungan atau partisipasi anggota yang dipimpin dalam melaksanakan tugas pokok kelompok atau organisasi, seperti yang dijelaskan dan ditunjukkan oleh keputusan dan kebijakan pemimpin.

Menurut Hadari Nawawi, dalam kaitannya dengan kedua aspek tersebut, dapat dibedakan antara “lima peran pokok kepemimpinan, yaitu:

- 1) Peran indikatif

Untuk membuat pilihan lebih efisien, pemimpin berfungsi sebagai komunikator yang memutuskan apa

³⁵ Atiqullah, *Perilaku Kepemimpinan Kolektif Pondok Pesantren*. (Surabaya: Pustaka Radja.2013), 43-49.

(isi permintaan), bagaimana (bagaimana pesanan dilakukan), kapan (waktu mulai, pelaksanaan, dan hasil yang diberikan), dan di mana (di mana pesanan diimplementasikan). Sehingga satu-satunya tanggung jawab orang yang dipimpin adalah menjalankan arahan.

2) Peran penasehat

Peran penasihat dapat digunakan oleh pemimpin sebagai alat komunikasi dua arah. Ini digunakan ketika seorang pemimpin harus mencapai kesimpulan yang membutuhkan pertimbangan dan masukan dari kelompok yang dipimpinnya.

3) Peran berbagi

Saat menjalankan peran berbagi mereka, para pemimpin bekerja untuk memberi energi pada individu di bawah kendali mereka sehingga mereka dapat membuat dan melaksanakan pilihan. Tergantung pada posisi masing-masing, setiap anggota kelompok memiliki kesempatan yang sama untuk mengambil bagian dalam menjalankan operasi tugas utama.

4) Peran otorisasi

Saat melakukan tugas pendelegasian, pemimpin memberikan wewenang kepada delegasi untuk memutuskan atau membuat pilihan. Tujuan mendasar dari pendelegasian adalah untuk menunjukkan bahwa pemimpin memiliki kepercayaan kepada penerima wewenang untuk menggunakannya secara bijaksana. Karena pemimpin tunggal tidak dapat mencapai pertumbuhan dan perkembangan organisasi, tugas pendelegasian ini harus dilaksanakan.

5) Peran kontrol

Peran kontrol membuat asumsi bahwa kepemimpinan yang sukses harus mampu mengarahkan dan mengoordinasikan tindakan anggotanya secara efektif untuk memaksimalkan pencapaian tujuan bersama. Pemimpin dapat mencapai fungsi kontrol dengan terlibat dalam tugas-tugas seperti memimpin, mengarahkan, mengoordinasikan dan mengawasi.³⁶

³⁶ Hadari Nawawi and M. Martini Hadari, *kepemimpinan yang efektif* . (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2000) 74-79.

c. Karakteristik Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan adalah keterampilan untuk secara sengaja mempengaruhi perilaku orang lain untuk memajukan tujuan organisasi. Untuk melaksanakan tanggung jawab organisasi, terjadi interaksi yang saling mempengaruhi antara pimpinan dan bawahan serta atasan dan bawahan yang menyimpang dari komponen inti kepemimpinan. Tujuan akhir misi kepemimpinan adalah mewujudkan fungsi organisasi yang sehat dengan mengoptimalkan seluruh kemampuan organisasi agar tercapai secara efektif dan efisien.³⁷

Prinsipnya adalah pemimpin sekolah, dan tanggung jawabnya untuk memotivasi para guru dan staf lainnya untuk melaksanakan tanggung jawab mereka seefektif dan seefisien mungkin. Menurut Sudarwan Danim, kepala sekolah memiliki tanggung jawab utama atau kontributor yang signifikan agar sekolah menjadi *center of excellence*, bagi tumbuh dan berkembangnya Sumber Daya Manusia (SDM) sekolah. Sekolah dapat menjadi sukses atau tidak efektif berdasarkan keterlibatan kepala sekolah.³⁸

Hal ini menunjukkan betapa pentingnya pengurus dalam membantu sekolah mewujudkan prinsip-prinsipnya (visi, maksud dan tujuan). Artinya, seorang kepala sekolah harus profesional. Ini menunjukkan betapa kuatnya prinsip pekerjaan kepala sekolah. Bagaimana seorang kepala sekolah menanggapi lingkungan pendidikan dengan memberikan dukungan dan semangat yang sama kepada instruktur dan siswa? Secara operasional, pengelola adalah orang yang paling bertugas mengatur, menggerakkan, dan menyelaraskan seluruh sumber daya yang dikuasai sekolah.

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor pendorong tercapainya visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah yang dipimpinya menuju sekolah agama yang bermutu dan bermutu. mutu dalam penyampaian layanan publik, dalam pendidikan dan pelatihan, dalam

³⁷ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*. (Malang: UIN-Maliki Press, 2010), 8.

³⁸ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), 96.

infrastruktur, dalam pengembangan sumber daya manusia, dan dalam prestasi akademik dan ekstrakurikuler. Menjadi kepala sekolah adalah pekerjaan yang luar biasa dan penting karena menuntut seseorang untuk berkembang menjadi pribadi yang baik baik secara akademik maupun non akademik. Misi suci kepala sekolah adalah membangun sekolah yang baik, mencetak generasi yang baik, dan menghasilkan generasi yang berkualitas.

Menurut Sudran Dhanem, pemimpin yang bermutu adalah "seniman" dalam proses perintisan. Keterampilan kepemimpinan memiliki kekuatan untuk menerapkam gaya kepemimpinan, strategi, dan metode dalam memimpin. Setiap orang memiliki gaya, strategi dan metode kepemimpinannya masing-masing.³⁹

Tetapi seorang pemimpin pada dasarnya membutuhkan kumpulan bakat umum yang sama. Seorang kepala sekolah harus memiliki tiga macam keterampilan, menurut Robert L. Katz dalam Sudarwan Danim, yaitu:

- 1) Keterampilan Teknis (*Technical skill*) Ini meliputi kapasitas untuk memecahkan masalah, kapasitas untuk melaksanakan kegiatan secara metodis, dan metodologi untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu.
- 2) *Human Relations Skills* (keterampilan hubungan manusia), yaitu kemampuan komunikasi melalui pembinaan kepuasan terhadap pendidik dan tenaga kependidikan, pembinaan keterbukaan, respek, dan menghargai serta menginspirasi pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik, dan orang tua untuk mendukung pengembangan akademik.
- 3) Keterampilan konseptual, disebut juga keterampilan kontekstual, adalah kemampuan merumuskan gagasan, memahami konsep dan teori, serta menggunakan dan memadukannya dalam pekerjaan sehari-hari. Penganggaran, perencanaan, dan pengorganisasian, penempatan staf, aktualisasi, koordinasi, komunikasi, pengaturan, penilaian, dan pelaporan serta penanaman sikap positif terhadap rekan kerja. Kepala sekolah memiliki tanggung jawab tambahan yang harus dipenuhi selain mengelola dan

³⁹ Sudarwan Danim. *Visi Baru Manajemen*. (Jakarta: Bumi Aksara 2005), 98.

memimpin operasional sekolah sehari-hari guna mendukung tercapainya tujuan pendidikan. Mulyasa mengidentifikasi tujuh tanggung jawab kepala sekolah yang harus dilakukan dalam bentuk kegiatan nyata di ruang kelas. Posisi tersebut adalah: Edukator, Manager, Administrator, Supervisor, Leader, innovator dan motivator.⁴⁰

Dari uraian di atas dapat diketahui bahwa yang dimaksud dengan kepala sekolah bukan sekedar pemimpin atau kepala sekolah, melainkan keterampilan pemimpin di sekolah dalam memimpin, mengorganisasi, merencanakan, mengawasi, mengajar/mengarahkan, mengevaluasi dan meningkatkan semangat guru dan staf untuk mencapai visi, misi, tujuan dan sasaran pendidikan di sekolah yang dipimpinya. Tantangan bagi seorang kepala sekolah adalah bagaimana menjadi penggerak atau pelopor perubahan kelembagaan di sekolah yang dipimpinya.⁴¹

Hasil kepemimpinan yang sukses meliputi pertumbuhan organisasi dan produktivitas. Di lembaga pendidikan, hal ini akan menghasilkan produksi berkualitas tinggi yang berkelanjutan. Untuk mencapai standar keunggulan yang dituntut dari lembaga pendidikan saat ini, kepemimpinan kepala sekolah dalam sistem pendidikan sangatlah penting. Sudah sewajarnya lembaga pendidikan tidak akan maju jika tidak dikelola oleh pribadi-pribadi yang berwawasan administratif, berwawasan, dan berintegritas pribadi yang menjalankan tugasnya dengan tujuan mengabdikan kepada Tuhan.

Setiap kepala sekolah harus mau memimpin lembaganya menuju paradigma baru yang penuh kebebasan, dan mengelola perubahan yang begitu cepat membutuhkan keuletan dan integritas. Tentu saja, prinsip itu harus lebih dari sekedar seorang atasan yang perintahnya harus dipatuhi demi memenuhi tuntutan tersebut. Tentunya seorang kepala sekolah yang ditugasi mengambil peran sebagai pemimpin formal dalam lingkungan belajar harus senantiasa bekerja untuk

⁴⁰ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi dan Implementasi*. (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004), 97.

⁴¹ Sutopo Hadiyat dan Wasty, *Kepemimpinan yang afektif*. (Yogyakarta: Gajah Mada University 1998), 217.

memastikan bahwa kepemimpinannya disertai dengan penerimaan di lingkungan bawahannya, sehingga inspirasi dan semangat kerja sama dapat muncul. dirasakan dalam lingkungan yang mengundang dan mendukung.

Setiap kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan yang diharapkan berhasil sekaligus menjadi solusi dalam mewujudkan standar pendidikan nasional di era global harus memiliki sejumlah kompetensi. Berikut rangkuman poin-poin penting yang disampaikan oleh Hoy dalam Syafaruddin dengan mengacu pada daftar berbagai kompetensi yang dibutuhkan oleh para pemimpin pendidikan, termasuk penyelenggara sekolah, untuk melaksanakan manajemen mutu terpadu.⁴²

- 1) Pelihat (*Visioner*)
 - a. Menyampaikan maksud dan tujuan sekolah yang ditargetkan.
 - b. Memenuhi kebutuhan mendesak dalam keadaan tertentu.
 - c. Meramalkan persyaratan tergantung pada tugas.
 - d. Ciptakan orisinalitas dan gunakan kreativitas untuk menentukan tugas.
 - e. Hasilkan orisinalitas, ekspresikan imajinasi untuk menentukan tugas.
 - f. Sadar akan dimensi nilai dan bersiap untuk mempertanyakan anggapan.
- 2) Perencanaan (*Planning*)
 - a. Kapasitas untuk perencanaan yang berorientasi pada tujuan
 - b. Kapasitas untuk mengevaluasi perkembangan taktis yang berbeda sebelum menjalankan rencana
 - c. Kapasitas untuk menyadari jadwal yang tepat
 - d. Kapasitas untuk memprioritaskan
 - e. Kapasitas untuk mengevaluasi faktor-faktor penting
 - f. Kemampuan berpikir analitis dan kritis, yang merupakan bagian dari berpikir kritis. Kapasitas untuk mempraktikkan ide dan prinsip, serta kemampuan untuk menceritakan rutinitas

⁴²Hikmat Kamal, “*Dasar Karakteristik Dasar Kepemimpinan Islam*”, Jurnal Pemikiran dan Pencerahan 15, no 1, (2019): 22-23.

