

BAB II KAJIAN TEORI

A. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidik

1. Kepemimpinan Kepala Sekolah

a. Hakekat Kepemimpinan

Kepemimpinan berasal dari bahasa Inggris yaitu *leader* yang berarti pemimpin, selanjutnya *leadership* berarti kepemimpinan. Pemimpin adalah orang yang menempati posisi sebagai pimpinan sedangkan kepemimpinan adalah kegiatan atau tugasnya sebagai pemimpin.

Kepemimpinan (*leadership*) tidak lain adalah kegiatan memimpin dengan proses mempengaruhi bawahan atau orang lain. Menurut Bambang Wiyono kepemimpinan adalah suatu usaha untuk mengarahkan, membimbing dan memotivasi serta bersama-sama mengatasi problem dalam proses pencapaian tujuan suatu organisasi. Dengan demikian, hakikat kepemimpinan dapat dijelaskan sebagai makna yang sebenarnya atau makna yang paling dasar dari kepemimpinan atau suatu usaha untuk mengarahkan, membimbing dan memotivasi serta bersama-sama mengatasi permasalahan dalam proses pencapaian tujuan suatu organisasi.¹

Hasan Basri mengartikan, kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi dan kondisi tertentu.² Selanjutnya kepemimpinan bagi Mulyadi kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

¹ Bambang Wiyono, “*Hakekat Kepemimpinan Transformasional*”, Jurnal Manajemen Pendidikan Islam 2, no. 2 (2019): 75.

² Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung:CV Pustaka Setia, 2014),18.

Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerjasama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerjasama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi.³ Selanjutnya Ade Onny Siagian dkk, kepemimpinan adalah sesuatu hal yang mampu menghasilkan yang terbaik bagi orang lain, mengembangkan dan saling berbagi visi yang menginspirasi, memberi contoh perilaku kolaboratif, berfokus pada hasil. Seorang pemimpin merencanakan program kerja dan mengimplementasikannya, dan berusaha secara maksimal untuk mencapainya sehingga dapat mencapai keberhasilan lembaganya.⁴ Syamsu Q. Badu dan Novianty Djafri memberikan pengertian yang lebih luas tentang apa sebenarnya hakikat kepemimpinan yaitu adalah upaya untuk mempengaruhi orang lain dengan memberikan dorongan dan bimbingan dalam bekerjasama untuk mengejar tujuan yang telah disepakati bersama.⁵ Hal ini diperkuat oleh Istikomah dan Budi Haryanto yang menyatakan bahwa kepemimpinan pada hakekatnya adalah, *Pertama*: sebuah Proses mempengaruhi atau memberi contoh anggota atau bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. *kedua*, sebagai sebuah gaya (*style*) mempengaruhi dan mengarahkan orang atau kelompok lain berupa kepatuhan, kepercayaan, kehormatan dan kerja sama dengan penuh semangat untuk mencapai tujuan bersama. *ketiga*, merupakan suatu kemampuan untuk mempengaruhi dan mengarahkan tindakan seseorang atau kelompok untuk mencapai

³ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*. (Malang: UIN-Maliki Press, 2010), 1.

⁴ Ade Onny Siagian, dkk. *Leadership di era Digital*. (Solok: CV Insan Cendikia Mandiri, 2021), 176.

⁵ Syamsu Q. Badu, Novianty Djafri. *Kepemimpinan dan Perilaku organisasi*. (Gorontalo: Ideas Publishing, 2017), 33.

tujuan yang diharapkan.⁶ Leny Marlina berpendapat bahwa kepemimpinan itu kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain bekerja sama demi mencapai tujuan yang telah dicita-citakan⁷

Menurut Muhammad Kristiawan dan Tri Yuliani, kepemimpinan dapat diartikan bahwa kepemimpinan menyangkut sebuah proses pengaruh sosial yang dalam hal ini pengaruh yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas serta hubungan-hubungan di dalam sebuah kelompok atau organisasi. Pemimpin memiliki pengaruh dan memberikan pembinaan kepada tenaga administrasi sekolah. Dari data tersebut, dapat ditarik permasalahan yang dihadapi pada penelitian ini yaitu bagaimana peran Kepala Sekolah dalam membina kemampuan sosial (pelayanan prima) Tenaga Administrasi Sekolah.⁸

Kepemimpinan (*leadership*) tidak lain adalah kegiatan memimpin dengan proses mempengaruhi bawahan atau orang lain. Menurut Nawawi kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan atau kecerdasan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama⁹. Definisi kepemimpinan juga diajukan Yukl yang menurutnya adalah “*the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and*

⁶ Istikomah, Budi Haryanto