- g. Kemampuan untuk membuat rencana logistik dan pengurutan yang rumit untuk mencapai tujuan
- 3) Kepemimpinan
- a. Kapasitas untuk memandu upaya setiap orang menuju tujuan yang telah ditentukan sebelumnya
 - b. Mengkoordinasikan interaksi untuk mencapai tujuan
 - c. Mengarahkan penggunaan semua sumber daya secara efisien
 - d. Bersedia memikul tanggung jawab untuk kegiatan kelompok dan mencapai tujuan
 - e. Kapasitas untuk bertindak persuasif dalam keadaan yang sesuai.
- 4) Kemampuan untuk mempengaruhi
- a. Kapasitas untuk membujuk orang lain melalui tindakan atau contoh
 - b. Kemampuan untuk mendapatkan partisipasi orang lain dalam proses manajemen
 - c. Kemampuan untuk membujuk pekerja untuk mendamaikan kepentingan pribadi dengan persyaratan organisasi
 - d. Membujuk karyawan untuk memperhatikan berbagai pilihan
- 5) Kemampuan interpersonal
- a. Kemampuan untuk membangun dan memelihara hubungan yang positif
 - b. Kemampuan untuk merasakan kebutuhan, minat, dan keadaan pribadi orang lain
 - c. Kemampuan untuk mengenali dan menyelesaikan konflik
 - d. Kemampuan untuk menggunakan keterampilan dan mendengarkan secara aktif
 - e. Kemampuan untuk memperhatikan, menafsirkan, dan menanggapi perilaku non verbal
 - f. Kemampuan untuk menggunakan urutan komunikasi lisan dan tulisan secara efektif
 - g. Kemampuan untuk memberikan umpan balik yang sesuai dalam lingkungan yang sensitif.
- 6) Percaya diri
- a. Kemampuan untuk merasa percaya diri dalam potensi dan penilaian pribadi

- b. Kemampuan untuk menampilkan perilaku asertif tanpa mengaktifkan permusuhan
 - c. Kemampuan untuk menyusun dan menerima umpan balik tentang kinerja dan gaya manajemen sendiri
 - d. Kemampuan untuk menantang orang lain untuk mengelola kepercayaan diri mereka, dan
 - e. Kapasitas untuk menawarkan kritik untuk meningkatkan kepercayaan diri.
- 7) Empati
- a. Kemampuan untuk mengartikulasikan pemahaman tentang kebutuhan kelompok dan kebutuhan anggota
 - b. Kemampuan untuk mendengarkan dan berkomunikasi dalam lingkungan yang konstruktif
 - c. Kemampuan untuk mengangkat subyek sensitif untuk mempengaruhi keputusan orang lain.
- 8) Toleran terhadap stress
- a. Mampu menampilkan perilaku yang baik dalam kondisi sulit
 - b. Mampu menampilkan resiliensi atau ketahanan dalam situasi penuh tekanan
 - c. Mampu meninggalkan pekerjaan secara efektif
 - d. Kemampuan untuk menyeimbangkan sejumlah prioritas
 - e. Kapasitas untuk memperhitungkan tingkat stres orang lain

Sebagai pemimpin pendidikan, kemampuan kepala sekolah mencakup berbagai hal yang harus dipenuhi. Setiap pemimpin pendidikan, termasuk penyelenggara sekolah, membutuhkan pendidikan, pelatihan, dan pengalaman untuk meningkatkan keterampilan kepemimpinannya. Ada kebutuhan kritis untuk pelatihan kepemimpinan dan administrasi lembaga pendidikan, termasuk sekolah, selain pengetahuan dan keahlian. Kinerja kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya juga merupakan indikator kemampuannya dalam membina lingkungan belajar yang positif. Guru, siswa, dan personel sekolah lainnya dipengaruhi, diundang, dan didorong oleh aktivitasnya untuk berkomitmen penuh pada peran khusus mereka.

d. Gaya dan Tipe Kepemimpinan

Gaya diartikan sebagai kekuatan, baik gerak tubuh, sikap tubuh, gerak, dan kesanggupan untuk melakukan perbuatan mulia. Sementara perilaku dan pendekatan yang dipilih seorang pemimpin disebut sebagai gaya kepemimpinan mereka, dapat juga dikatakan bahwa pola dan pendekatan perilaku yang disukai dan sering digunakan seorang pemimpin adalah cara memimpin yang mereka sukai. Pola perilaku keseluruhan pemimpin yang terlihat dan tidak terlihat oleh pengikutnya disebut sebagai gaya kepemimpinan mereka. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi filosofi, keterampilan, sifat, dan sikap yang konsisten yang mendasari perilaku individu. Gaya kepemimpinan yang secara langsung atau tidak langsung menunjukkan keyakinan pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya, gaya kepemimpinan adalah tingkah laku dan strategi sebagai hasil perpaduan antara filosofi, keterampilan, sifat, dan sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika berusaha mempengaruhi kinerja bawahannya.⁴³

Menurut Djafri Novianti dari Leadership Research Center di University of Michigan, ada dua jenis kepemimpinan: 1) Orientasi pekerja menekankan nilai hubungan interpersonal, yang penting bagi setiap orang. 2) Orientasi produksi yang menekankan aspek teknis pekerjaan dan menggambarkan karyawan hanya sebagai karyawan.⁴⁴

Dewantara menetapkan Kepemimpinan Pancasila, gaya kepemimpinan. Dari segi prinsip, gagasan kepemimpinan tidak jauh berbeda dengan kepemimpinan situasional yang telah dibahas sebelumnya. Gagasan kepemimpinan Pancasila adalah perilaku implementasi, di mana pemimpin memodifikasi perilakunya agar sesuai dengan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Tiga gagasan pokok kepemimpinan Pancasila: Ing ngarso sang tulada, yang menyatakan bahwa pemimpin harus mampu menjadi teladan bagi rakyatnya; Ungkapan "eng madya

⁴³ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*. (Malang: UIN-Maliki Press, 2010), 41.

⁴⁴ Djafri Novianti, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Yogyakarta: Deepulish, 2016), 6.

mangun karso" mengandung arti bahwa pemimpin harus memberikan kesempatan kepada rakyatnya untuk menjadi mandiri. Tut Wori Handayani adalah pemimpin karismatik yang menginspirasi rakyatnya untuk mencapai kesuksesan.⁴⁵

Katz dan Robbins, yang juga dikutip Djafri Novianti, mengklaim bahwa seorang manajer harus memiliki tiga kualitas yaitu teknis, kemanusiaan, dan konseptual untuk menjadi pemimpin yang efektif. Kemampuan teknis adalah kemampuan yang dapat digunakan untuk menerapkan informasi atau keahlian tertentu. Kapasitas seorang pemimpin untuk berkolaborasi dalam rangka memahami dan menginspirasi pengikut baik pada tingkat individu maupun kelompok terkait dengan kemanusiaan. Kemampuan seorang pemimpin untuk mempraktikkan dan mendiagnosa keadaan yang rumit, seperti saat membuat penilaian, terkait dengan keterampilan konseptual.⁴⁶

Seorang pemimpin, seperti halnya kepala sekolah, mungkin merasa lebih mudah mempengaruhi pengikut yang dipimpinnya karena berbagai sebab. Rasa sinergi antara anggota dan pemimpin adalah salah satu hal yang memudahkan kepemimpinan. Hal ini sesuai dengan komponen kepemimpinan berikut ini.

- 1) Seorang pemimpin adalah seseorang yang bekerja menuju kepemimpinan (Leader).
- 2) Adanya kelompok atau individu yang dibimbing.
- 3) Beberapa kegiatan mempengaruhi dan membimbing perasaan, pikiran, dan perilaku kelompok untuk memajukan kelompok.
- 4) Tujuan harus dicapai.
- 5) Terjadinya suatu proses baik dalam kelompok atau organisasi besar maupun kecil dengan beberapa pimpinan.⁴⁷

Menurut para ahli manajemen kontemporer, gaya kepemimpinan yang ideal adalah yang dapat mengenal tiga

⁴⁵ Ermaya Suradinata, *Manajemen Pemerintahan dan Otonomi Daerah*. (Bandung: Ramadan, 1998) 30.

⁴⁶ Djafri Novianti, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Yogyakarta: Deepulish, 2016), 7.

⁴⁷ Djafri Novianti, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Yogyakarta: Deepulish, 2016), 10.

unsur situasional, yaitu hubungan antara pemimpin dan pengikut, struktur tugas, dan otoritas posisi. jika tingkat kekuatannya sederhana

Jangan menggunakan gaya kepemimpinan yang sama dalam setiap keadaan; seorang pemimpin yang baik harus mampu beradaptasi dengan banyak keadaan. Menurut perspektif ini, pemimpin harus mampu membedakan antara gaya dan situasi kepemimpinan yang berbeda, memilih gaya yang tepat untuk skenario, dan menerapkan gaya tersebut secara efektif.

Kepala sekolah adalah pemimpin dalam lembaga pendidikan dituntut untuk menggunakan gaya kepemimpinan yang benar, khususnya kepemimpinan kepala sekolah, karena kepemimpinan perempuan relatif sedikit, dan banyak kendala, maka pemimpin perempuan harus siap memimpin dengan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan dirinya. . Situasi apa pun dan dapat menggunakan gaya kepemimpinan ini secara efektif

Gaya kepemimpinan adalah dasar untuk mengkatégorikan tipe-tipe kepemimpinan. Jenis kepemimpinan yang terkenal dan diakui dalam manajemen pendidikan adalah :

1) Kepemimpinan otokratik

Seorang pemimpin yang tergolong otoriter memiliki sederet ciri yang umumnya dipandang negatif. Dengan kata lain, pemimpin yang otoriter adalah orang yang egois. Melalui egoismenya, pemimpin otokratis melihat perannya sebagai sumber segalanya dalam kehidupan organisasi

2) Kepemimpinan yang Laissez Faire (Masa Bodoh)

Laissez faire (Kebebasan untuk mengontrol) adalah antitesis dari seorang pemimpin otoriter. Jika pemimpin otoriter selalu mendominasi organisasi, pemimpin laissez-faire ini memberikan kekuasaan penuh kepada anggota atau bawahannya. Dan karena mereka akan berperilaku secara independen dari instruksi atau apa pun, jenis kepemimpinan ini biasanya membuat orang merasa seolah-olah mereka bukan bagian dari perusahaan tempat mereka bekerja. Pilihan kapten. Para pemimpin seperti itu salah memahami demokrasi karena tampaknya dilihat sebagai hak setiap konstituennya untuk bebas

berbicara dan mempertahankan keyakinan dan gagasannya.

3) Kepemimpinan Demokratis

Kata "demokratis" sendiri memperjelas bahwa keputusan dan tindakan yang akan kita ambil akan dicapai dengan persetujuan bersama. Demokrasi semacam ini didasarkan pada anggapan bahwa jika berbagai persoalan yang terjadi diidentifikasi bersama antara pimpinan dan dipimpin maka kegiatan dalam organisasi akan dapat berjalan dengan lancar dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan demokratis selalu mengakui afiliasinya dengan organisasi. Keberhasilan atau kegagalan aksi bersama tergantung pada kelompok dan pemimpinnya.

4) Kepemimpinan Kharismatik

Pada hakekatnya, kepemimpinan karismatik semacam ini merupakan bentuk kepemimpinan yang bertumpu pada karisma pribadi. Biasanya, pesona seseorang dapat membujuk orang lain. Individu itu akan mampu memimpin bawahannya berkat karismanya. Seorang pemimpin karismatik memiliki kualitas unik dan sangat menarik, yang membantunya memenangkan banyak pengikut.⁴⁸

Ada beberapa hal yang mungkin akan memudahkan manajer untuk menginspirasi orang-orangnya untuk memimpin kepemimpinan yang sukses, seperti di bidang pendidikan. Rasa sinergi antara anggota dan pemimpin merupakan salah satu unsur yang mendorong kepemimpinan. Hal ini sesuai dengan komponen kepemimpinan berikut ini. 1) Ia disebut sebagai pemimpin (*Leader*) karena ia mengikuti perintah. 2. mengambil alih kehadiran individu atau kelompok. 3. Adanya kegiatan yang mempengaruhi dan membimbing perasaan, pikiran, dan tingkah laku kelompok untuk memajukan kelompok. 4. Tujuan harus dicapai. 5. Terjadinya

⁴⁸ Leny Marlina, "Tipe-Tipe Kepemimpinan dalam Manajemen pendidikan", jurnal ta'dib XVIII, no. 2, (2013): 221-224.

suatu proses dalam suatu kelompok atau organisasi, besar atau kecil, dengan sejumlah pimpinannya.⁴⁹

e. Kompetensi Dasar Kepemimpinan Kepala Sekolah

Seorang kepala sekolah yang berfungsi sebagai pemimpin dalam pendidikan dituntut untuk memiliki seperangkat bakat tertentu untuk melakukan berbagai pekerjaan. Kepala sekolah yang kompeten sangat penting dalam lingkungan di mana manajemen sekolah didorong untuk menjadi lebih otonom sesuai dengan agenda desentralisasi pendidikan. Bagi mereka untuk melaksanakan pendidikan yang lebih baik, prinsip tersebut dimaksudkan sebagai suatu keharusan. Hal ini diantisipasi bahwa administrator sekolah akan dapat beroperasi dengan sukses dan efisien dengan kompetensi tersebut.⁵⁰

pemimpin yang berhasil melakukan tugasnya secara efektif dan efisien, ia harus memiliki tiga kompetensi inti kepemimpinan, yaitu: 1) Diagnosis, 2) Adaptasi, dan 3) Komunikasi. Kompetensi diagnostik adalah kemampuan untuk memahami baik situasi sekarang maupun masa depan. Kompetensi komunikasi adalah kemampuan untuk mengekspresikan pesan seseorang secara efektif kepada orang lain sehingga mereka dapat memahaminya secara akurat dan jelas, sedangkan kompetensi pengkondisian adalah kemampuan untuk menyesuaikan perilaku seseorang dengan lingkungannya.

Menurut Permendiknas No. 1 Tahun 2007, kepala sekolah wajib memiliki kompetensi sebagai berikut:

1) Kompetensi Kepribadian

Berikut ini adalah kemampuan yang harus dimiliki oleh penyelenggara sekolah dalam dimensi kompetensi kepribadian:

- a) Berkelakuan baik, dan menjadi contoh dalam berorganisasi pendidikan
- b) mempunyai integritas tinggi sebagai kepala
- c) Memiliki keiginana kuat untuk menjadi kapala sekolah yang baik

⁴⁹ Djafri Novianti, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Yogyakarta: Deepulish, 2016), 10.

⁵⁰ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*. (Malang: UIN-Maliki Press, 2010), 59-60.

- d) Keterbukaan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi kepala sekolah
 - e) Mampu mengendalikan diri ketika ada masalah
 - f) mempunyai bakat dan minat dalam menjalankan sebagai kepala sekolah
- 2) Kompetensi Manajerial
- Dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional terdapat tujuh peran utama kepala sekolah yaitu :
- a) Pendidik
 - b) Manajer
 - c) Administraror
 - d) Pengawas
 - e) Pemimpin
 - f) Menciptakan lingkungan kerja
 - g) Mempunyai peran wirausahaan
- 3) Kompentensi Kewirausahaan
- Lima kompetensi yang tercantum dalam “Dimensi Kompetensi Kewirausahaan” dalam Permendiknas No. 13 Tahun 2007 adalah sebagai berikut:
- a) Muncul dengan ide-ide yang memajukan pendidikan.
 - b) Berusaha keras untuk menjadi siswa yang sukses di kelas.
 - c) Bermotivasi tinggi untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab utamanya sebagai Pimpinan Sekolah.
 - d) Terus mencoba dan terus mencari cara terbaik untuk mengatasi tantangan yang Anda temui.
 - e) Gunakan pengelolaan kegiatan produksi/jasa sekolah sebagai sarana untuk mendidik siswa tentang kewirausahaan.
- 4) Kompetensi Pengawas (Supervisi)
- Ketiga kompetensi di bawah ini merupakan aspek kompetensi pengawas menurut Permendiknas No. 13 Tahun 2007 tentang Kompetensi Kepala Sekolah.
- a) Membuat program supervisi akademik untuk meningkatkan profesionalisme guru.
 - b) Melaksanakan mengawasi guru menggunakan metode dan pendekatan yang tepat untuk supervisi.

- c) Memantau hasil supervisi akademik guru untuk meningkatkan profesionalismenya.
- 5) Kompetensi Sosial
- Lembaga pendidikan adalah sekolah (*Learning Organization*). Akibatnya, sekolah tetap berhubungan dengan semua pihak yang terlibat. Keterampilan komunikasi dan interpersonal yang efektif diperlukan ketika berhadapan dengan pemangku kepentingan. Kepala sekolah harus bisa menyampaikan hal ini kepada orang tua agar terjalin hubungan sekolah-orang tua yang positif di sekolah dan kantor yang Anda jalankan.

Menurut Permendiknas No. 13 Tahun 2007, kompetensi sosial meliputi:

- a) Bekerja sama dengan orang lain untuk kebaikan sekolah
- b) Ikut serta dalam kegiatan social
- c) Menunjukkan kepedulian sosial orang tua atau kelompok lain.⁵¹

Selain itu, untuk memimpin bidang pendidikan, pemimpin harus memiliki keterampilan sebagai berikut, terutama kepala sekolah:

- 1) Kecakapan Hidup Dasar, yang terdiri dari:
 - a) Soft skill, disebut juga dengan personal skill atau self knowledge, meliputi kesadaran akan identitas diri sebagai makhluk Tuhan, kesadaran akan keberadaan diri, dan kesadaran akan potensi yang dimiliki.
 - b) Keterampilan Berpikir (*Thinking skills*) meliputi: (1) kemampuan mencari dan menemukan pengetahuan; (2) kemampuan mengolah informasi; dan (3) kecakapan untuk memecahkan masalah.
 - c) Keterampilan Sosial (*Social Skills*) dibagi menjadi tiga kategori: komunikasi interpersonal, komunikasi tertulis, dan kerja sama tim.
- 2) Kecakapan hidup khusus (*Specific life skills*), seperti:
 - a) Kemampuan Akademik (*Academic Abilities*)
Diantara kemampuan yang diperlukan adalah: (1)

⁵¹ Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung:CV Pustaka Setia, 2014), 178 - 182.

mengenal variabel; (2) membuat hipotesis; dan (3) melakukan penelitian.

- b) Kemampuan profesional atau kejuruan, khususnya yang berhubungan dengan pekerjaan tertentu di lingkungan atau masyarakat.⁵²

Untuk mengembangkan administrasi sekolah yang efisien dan sukses, keterampilan ini berfungsi sebagai landasan fundamental yang harus selalu ada. Efektivitas kepemimpinan seorang manajer dipengaruhi oleh kapasitasnya untuk kepemimpinan yang efektif. Apalagi dalam kepemimpinan kepala sekolah perempuan yang notabnya masih jarang tentunya kompetensi umum dan khusus tersebut di atas akan menentukan kualitas pendidikan. Bagi kepala sekolah untuk mengarahkan lanskap pendidikan ke arah yang lebih positif, kedua kemampuan ini diperlukan.

f. **Teori Kepemimpinan**

Sejumlah studi kepemimpinan mengungkapkan bagaimana kepemimpinan dipahami, dikemukakan, dan diteorikan. Metode, penjelasan, dan interpretasi yang digunakan untuk mencapai kesimpulan tidak dapat dipisahkan dari konsep dan teori kepemimpinan yang muncul. teori-teori berikut tentang kepemimpinan :

1) Teori Psikologis

Teori ini menyatakan bahwa tugas pemimpin adalah memelihara dan mengembangkan sistem motivasi yang terbaik, untuk merangsang keinginan bawahan dan bawahan untuk bekerja. Pemimpin memotivasi bawahan, agar mau bekerja, guna mencapai tujuan organisasi dan mencapai tujuan pribadi. Jadi kepemimpinan yang mampu memotivasi orang lain akan sangat mementingkan aspek kejiwaan manusia seperti pengakuan (Recognizing) Martabat, status perkawinan, kepastian emosi, minat pada keinginan dan kebutuhan karyawan, semangat kerja, minat, suasana hati, dan lain lain

2) Teori Sosiologis

Dalam teori ini, kepemimpinan adalah upaya untuk memuluskan hubungan antar organisasi dalam

⁵² Hasan Baharun, “Peningkatan Kompetensi Guru Melalui Sistem Kepemimpinan Kepala Madrasah”, Jurnal ilmu tarbiyah 6, no 1, (2017):9-10

organisasi dan sebagai upaya untuk menyelesaikan konflik organisasi di antara para pengikut, untuk mencapai kerjasama yang baik. Pemimpin menetapkan tujuan, dan pengikut berpartisipasi dalam membuat keputusan akhir. Selain itu, itu juga menetapkan tujuan, dan seringkali memberikan pedoman yang diperlukan bagi pengikut untuk mengambil tindakan apa pun yang terkait dengan kepentingan grup

3) Teori Supertif

Gagasan ini berpendapat bahwa sementara pemimpin terbaik harus mematuhi aturan khusus, pengikut harus memberikan segalanya dan bekerja dengan antusias. Dalam situasi ini, pemimpin harus memberikan suasana kerja yang positif dan dapat mendorong pengikut untuk berusaha melakukan pekerjaan terbaik mereka, bekerja dengan baik dengan orang lain, mengembangkan bakat dan kemampuan mereka sendiri, dan mengenali keinginan tulus mereka untuk maju. Teori tambahan ini sering disebut sebagai teori kepemimpinan demokratis atau teori partisipasi.⁵³

4) Teori Genetik

Pemimpin didefinisikan sebagaimana Sifat-sifat dalam diri pemimpin individu (*traits within the individual leader*) : Seseorang bisa menjadi pemimpin karena ia dilahirkan sebagai pemimpin dan bukan karena ia diciptakan atau dididik untuk itu (*leaders were borned anf not made*). Para ahli banyak menentang teori ini karena bakat seseorang sangat lemah dalam hal kepemimpinan. Menurut C. Bird, bakat kepemimpinan hanya sekitar 5%, jadi pendidikan dan pelatihan merupakan hal yang paling krusial.

5) Teori Ekologis

Perpaduan kemampuan bawaan, yang hadir sejak lahir, ditambah pendidikan dan pelatihan yang sangat luas dan berkelanjutan membentuk kepemimpinan. Meskipun faktor struktural sangat membantu dalam

⁵³ Djunawir Syafar, “ *Teori Kepemimpinan dalam Lembaga Pendidikan Islam*”, Jurnal Manajemen Pendidikan Islam 5, no 1 (2017): 149-150.

mengembangkan pemimpin yang efektif dan kuat, teori ini tidak mengabaikan keberadaan asal usul bawaan dari kepemimpinan.

6) Teori Sosial Berprilaku

Menurut teori tersebut, kepemimpinan berkembang sebagai hasil dari hal-hal berikut:

- a. Kecerdasan alami, bakat, dan keturunan.
- b. Pengetahuan memimpin.
- c. Keadaan lingkungan, struktur formal, komposisi, dan pendidikan dan pelatihan adalah semua faktor.
- d. Kesepakatan politik dan social.⁵⁴

7) Teori Kelakuan Pribadi

Jenis kepemimpinan ini akan muncul berdasarkan kualitas pribadi atau pola perilaku pemimpin. Teori ini menyatakan bahwa seorang pemimpin tidak melakukan tindakan yang identik dalam setiap situasi. Dengan kata lain, pemimpin dalam kategori ini harus luwes dan bijaksana serta harus mampu mengambil langkah yang paling tepat untuk menyelesaikan setiap masalah. Pola perilaku pemimpin dengan ciri ini erat kaitannya dengan: a). bakat dan kemampuan b). Situasi dan situasi yang dihadapi c). Niat atau kemauan baik untuk memutuskan dan memecahkan masalah yang timbul d). Derajat unit pengawasan dan evaluasi

8) Teori Sifat Orang Orang Besar (*Traits Great Men*)

Gagasan ini berpendapat bahwa sifat, karakter, dan perilaku individu-individu luar biasa yang telah menunjukkan keberhasilan dalam menjalankan kepemimpinan mereka dapat digunakan untuk menilai kualitas unggul seorang pemimpin. Dengan demikian, seorang pemimpin diharapkan menunjukkan berbagai kualitas luar biasa, termasuk kecerdasan tinggi, banyak inisiatif, semangat, kematangan emosi, keterampilan komunikasi, kepercayaan diri yang besar, kepekaan, kreativitas, dan komitmen untuk terus memberikan yang terbaik.

9) Teori Sikap

⁵⁴ Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung:CV Pustaka Setia, 2014), 27-30.

Menurut pandangan ini, seorang pemimpin harus sangat mudah beradaptasi untuk memenuhi kebutuhan keadaan, lingkungan, dan waktu yang terus berubah. Karena ada risiko dan bahaya yang terkait dengan masalah sehari-hari serta kejadian tak terduga seperti perang, revolusi, dan lainnya. Oleh karena itu, dalam setting seperti itu, kepemimpinan yang sesuai dengan situasi saat ini harus muncul. Jenis kepemimpinan ini memiliki banyak segi dan membutuhkan berbagai kemampuan, termasuk kemampuan untuk berinteraksi dan dengan cepat menyesuaikan diri dengan individu dan keadaan yang berbeda. Menurut gagasan ini, kepemimpinan terdiri dari tiga komponen mendasar: pemimpin, pengikut, dan sikap. Ketiga komponen ini terkait erat, di mana ada kepemimpinan, harus selalu ada pengikut, dan itu diterapkan dalam keadaan atau skenario.

10) Teori Humanisme / Popilisme

Menurut pandangan ini, peran kepemimpinan adalah mengoordinasikan kebebasan manusia dan memuaskan keinginan manusia. Hal ini dapat dilakukan dengan memiliki pemimpin berkomunikasi dengan penduduk. organisasi yang sangat baik dan pemimpin yang sangat baik yang siap untuk mempertimbangkan keinginan dan persyaratan populasi diperlukan untuk ini. Organisasi berfungsi sebagai alat kontrol sosial, membantu pemerintah menjalankan tugasnya secara efektif dan memperhatikan bakat dan potensi konstituennya. Hal ini dapat dicapai dengan kerja sama yang baik antara pemimpin dan anggotanya serta memperhatikan kepentingan masing-masing. Ada tiga variabel utama dalam hipotesis ini, yaitu: a). Hati nurani anggota, serta kebutuhan, keinginan, dan kemampuan mereka, harus dipertimbangkan oleh pimpinan. b). Disusun agar sesuai dengan kebutuhan bawahan dan pimpinan c). Pertukaran ramah dan bersahabat antara penduduk dan pemerintah untuk mempromosikan harmoni dan perdamaian.⁵⁵

⁵⁵ Djunawir Syafar, “ *Teori Kepemimpinan dalam Lembaga Pendidikan Islam*”, Jurnal Manajemen Pendidikan Islam 5, no 1 (2017): 150-151.

Penulis memahami bahwa teori kepemimpinan jenis ini berfungsi sebagai referensi, titik perbandingan, serta alat evaluasi untuk mengidentifikasi jenis kepemimpinan yang relevan dengan lembaga pendidikan dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengertian tersebut didasarkan pada penjelasan sembilan teori kepemimpinan. Kesembilan hipotesis ini menjadi landasan penulis untuk memahami kepemimpinan kepala sekolah, khususnya kepala sekolah perempuan dalam meningkatkan kinerja guru dan mutu pembelajaran.

g. **Kepemimpinan Perempuan**

1) Kepemimpinan Perempuan dalam Islam

Seorang perempuan diciptakan menjadi khalifah di muka bumi yang harus bertanggungjawabkan segala bentuk kegiatan yang dipimpinya kepada Allah Swt. Seperti halnya laki laki, dalam firman Allah dalam QS. An-Nisa' Ayat 34 : menjelaskan tentang kepemimpinan perempuan yang berbunyi :

الرِّجَالُ قَوَّامُونَ عَلَى النِّسَاءِ بِمَا فَضَّلَ اللَّهُ بَعْضَهُمْ
عَلَى بَعْضٍ وَبِمَا أَنْفَقُوا مِنْ أَمْوَالِهِمْ ۚ فَالَّذِينَ
قَنَيْتُمْ حَفِظْتُ لِّلْغَيْبِ بِمَا حَفِظَ اللَّهُ ۗ وَالَّتِي تَخَافُونَ
نُشُوزَهُنَّ فَعِظُوهُنَّ وَأَهْجُرُوهُنَّ فِي الْمَضَاجِعِ
وَأَضْرِبُوهُنَّ ۗ فَإِنْ أَطَعْنَكُمْ فَلَا تَبْغُوا عَلَيْهِنَّ سَبِيلًا ۗ إِنَّ
اللَّهَ كَانَ عَلِيمًا كَبِيرًا ﴿٣٤﴾

Artinya : kaum laki-laki itu adalah pemimpin bagi kaum wanita, oleh karena Allah telah melebihkan sebahagian mereka (laki-laki) atas sebahagian yang lain (wanita), dan karena mereka (laki-laki) telah menafkahkan sebagian dari harta mereka. sebab itu Maka wanita yang saleh, ialah yang taat kepada Allah lagi memelihara diri ketika suaminya tidak ada, oleh karena Allah telah memelihara (mereka).wanita-wanita yang kamu

khawatirkan nusyuznya, Maka nasehatilah mereka dan pisahkanlah mereka di tempat tidur mereka, dan pukullah mereka. kemudian jika mereka mentaatimu, Maka janganlah kamu mencari-cari jalan untuk menyusahkannya. Sesungguhnya Allah Maha Tinggi lagi Maha besar.

Dalam tafsir Al-Azhar, Hamka, menjelaskan tentang pemahaman ayat dalam QS. An-Nisa'[4]: 34 bahwa, Ayat ini tidak langsung datang perintah bahwa laki-laki wajiblah menjadi pemimpin, atau wahai perempuan kamu menerima pimpinan. Yang diterangkan terlebih dahulu adalah kenyataan, tidak ada perintah namun kenyataannya memang laki-lakilah yang memimpin perempuan, sehingga kalau datanglah misalnya perintah perempuan memimpin laki-laki, tidaklah bisa perintah itu berjalan, sebab tidak sesuai dengan kenyataan hidup manusia, perempuan memimpin laki-laki. Bukan saja pada manusia bahkan pada binatangpun rombongan itik, itik jantan jugalah yang memimpin berpuluh-puluh itik betina yang mengiringinya⁵⁶.

Memang jika diperhatikan sepintas, kata qawwam dalam surah surat An-Nisa[4]: 34 berarti pemimpin, pelindung, pengatur, dan lain-lain. Hal ini tidak terlepas dari keunggulan kaum laki-laki secara fisik maupun psikis mereka jika dibandingkan dengan perempuan, bahkan al-Zamakhsari dalam Tafsir al-Kasysyaf mengungkapkan keunggulan laki-laki atas perempuan adalah karena akal, ketegasan, tekad yang kuat, kekuatan fisik, secara umum memiliki kemampuan baca tulis, dan keberanian. Thabathaba'i mengungkapkan kelebihan laki-laki disebabkan oleh akalnya saja mampu melahirkan jiwa-jiwa seperti keberanian, kekuatan, dan kemampuan dalam

⁵⁶Hamka. Prof. Dr, *Tafsir Al-Azhar*, (Jakarta: Panji Masyarakat, 1965), h. 58

mengatasi kesulitan. Sebaliknya, perempuan lebih sensitif dan emosional⁵⁷.

Kotimah dan Siswanto berpendapat dalam memimpin perempuan mampu menciptakan inovasi dan kebijakan yang mampu membuat mutu sekolah dapat bersaing dengan lembaga lain⁵⁸

Pendidikan yang dipimpin dari kalangan perempuan dalam sejarah peradaban Islam, bukanlah merupakan hal yang baru, sebagaimana Aisyah binti Abu Bakar ashShiddiq yang memegang posisi penting sebagai pemberi fatwa semenjak Rasulullah SAW wafat. Ia adalah pendidik perempuan yang dari lisannya banyak diperoleh informasi maupun hadits yang berasal dari Rasulullah SAW, sehingga kemudian Aisyah menjadi sumber rujukan umat Islam hampir dalam setiap persoalan hingga pada akhirnya beliau wafat. Setiap kali terjadi perselisihan pendapat di antara ulama, Aisyahlah yang mereka tuju untuk menghakimi persoalan itu. Lebih dari itu, upaya – upaya yang dilakukan Aisyah dalam membimbing umat Islam tidaklah bisa dipandang sebelah mata. Hal ini tidak kalah penting di bandingkan dengan apa yang dilakukan oleh para sahabat yang lain yang tentu secara biologis berbeda.

Jenis kelamin tidak dapat menjadi ukuran apakah seseorang bisa mengisi jabatan kepemimpinan khususnya kepemimpinan dalam pendidikan. Pemimpin pendidikan yang berasal dari perempuan melekat hampir pada seluruh ibu yang ada di dunia, dimana hal sudah berlangsung ketika bayi masih di dalam kandungannya. Apa yang seorang ibu dengarkan atau bacakan kepada bayi dalam kandungan, maka hal tersebut itu pula akan didengar oleh sang bayi. Emosional dan watak seorang ibu pun

⁵⁷ M. Al-Fatih Suryadilaga, "Kepemimpinan perempuan sebagai imam shalat" dalam Hamim Ilyas, "Perempuan tertindas?" kajian hadist misoginis (Yogyakarta: TP.2003) Hal 270

⁵⁸ Khomairah, Wardhatul, and Siswanto Siswanto. "Kinerja kepemimpinan perempuan dalam meningkatkan daya saing lembaga pendidikan di SMK Al-Mujtama' Plakpak Pegantenan-Pamekasan." *re-JIEM (Research Journal of Islamic Education Management)* 2.1 (2019): 202-212.

dapat ditularkan melalui perilaku seorang ibu selama mengandung dan mengasuh. Lebih dari itu, peran seorang ibu dalam pendidikan anaknya merupakan sifat keteladanan, pada usia awal perkembangan anak biasanya meneladani apa saja yang berlaku pada orang-orang terdekatnya pada saat ini suka menolong orang lain, suka membaca, belajar, berbicara sopan dan lain-lain atau melakukan hal-hal yang bertentangan dengan yang telah tersebut.

2) Gaya Kepemimpinan Perempuan

Zakiah yang mengatakan bahwa laki laki dan perempuan memiliki kewajiban yang sama dalam memimpin, walaupun dipandang sebelah mata dengan segala keterbatasannya pemimpin perempuan mampu bersaing dengan laki laki dan mampu meningkatkan mutu sekolah⁵⁹

Rahayu dkk berpendapat kepemimpinan perempuan menggunakan gaya kepemimpinan transformasional atau interaktif dalam hal ini lebih memotivasi dan mengutamakan bawahannya⁶⁰

Annisah Fitriani berpendapat kepemimpinan perempuan untuk saat ini terus berkembang, tentunya hal ini mengubah paradigm orang zaman dahulu bahwasanya seorang perempuan hanya seputar “*dapur, sumur dan kasur*”. Kepemimpinan perempuan sangat ditentukan oleh kemampuan serta terpenuhi atau optimalisasi kewajiban perempuan terhadap keluarganya, baru lembaga. Karena pada perannya, perempuan itu sebagai istri dan ibu. Terdapat beberapa gaya kepemimpinan perempuan, namun secara umum ada 2 (dua) gaya kepemimpinan khas perempuan yakni (1)

⁵⁹ Zakiah, St. "Kepemimpinan Perempuan Pada Madrasah Aliyah Di Kabupaten Bone." AL-MAIYYAH: Media Transformasi Gender dalam Paradigma Sosial Keagamaan 11.1 (2018): 30-64.

⁶⁰ Bayahi, Rahayu, T. D. E. Abeng, and Lies Kryati. "Peran Kepemimpinan Perempuan dalam Pengembangan Mutu Madrasah: Studi Kasus di Madrasah Aliyah Muhammadiyah Belang Kabupaten Minahasa Tenggara." SPECTRUM: Journal of Gender and Children Studies 1.1 (2021): 11-27.

kepemimpinan maskulin-feminin; dan (2) kepemimpinan transformasional-transaksional.⁶¹

Tabel 1.1
Tabel ciri ciri maskulin dan Feminim

Feminim	Maskulin
Tidak Agresif	Sangat Agresif
Tergantung	Tidak Tergantung
Emosional	Tidak Emosional
Sangat Subjektif	Sangat Objektif
Mudah Terpengaruh	Tidak Mudah Terpengaruh
Pasif	Aktif
Tidak Kompetitif	Sangat Kompetitif
Sulit Mengambil Keputusan	Mudah Mengambil Keputusan
Tidak Mandiri	Mandiri
Mudah Tersinggung	Tidak Mudah Tersinggung
Tidak Suka Spekulasi	Sangat Suka Spekulasi Sangat
Kurang Percaya Diri	Percaya Diri
Membutuhkan Rasa Aman	Tidak Membutuhkan Rasa Aman
Sangat Memperhatikan	Tidak Memperhatikan
Penampilan dirinya	Penampilan dirinya

Sedangkan kepemimpinan transformasional menjelaskan proses hubungan antara atasan dan bawahan yang didasari oleh nilai-nilai, keyakinan dan asumsi mengenai visi dan misi organisasi. Kemudian kepemimpinan transaksional merupakan suatu pendekatan sosial terhadap kepemimpinan yang melibatkan timbal balik antara pimpinan dan bawahan, dengan kata lain terdapat simbiosis mutualisme. Perempuan yang masuk pada ranah kepemimpinan, secara umum memiliki gaya kepemimpinan feminin dan transformatif. Kepemimpinan feminin secara fitrah menjadi karakteristik khusus yang melekat pada pemimpin perempuan, sedangkan kepemimpinan transformatif merupakan solusi dilema kepemimpinan yang dihadapi perempuan, di antara kepemimpinan manajerial dan kepemimpinan akademik.

Menurut Tan dalam Wulandari mengatakan ada beberapa hambatan dalam kepemimpinan perempuan diantaranya (1)

⁶¹ Fitriani, Annisa. "Gaya kepemimpinan perempuan." Jurnal Tapis: Jurnal Teropong Aspirasi Politik Islam 11.2 (2015): 1-22.

Hambatan Fisik seperti melahirkan, mengandung dan menyusui sehingga menyebabkan harus mengurangi aktifitas secara terus menerus (2) Hambatan Teologis bahwa perempuan diciptakan untuk mendampingi laki laki termasuk menghibur dan mengurus keperluan, (3) Hambatan Sosial Budaya terutama stereotipikal dalam hal ini memandang wanita lemah, memiliki ketergantungan dengan laki laki dan di nilai lebih rendah dari laki laki, (4) Hambatan sikap pandang dikotomis dengan tugas perempuan sebagai mahluk rumah sedangkan laki laki mahluk luar rumah (5) Hambatan Historis, dalam hal ini kurangnya kepemimpinan perempuan dimasa lalu⁶²

Menurut Steel dan thorton dalam wulansari mengungkapkan factor pendukung yang dimiliki kepala sekolah perempuan dalam mempengaruhi anggotanya demi tercapainya tujuan pendidikan antara lain: (1) perempuan memiliki kemampuan untuk mengenali, menciptakan, memelihara dan menangkap kesempatan yang ada dalam dunia pendidikan, (2) memahami apa yang dibutuhkan dalam tempat bekerja, (3) perlunya dukungan dari semua pihak, (4) Determinasi untuk berhasil (5) selektif, (6) memiliki kepekaan terhadap sekitar.⁶³

2. Kinerja Guru

Kinerja adalah sebuah kata dalam Bahasa Indonesia dari kata “Kerja” yang menerjemahkan kata dari kata prestasi, bisa diartikan juga hasil kerja. Kinerja dalam organisasi merupakan hasil dari berhasil atau tidaknya organisasi dalam mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.

Menurut Usman berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil kerja dari suatu proses⁶⁴ dapat diartikan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang telah di bebankan kepadanya. Kinerja dipengaruhi kemampuan dan motivasi, kemampuan diantaranya pendidikan,

⁶² Wulandari, Yeni, Eva Dwi Sartika, and Perawati Perawati. "Strategi kepala sekolah perempuan dalam meningkatkan mutu pendidikan." JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan) 3.1 (2018): 126-136.

⁶³ Wulandari, Yeni, Eva Dwi Sartika, and Perawati Perawati. "Strategi kepala sekolah perempuan dalam meningkatkan mutu pendidikan." JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan) 3.1 (2018): 126-136

⁶⁴ Usman, Nasir. "Manajemen Mutu Kinerja Guru: Konsep, Teori dan Model." Bandung: Citapustaka Media Perintis (2012). Hal 63

pelatihan serta pengalaman, sedangkan motivasi adalah suatu dorongan yang dapat membuat seseorang melaksanakan sesuatu.

Standar kinerja harus dirumuskan untuk digunakan sebagai acuan dalam suatu prosedur perbandingan apa yang telah dicapai dengan apa yang diharapkan, atau kualitas pekerjaan adalah bentuk perilaku atau kegiatan yang dilakukan sesuai dengan harapan dan kebutuhan atau tujuan yang ingin dicapai secara efektif dan efisien.

Sedangkan kinerja guru adalah keterampilan guru melaksanakan tugas – tugas pembinaan di sekolah dan bertanggungjawab terhadap peserta dengan meningkatkan prestasi belajar siswa dengan keterampilannya. Oleh karena itu kinerja guru dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang menunjukkan kemampuan guru dalam melaksanakan tugas yang telah diamahkan kepadanya di sekolah serta menggambarkan keberadaan guru atau tindakan yang ditunjukkan olehnya selama kegiatan pembelajaran.⁶⁵

Menurut Usman Kinerja guru memiliki beberapa ciri diantaranya menyangkut dengan Kinerja pembelajaran, kinerja profesional dan kinerja personal.⁶⁶ dari uraian tersebut dapat dijelaskan evaluasi kinerja guru sebagai upaya mendapatkan gambaran pengetahuan keterampilan, nilai sikap guru dalam melaksanakan tugas dan perkerjaannya hal ini terlihat dalam tingkah laku, penampilan dan prestasi kinerjanya, Sistem peninalain kerja guru ⁶⁷(PKG) adalah system yang dirancang untuk mendeteksi kemampuan guru dan kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya melalui mengukur penguasaan terhadap kompetensi yang tampak dalam kinerja mereka. Secara sederhana dalam Penilaian Kinerja Guru (PKG) berarti menentukan kualitas penguasaan kompetensi guru⁶⁸

Kinerja guru menurut Casseter dalam E.Mulyasa Mengatakan beberapa indikator yaitu, (1) karakter individu seperti kepribadian dan pembelajaran, (2) Proses seperti pengembangan profesi, (3) Hasil seperti kemampuan mengajar.

⁶⁵Supardi, *Kinerja Guru* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2014), hal. 54

⁶⁶ Usman, Nasir. *"Manajemen Mutu Kinerja Guru: Konsep, Teori dan Model."* Bandung: Citapustaka Media Perintis (2012). Hal 94

⁶⁷E. Mulyasa, *Uji Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya,2013), hal. 88

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh perseorangan atau kelompok guna melaksanakan tugas yang diamanahkan dengan wewenang dan tanggungjawab dalam rangka mencapai tujuan organisasi⁶⁹. Kinerja guru adalah perpaduan antara kemampuan dan upaya guru kemudian di keluarkan dalam bidang pendidikan⁷⁰. Dalam penerapannya pekerjaan guru atau karyawan tidak dapat dipisahkan dari factor internal dan eksternal. Factor internal dapat disimpulkan adalah segala bentuk usaha yang berasal dari diri sendiri (Guru) yang mampu meberikan motivasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik meliputi kemampuan, pengetahuan dan motivasi dalam melaksanakan pekerjaan. Factor eksternal yaitu segala sesuatu dari luar usaha guru itu sendiri. Sepertihalnya Fasilitas, gaya kepemimpinan kepala sekolah, situasi kerja, system pengelolaan dan lain sebagainya. Menurut Departemen Pendidikan Nasional indicator kinerja guru meliputi kegiatan berikut :

a. Merencanakan pembelajaran

- 1) Membuat perangkat kegiatan pembelajaran
- 2) Menentukan materi sesuai dengan kompetensi yang telah ditentukan
- 3) Menentukan metode pembelajaran yang sesuai
- 4) Menentukan media pembelajaran

b. Melaksanakan kegiatan pembelajaran

- 1) Kegiatan pendahuluan
- 2) Kegiatan inti
- 3) Kegiatan penutup

c. Mengevaluasi hasil pembelajaran

- 1) Menyusun soal/ Perangkat penilaian sesuai dengan indicator untuk kerja yang telah ditentukan
- 2) Melaksanakan penilaian
- 3) Menganalisis hasil penilaian (berdasarkan tingkat kesukaran, daya pembeda, validitas dan realibitas)

⁶⁹ E. Mulyasa, *Uji Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya,2013), hal.89

⁷⁰ Rukmana, Adang. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru." *Coopetition: Jurnal Ilmiah Manajemen* 9.1 (2018): 81-98.

- 4) Menyimpulkan hasil penilaian secara jelas dan logis (Misalnya interpretasi kecenderungan hasil penilaian, tingkat pencapaian siswa)
- 5) Menyusun laporan hasil penilaian
- 6) Memperbaiki soal atau perangkat penilaian

d. Tindak lanjut hasil penilaian prestasi belajar siswa

- 1) Menyusun program tindak lanjut penilaian
- 2) Melaksanakan tindak lanjut
- 3) Mengevaluai tindak lanjut penilaian.⁷¹

Menurut Majid kinerja guru menyangkut dengan kompetensi Guru, Komitmen guru dan motivasi kerja guru.⁷² Kinerja guru berkaitan erat dengan kompetensi guru, dalam hal ini memiliki arti bahwa kinerja guru yang baik harus di dukung oleh kompetensi yang baik pula, tanpa adanya kompetensi yang baik maka tidak mungkin memiliki guru yang memberikan kinerja yang baik pula. Kompetensi dasar yang harus dimiliki seorang guru sebagai berikut menguasai materi dalam proses belajar mengajar, dapat mengelola program pembelajaran, mampu mengelola kelas, dapat menggunakan media dan sumber belajar, menguasai landasan didikan, dapat mengelola interaksi pembelajaran, menilai prestasi belajar, mengenal fungsi layanan bimbingan dan penyuluh, mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah dan memahami dan menafsirka hasil penelitian guna keperluan pembelajaran. Ada dua factor yang mempengaruhi kompetensi guru yaitu factor internal dan eksternal, factor internal meliputi tingkat pendidikan, keikutsertaan dalam berbagai latihan, masa kerja, kesejahteraan dan kesadaran akan kewajiban seorang guru. Sedangkan factor eksternal meliputi besaran gaji dan tunjangan yang diterima guru, ketersediaan sarana dan media dalam proses belajar mengajar, kepemimpinan kepala sekolah, pembinaan yang dilakukan sekoalah dan peran serta masyarakat.

Sariyama dalam yamin menjelaskan bahwa subkompetensi guru ada 4 yaitu sub kompetensi

⁷¹ Depdiknas.2005.*Undang-Undang Republik Indonesia*, Nomor: 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Bandung: Fokus Media. hal 15

⁷² Madjid, Abd. *Pengembangan Kinerja Guru Melalui: Kompetensi, Komitmen dan Motivasi Kerja*. Samudra Biru, 2016.

Kepribadian, sub kompetensi pedagogic, sub kompetensi professional dan sub kompetensi social⁷³

Selain dari kompetensi guru kinerja guru dipengaruhi oleh komitmen guru, komitmen guru adalah gambaran kesetiaan kepada profesi guru dan sekolah tempat guru tersebut bekerja. Menurut Potter al Kedsuda dan Ogunlana dalam Abd. Majid menjelaskan komitmen memiliki 3 komponen yaitu kepercayaan (anggapan) kuat dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai organisasi, suatu kesediaan untuk menggunakan usaha yang lebih besar untuk perkembangan organisasi, dan memelihara keanggotaan organisasi. Adapun dimensi komitmen adalah komitmen aktif, komitmen kontinuens dan komitmen normative.⁷⁴

Seorang guru yang memiliki kompetensi yang baik belum tentu memiliki kinerja yang baik pula, karena kompetensi guru juga dipengaruhi oleh motivasi dari seorang guru itu sendiri. Oleh karena itu kinerja guru adalah perwujudan dari kompetensi guru ditambah dengan kemampuan diri dan motivasi untuk mengerjakan tanggungjawab dengan baikm serta memacu diri secara terus menerus untuk berkembang.

Menurut Mathis dan Jackson dalam Abd. Masjid menjelaskan motivasi merupakan keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak atau untuk memenuhi kebutuhan tersebut.⁷⁵ Sedangkan menurut Mc Clelland dalam Abd. Majid menjelaskan ada beberapa hal yang dapat memotivasi seseorang yaitu kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi dan kebutuhan akan kekuasaan.

3. Mutu Pembelajaran

a. Hakikat Mutu Pembelajaran

Sebelum membahas tentang mutu pembelajaran, akan dibahas terlebih dahulu tentang mutu pendidikan. Banyak ahli berpendapat tentang mutu seperti yang dinyatakan oleh Edward Sallis, mutu adalah “Suatu pendekatan filosofid fan metodologis yang membantu organisasi

⁷³ Yamin, M. *Manajemen Pembelajaran Kelas (Strategi Meningkatkan Mutu Pembelajaran)*. Jakarta :Gaung Persada Press. (2000). Hal 17 - 22

⁷⁴ Madjid, Abd. *Pengembangan Kinerja Guru Melalui: Kompetensi, Komitmen dan Motivasi Kerja*. Samudra Biru, 2016.

⁷⁵ Madjid, Abd. *Pengembangan Kinerja Guru Melalui: Kompetensi, Komitmen dan Motivasi Kerja*. Samudra Biru, 2016.

merencanakan perubahan dan mengatur agenda dalam menghadapi tekanan yang kuat dari luar.⁷⁶ Sudarmawan Danim mengatakana bahawa “Mutu mengandung makna derajat keunggulan suatu produk atau hasil kerja, baik berupa barang maupun jasa. Dalam dunia pendidikan barang dan jasa diartikan dapat dilihat dan tidak dapat dilihat tetapi dapat dirasakan.⁷⁷ sedangkan menurut kamus besar bahasa Indonesia menyebutkan Mutu adalah “(ukuran), baik buruk suatu bend,tanda atau derajat (kecerdasan, kepandaiaan,dsb).⁷⁸ Kemudian Lalu Somayang mengatakan bahwa kualitas (mutu) adalah “tingkat kesesuaian spesifikasi rancangan suatu produk barang dan jasa dengan fungsi dan kegunaanya, selain itu kualitas adalah tingkat kesesuaian produk barang dan jasa dengan spesifikasi desain”.⁷⁹

Dari sudut pandang Zamroni mengatakan bahwa “Peningkatan mutu sekolah adalah suatu proses sistematis yang secara terus menerus meningkatkan mutu proses belajar mengajar dan faktor-faktor yang terkait dengannya, dengan tujuan tercapainya tujuan sekolah secara lebih efektif dan efisien.⁸⁰

Peningkatan mutu berkaitan dengan target yang ingin dicapai, proses dalam mencapai dan factor factor yang terkait. Dalam peningkatan mutu ada dua aspek yang perlu diperhatikan yakni kualitas hasil dan proses pencapaian hasil.

b. **Konsep pembelajaran**

1) Pengertian

Dalam keseluruhan proses pendidikan di sekolah, belajar merupakan kegiatan yang paling utama. Artinya keberhasilan pencapaian tujuan

⁷⁶ Edward Sallis, *Total Quality Management In Education*; Ahmad Ali Riyadi, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan* (Jogjakarta : IRCiSoD, 2006), h. 33.

⁷⁷ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah* (Jakarta : Bumi Aksara, 2007),h. 225.

⁷⁸ Departemen Pendidikan Nasional. Kamus, h. 768.

⁷⁹ Lalu Sumayang, *Manajemen produksi dan Operasi* (Jakarta : Salemba Empat, 2003), h.322.

⁸⁰ Zamroni, *Meningkatkan Mutu Sekolah* (Jakarta : PSAP Muhammadiyah, 2007),h. 2

pendidikan banyak bergantung pada proses pembelajaran yang baik.

Pembelajaran adalah mengajarkan siswa untuk menggunakan prinsip pedagogik dan teori belajar, yang merupakan penentu utama keberhasilan pendidikan. Pembelajaran merupakan proses komunikasi dua arah, pengajaran dilakukan oleh guru sebagai pengajar, sedangkan pembelajaran dilakukan oleh siswa atau siswa. Sedangkan menurut Corey, belajar adalah “suatu proses di mana lingkungan seseorang dengan sengaja diatur untuk memungkinkannya terlibat dalam perilaku tertentu dalam keadaan khusus atau untuk menghasilkan tanggapan terhadap situasi tertentu, dan belajar adalah bagian khusus dari pendidikan.”⁸¹

Dari pendapat di atas dapat diartikan bahwa pembelajaran adalah upaya memberi pelajaran siswa untuk belajar, dengan tujuan siswa dapat mempeajari sesuatu dengan cara lebih efektif dan efisien.

Belajar merupakan upaya pengembangan sumber daya manusia yang harus berlangsung terus menerus selama manusia itu hidup. Isi dan proses pembelajarannya harus selalu diperbaharui sesuai dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan budaya masyarakat. Implikasinya, jika masyarakat Indonesia dan dunia menginginkan tersedianya sumber daya manusia dengan kompetensi berstandar nasional dan internasional, maka konten dan proses pembelajaran harus diarahkan untuk mencapai kompetensi tersebut.⁸²

Belajar adalah bisnis yang kompleks. Artinya, kegiatan pembelajaran memiliki banyak komponen dan faktor yang harus diperhatikan. Untuk itu perencanaan dan pelaksanaan kegiatannya memerlukan pertimbangan yang bijaksana dan bijaksana dari kepala sekolah. Guru dituntut untuk

⁸¹ Syaiful Sagala, *Konsep dan Makna Pembelajaran* (Bandung : Alfabeta, 2003), h. 61.

⁸² Siti Kusriani, et. al., *Keterampilan Dasar Mengajar (PPL 1), Berorientasi Pada Kurikulum Berbasis Kompetensi* (Malang: Fakultas Tarbiyah UIN Malang, 2005), h. 128.

dapat menyesuaikan karakteristik siswa, kurikulum yang berlaku, kondisi budaya, dan fasilitas yang tersedia dengan strategi pembelajaran yang akan diberikan kepada siswa sehingga tujuan dapat tercapai. Kinerja guru dan Strategi pembelajaran sangat penting bagi guru karena berkaitan erat dengan efektifitas dan efisiensi proses pembelajar.

2) Tujuan Pembelajaran

Pembelajaran pada hakekatnya mempunyai tujuan agar siswa dapat meningkatkan kualitas hidupnya sebagai individu maupun sebagai makhluk sosial. Sebagai individu diharapkan mampu meningkatkan kemampuan berpikir kritis dan inovatif dalam menghadapi persaingan global, kreatif dan gigih dalam mencari peluang untuk memperoleh kehidupan yang layak dan halal, namun mampu menerima dengan teguh jika menghadapi kegagalan setelah mencoba. Oleh karena itu, selain membekali lulusan dengan penguasaan materi pelajaran dari bidang studi yang akan dipelajari dan metode pengajaran mata pelajaran atau mata pelajaran tersebut, setiap lembaga pendidikan dan tenaga kependidikan juga diharapkan memberikan pemahaman tentang keterkaitan mata pelajaran tersebut.

Dengan demikian, “pembelajaran baik formal maupun nonformal diharapkan dapat memberi pengalaman bagi pesertanya melalui *“Learning to know, learning to do, learning to be and learning to live together”* sesuai anjuran yang dicanangkan oleh UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization).”⁸³

Tujuan pembelajaran adalah pernyataan tentang hasil pembelajaran atau apa yang di sepakati, tujuan ini bisa bersifat umum maupun khusus.

⁸³ Anna Poedjiadi, Sains Teknologi Masyarakat : *Model Pembelajaran Kontekstual Bermuatan Nilai* (Bandung: PT Remaja Rosda Karya dan Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia, 2005), h. 97-98.

3) Tahap Proses Pembelajaran

Pembelajaran adalah proses kegiatan belajar yang terdiri dari tiga fase atau tahapan. Fase fase proses pembelajaran adalah sebagai berikut perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Adapun pembahasanya sebagai berikut :

a) Perencanaan

Perencanaan adalah proses mempersiapkan sesuatu yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Pelaksanaan rencana dapat disusun berdasarkan kebutuhan dalam jangka waktu tertentu sesuai dengan keinginan pembuat rencana. Namun yang terpenting, perencanaan yang dilakukan harus dilakukan dengan mudah dan tepat sasaran.

Perencanaan sangat penting dalam menentukan keberhasilan kegiatan yang akan dilaksanakan. Dalam ajaran islam hal ini disampaikan Allah SWT. Dalam Al qur'an surah al – Hasyr ayat 18 yang berbunyi sebagai berikut :

يٰٓأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا
قَدَّمَتْ لِغَدٍ ۖ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ



Artinya : “Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan”⁸⁴

Demikian juga perencanaan pembelajaran yang direncanakan harus sesuai dengan target pendidikan. Guru sebagai subjek dalam membuat perencanaan pembelajaran harus menyusun

⁸⁴ QS. Al-Hasyar/59: 18.

berbagai program pengajaran sesuai dengan pendekatan dan metode yang akan digunakan.

Dalam konteks desentralisasi pendidikan selain mewujudkan pemerataan mutu hasil pendidikan, diperlukan standar kompetensi mata pelajaran yang dapat diperhitungkan dalam konteks lokal, nasional, dan global. Secara umum, guru harus mencapai dua kategori, yaitu: memiliki kemampuan dan loyalitas, yaitu guru harus memiliki kemampuan dalam bidang ilmu yang dipelajarinya, dan dia harus memiliki kemampuan teoritis yang baik dalam mengajar, mulai dari perencanaan dan pelaksanaan hingga evaluasi, dan dia harus memiliki kesetiaan kepada guru, yaitu kesetiaan terhadap tugas-tugas guru tidak hanya di dalam kelas, tetapi juga sebelum dan sesudahnya.⁸⁵

Langkah langkah yang harus dipersiapkan dalam pembelajaran adalah sebagai berikut : a). Analisis hari efektif dan analisis program pembelajaran, b). membuat program tahunan, program semester dan program tagihan, c). menyusun silabus, d). rencana pembelajaran, e). Penilaian pembelajaran.⁸⁶

b) Pelaksanaan

Tahap ini merupakan tahap implementasi atau tahap implementasi dari rancangan perencanaan yang dilakukan oleh guru. Inti dari tahap implementasi adalah kegiatan operasional pembelajaran itu sendiri. Pada tahap ini, guru melakukan interaksi belajar mengajar dengan menerapkan strategi, metode, dan gaya belajar yang berbeda, serta menggunakan berbagai media.

⁸⁵ Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis: Sebuah Model Pelibatan Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan*, (Jakarta : Kencana, 2004), h. 112.

⁸⁶ Siti Kusriani, et. al., *Keterampilan Dasar Mengajar (PPL 1), Berorientasi Pada Kurikulum Berbasis Kompetensi* (Malang: Fakultas Tarbiyah UIN Malang, 2005), h. 130 - 139.

Dalam proses pembelajaran ada beberapa aspek yang harus diperhatikan seorang guru, diantaranya adalah

(1) Aspek pendekatan pembelajaran

Pendekatan pembelajaran terdiri dari konsep, wawasan teoritis, dan asumsi teoritis yang dikuasai pendidik tentang hakikat pembelajaran. Mengingat bahwa pendekatan pembelajaran didasarkan pada aspek masing-masing komponen pendidikan, maka dalam setiap pembelajaran akan melibatkan penggunaan beberapa metode secara bersamaan. Oleh karena itu, kurikulum di setiap satuan pendidikan akan bersifat lintas kurikulum

(2) Aspek strategi dan taktik pembelajaran

Belajar sebagai proses, realisasinya berarti strategi. Strategi dikaitkan dengan perwujudan dari proses pembelajaran itu sendiri. Strategi pembelajaran berupa sejumlah tindakan pembelajaran yang dilakukan oleh guru yang bersifat strategis untuk mencapai proses pembelajaran.

Implementasi strategi terkait dengan pembelajaran taktik. Taktik pembelajaran berkaitan dengan prosedur teknis untuk mengeksekusi strategi. Untuk

mengimplementasikan strategi tersebut diperlukan kiat-kiat teknis, agar nilai strategis dari setiap kegiatan yang dilakukan oleh guru dan siswa di dalam kelas dapat terwujud. Beberapa tips teknis dituangkan dalam prosedur prosedural. Kiat teknis prosedural untuk setiap aktivitas guru dan siswa di kelas disebut teknik pembelajaran. Dengan kata lain, gaya belajar merupakan kiat-kiat teknis prosedural dari tindakan guru dan siswa dalam pembelajaran yang sebenarnya di kelas

(3) Aspek metode dan taktik dalam pembelajaran

Prestasi belajar berbentuk rangkaian interaksi dinamis antara guru dan siswa atau siswa dengan lingkungan belajar. Interaksi antara guru dengan siswa atau siswa dengan lingkungan belajar yang bisa anda ambil cara yang berbeda. Metode interaksi antara guru dan siswa dengan lingkungan belajar secara normal jalan.

Metode adalah bagian dari sejumlah pelaksanaan strategi yang mengangkut tentang bagaimana interaksi dilaksanakan. Metode dilihat dari fungsinya merupakan serangkaian cara untuk melaksanakan pembelajaran. Ada beberapa cara melaksanakan pembelajaran, misalnya dengan berceramah, berdiskusi, berkerja kelompok, bersimulasi dan lain – lain.

Setiap metode mempunyai aspek teknik dalam penggunaannya. Aspek tersebut adalah gaya dan variasi dalam setiap pelaksanaan metode pembelajaran.

(4) Prosedur Pembelajaran

Pembelajaran dari segi proses berlangsungnya terjadi dalam bentuk serangkaian yang berjalan dengan tahapan tahapan. Kegiatan pembelajaran berlangsung dari tahap satu ke tahap selanjutnya, sehingga terbentuk alur pembelajaran yang konsisten. Tahapan pembelajaran yang konsisten yang berbentuk alur peristiwa pembelajaran tersebut merupakan prosedur pembelajaran.

c) Evaluasi

Pada hakekatnya evaluasi adalah kegiatan untuk mengukut perubahan perilaku yang telah terjadi. Pada hakekatnya secara umum hasil belajar memberikan pengaruh dalam dua bentuk :

- (1) Siswa akan mempunyai pandangan terhadap kemampuan dan kelemahan dari dirinya sendiri.
- (2) Mereka memperoleh bahwa “kemampuan yang di inginkan itu telah meningkat baik

setahap atau dua tahap, sehingga sekarang akan muncul lagi kesenjangan antara penampilan perilaku yang sekarang dengan tingkah laku yang di inginkan.⁸⁷

Pada tahap evaluasi ini kinerja guru adalah melaksanakan penilaian atas proses pembelajaran yang telah dilakukan. Evaluasi adalah alat untuk mengukur pencapaian tujuan, dengan evaluasi dapat diukur kualitas dan kuantitas pencapaian tujuan pembelajaran. Sebaliknya, oleh karena evaluasi sebagai alat ukur ketercapaian tujuan, maka tolak ukur perencanaan dan pengembangannya adalah tujuan pembelajaran.

Dalam kaitannya dengan pembelajaran, moekijat berpendapat teknik evaluasi belajar pengetahuan, keterampilan dan sikap sebagai berikut:

- (1) Evaluasi belajar pengetahuan, dapat dilaksanakan dengan ujian tulis, lisan dan daftar isian pertanyaan;
- (2) Evaluasi belajar keterampilan, dapat dilaksanakan dengan ujian praktek, analisis keterampilan dan analisis tugas serta evaluasi oleh peserta didik sendiri;
- (3) Evaluasi belajar sikap, dapat dilakukan dengan daftar sikap isian dari diri sendiri, daftar isian sikap yang disesuaikan dengan tujuan program dan skala deferensial sematik (SDS).⁸⁸

Apapun bentuk tes yang diberikan kepada peserta didik, harus sesuai dengan persyaratan yang baku, yaitu :

- (1) Memiliki validitas
- (2) Mempunyai realibilitas
- (3) Menunjukkan objektifitas

⁸⁷ E. Mulyasa, *Implementasi Kurikulum 2004 Panduan Pembelajaran KBK* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004), h.169.

⁸⁸ E. Mulyasa, *Implementasi Kurikulum 2004 Panduan Pembelajaran KBK* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004), h.171

(4) Pelaksanaan evaluasi harus efektif dan efisien.⁸⁹

d) Factor factor dalam meningkatkan mutu pembelajaran di sekolah

Menurut sudarmawan danim berpendapat ada lima factor yang mempengaruhi mutu pembelajaran :

(1) Kepemimpinan kepala sekolah, kepala sekolah harus mempunyai dan memahami visi kerja secara jelas, serta mampu berkerja keras, mempunyai motivasi kerja yang tinggi serta memberikan layanan yang optimal dan disiplin dalam berkerja.

(2) Siswa, pendekatan yang harus dilaksanakan adalah “siswa sebagai pusat” sehingga potensi dan kemampuan siswa dapat di gali sehingga dapat mengetahui potensi yang ada pada siswa.

(3) Guru, keterlibatan guru secara maksimal dengan meningkatkan kinerja guru dalam kegiatan seminar, MGMP, lokakarya serta pelatihan sehingga hasil dari kegiatan tersebut dapat diterapkan di sekolah,

(4) Kurikulum, dengan adanya kurikulum yang paten dan dinamis dapat memungkinkan standar mutu yang diharapkan.

(5) Jaringan kerjasama, kerjasama tidak hanya pada lingkungan sekolah dan masyarakat saja akan tetapi dengan organisasi lain seperti perusahaan/intansi sehingga output dari sekolah dapat diserap dalam dunia kerja.⁹⁰

Berdasarkan pendapat diatas dapat mutu pembelajaran dapat diwujudkan dengan hubungan antara pimpinan dan karyawan terutama guru, disini kinerja guru sangat diperlukan dalam melakukan strategi pembelajaran sehingga akan tercapai mutu dalam pembelajaran.

⁸⁹ E. Mulyasa, *Implementasi Kurikulum 2004 Panduan Pembelajaran KBK* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004), h.171

⁹⁰ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah* (Jakarta : Bumi Aksara, 2007), h. 56.

Pimpinan dan karyawan harus menjadi teamwork yang utuh dan saling melengkapi dalam menuju mutu pembelajaran yang di inginkan.

B. Penelitian Terdahulu

Peneliti menyadari bahwa dari segi isi dan penyajian, penelitian ini terlebih dahulu merangkum hasil yang relevan sebelum dilakukan investigasi. Peneliti akan menawarkan beberapa literatur yang penting untuk penelitian dalam tinjauan literatur ini. Para peneliti mengikuti sejumlah jalur penyelidikan yang berbeda untuk mempelajari dan menyelidiki pelaksanaan prakarsa percontohan kelembagaan terkait. Selain itu, evaluasi literatur ini berupaya untuk mengidentifikasi kesamaan dan perbedaan antara temuan penelitian sebelumnya dan pekerjaan yang telah dilakukan, serta untuk mencegah plagiarisme. literatur studi terkait berikut ini berada:

Hasanah, S.M. dalam tulisan jurnal penelitiannya berjudul *“Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di Era Pandemi COVID-19”* Temuan penelitiannya menunjukkan bahwa peran kepala sekolah sangat penting dalam proses penyelenggaraan pendidikan di masa COVID-19. Sekolah menengah sebagai lembaga pendidikan skolastik dengan segala keunikannya memerlukan pengelolaan yang profesional, sebagai sarana dalam memperoleh pendidikan yang teladan baik dari segi pengetahuan, sikap maupun keterampilan. Kepala sekolah harus mampu berperan sebagai pemimpin, guru, kepala sekolah, administrator dan pegawai.⁹¹

.Kesamaan penelitian terletak pada upaya pimpinan untuk meningkatkan mutu pembelajaran. Sedangkan perbedaan yang terjadi adalah pada ruang belajar yaitu bahan penelitian. Institusi pendidikan yang akan dikaji adalah sekolah menengah atas dan dalam suasana pasca Covid-19, namun pada penelitian jurnal di atas penelitian dilakukan pada masa Covid-19. Selain itu, penelitian di atas memiliki cakupan yang lebih luas yaitu kepemimpinan kepala sekolah pada masa Covid-19, sedangkan penelitian akan melakukan penelitian yang berfokus pada kepemimpinan kepala sekolah perempuan dalam kinerja guru dan mutu pembelajaran.

Ma'rifati dalam penelitian Disertasi Program Pascasarjana IAIN Ponorogo yang berjudul *“manajemen kepala sekolah perempuan*

⁹¹ Hasanah, Siti Muawanatul. *“Kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pembelajaran di era pandemi covid 19.”* INCARE, International Journal of Educational Resources 1.3 (2020): 256-279.

dalam meningkatkan mutu tenaga pendidik di mts negeri 1 ponorogo”, hasil temuan dalam penelitiannya menjelaskan bahwa kepala sekolah perempuan di MTs N 1 Ponorogo mampu mengimplementasikan manajemen kepala sekolah dengan baik, baik itu perencanaan, organisasi, motivator dan supervise, akan tetapi ada beberapa penghambat karena beliau dipandang sebelah mata karena beliau perempuan dan juga beliau baru lulus S1 akan tetapi kepala sekolah mampu meningkatkan mutu pendidikan dengan menambah mempererat hubungan perkerjaan dan serta mampu memberdayakan tenaga pendidik.⁹²

Persamaan penelitian diatas ialah terletak pada peningkatan mutu tenaga pendidikan. Sedangkan perbedaannya ialah pada penelitian diatas pada ruang kajian yang diteliti dan yang menjadi bahan penelitian. Peneliti lebih fokus ke kepemimpinan kepala sekolah perempuan dalam meningkatkan kinerja guru dan mutu pembelajaran, sedangkan dalam penelitian disertasi diatas penelitian fokus penelitian manajemen kepala sekolah perempuan dalam meningkatkan mutu tenaga pendidik.

Rukmana dalam artikel jurnal penelitiannya yang berjudul *“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru”* hasil bahasan penelitiannya menjelaskan bahwa terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan kepala sekolah di MTs Sederajat di kecamatan tanjungsari kabupaten sumedang dari beberapa variable.⁹³

Kesamaan penelitian terletak pada gaya kepemimpinan memotivasi kinerja guru. Sedangkan perbedaan dalam penelitian ini adalah pada ruang kajian yang akan menjadi bahan penelitian. Lembaga pendidikan yang akan diteliti ialah lingkup sekolah menengah atas dan hanya satu lembaga saja sedangkan dalam penelitian tersebut dilaksanakan di MTs sederajat sekecamatan tanjungsari. Selain itu peneliti meneliti kepemimpinan kepala sekolah perempuan dalam meningkatkan kinerja guru dan mutu pendidikan sedangkan penelitian tersebut meneliti tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah dan cara kepala sekolah dalam memotivasi guru untuk meningkatkan kinerja guru.

⁹² Ma'rifati, Charisma. *manajemen kepala sekolah perempuan dalam meningkatkan mutu tenaga pendidik di mts negeri 1 ponorogo*. Diss. IAIN PONOROGO, 2020.

⁹³ Rukmana, Adang. *“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru.”* Coopetition: Jurnal Ilmiah Manajemen 9.1 (2018): 81-98.

Kristiyanti dalam jurnal penelitian yang berjudul “*Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan (Studi Kasus SMKN 7, SMKN 1 Bantul, SMKN 1 Tempel)*” hasil penelitian ini adalah menjelaskan gaya kepemimpinan kepala sekolah provinsi DIY khususnya SMKN 7, SMKN 1 Bantul, SMKN 1 Tempel dalam mengambil keputusan, membangun komunikasi dan pemberian motivasi⁹⁴

Kesamaan penelitian ini terletak pada gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam memimpin, kemudian penelitian ini dilaksanakan di tingkat sekolah atas. Sedang perbedaannya dalam penelitian ini adalah ruang lingkup sekolah, peneliti meneliti sekolah menengah atas akan tetapi di dalam penelitian tersebut meneliti sekolah menengah kejuruan, selain itu penelitian ini berfokus pada kepemimpinan kepala sekolah perempuan dalam mengambil keputusan, membangun komunikasi dan pemberian motivasi sedangkan peneliti akan meneliti tentang kepemimpinan kepala sekolah perempuan dalam meningkatkan kinerja guru dan mutu pembelajaran.

Mulawarman dalam jurnal penelitian yang berjudul “*Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan : Analisis Model CIPP*” dalam penelitian ini dihasilkan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah perempuan dengan tanggungjawab berhasil menciptakan iklim sekolah dan budaya sekolah yang kondusif sehingga warga sekolah dapat menikmati suasana kerja, lingkungan belajar yang nyaman dan ramah, selain itu efektivitas kepemimpinan kepala sekolah diikuti dengan keberhasilan pencapaian 8 standar nasional pendidikan⁹⁵

Kesamaan penelitian ini terletak pada kepemimpinan kepala sekolah perempuan dalam memimpin anggotanya, perbedaan penelitian ini penelitian ini menganalisis kepemimpinan kepala sekolah dengan teknik CIPP sehingga terwujud efektivitas kepala sekolah dalam mencapai 8 standar pendidikan, sedangkan penelitian yang kan diteliti meneliti tentang kepemimpinan kepala sekolah perempuan dalam meningkatkan kinerja guru dan mutu pembelajaran. Selain itu ruang lingkup penelitian kalau peneliti melaksanakan

⁹⁴ Kristiyanti, Eutrovia Iin, and Muhyadi Muhyadi. "Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan." *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan* 3.1 (2015): 37-49.

⁹⁵ Mulawarman, Widyatmike Gede, and Ambar Putri Srihandari. "Manajemen kepemimpinan kepala sekolah perempuan: analisis model cipp." *Aksara: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal* 7.1 (2021): 1-14.

penelitian di sekolah menengah pertama sedangkan yang akan diteliti akan dilaksanakan di sekolah menengah atas.

Wulandari dalam jurnal penelitian "*Peran kepala sekolah perempuan terhadap motivasi kerja guru (studi di SMA N 12 Semarang)*" dalam penelitian ini dihasilkan beberapa hasil diantaranya dalam memotivasi kinerja guru kepala sekolah melaksanakan dengan memberikan tugas, kepala sekolah sangat bagus dalam memberikan motivasi guru sehingga dapat meningkatkan kinerja guru selain itu dalam memotivasi guru kepala sekolah memberikan penghargaan untuk guru yang berprestasi, kemudian dalam meningkatkan mutu pembelajaran kepala sekolah selalu memberikan pembinaan kepada guru.⁹⁶

Persamaan penelitian ini, peneliti meneliti di sekolah menengah atas selain itu kepala sekolah bertugas membangkitkan motivasi guru sehingga mampu meningkatkan kinerja guru, sedang perbedaan penelitian ini dengan apa yang akan diteliti dengan oleh peneliti hanya cara meningkatkan kinerja guru akan tetapi penelitian besok meneliti tentang kepala sekolah perempuan dalam meningkatkan kinerja guru dan mutu pembelajaran.

Tuti Andriyani dalam jurnal penelitian yang berjudul "*Peran kepala sekolah perempuan dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di sekolah dasar muhammadiyah 01 pekanbaru*" dalam penelitian ini dihasilkan beberapa temuan kepala sekolah perempuan memiliki kemampuan untuk meningkatkan mutu pendidikan dengan berperan sebagai *administrator, supervisor, innovator dan motivator*, hal ini didukung oleh beberapa faktor diantaranya sifat ramah dan lembut, memiliki ketegasan, memiliki pengetahuan manajemen, serta meluangkan waktu dan bersifat kolektif dan kolegial⁹⁷

Persamaan penelitian ini, peneliti sama sama meneliti kepala sekolah perempuan sedangkan perbedaannya terletak pada peneliti meneliti tentang mutu pendidikan sedangkan yang akan diteliti tentang kepemimpinan kepala sekolah perempuan dan mutu pembelajaran.

⁹⁶ Wardani, Ayu, Moh Aris Munandar, and Makmuri Makmuri. "Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan Terhadap Motivasi Kerja Guru (Studi di SMA N 12 Semarang)." *Unnes Civic Education Journal* 2.2 (2016).

⁹⁷ Andriani, Tuti. "Peran kepala sekolah perempuan dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di sekolah dasar muhammadiyah 01 pekanbaru." *POTENSIA: Jurnal Kependidikan Islam* 5.1 (2019): 15-28.

C. Kerangka Berfikir

Gambar 1.1
Kerangka Berpikir



Kepala sekolah perempuan dalam dunia berkembang sangat sedikit, banyak problematika ketika perempuan memimpin dalam dunia pendidikan diantaranya : keterbatasan perempuan dalam memimpin, kinerja guru yang menurun dalam mengajar, kebijakan yang kurang menentu. Selain itu dalam kepemimpinan perempuan memiliki beberapa hambatan diantaranya fisik (Mengandung, melahirkan dan menyusui), hambatan teologi, social budaya, pandangan kepemimpinan dan minimnya kepemimpinan perempuan dalam sejarah khususnya dalam dunia pendidikan. Hal ini dapat menjadi peluang yang bagus apabila di respon dengan hal hal positif, yaitu dengan strategi khusus dalam memimpin terutama perempuan, terciptanya strategi khusus dan unik dari kepemimpinan perempuan dalam meningkatkan kinerja guru dan mutu pembelajaran selain itu dapat bermanfaat dalam menentukan kebiakan pemimpin terutama kepemimpinan perempuan.

Dalam mengatasi masalah tersebut dan mewujudkan peluang yang ada tersebut, diperlukan kepemimpinan kepala sekolah perempuan yang kuat, percaya diri, komunikator yang efektif, memiliki pengetahuan dan kepercayaan diri yang tinggi, serta tanggungjawab memiliki keterampilan manajemen, memiliki ide-ide inovatif, dan mampu mendorong pencapaian tujuan yang kuat. Kerja tim khusus dan strategi dalam menghadapi permasalahan tersebut guna meningkatkan kinerja guru dan mutu pembelajaran sehingga akan tercipta mutu pendidikan yang bagus dan kualitas sekolah yang unggul.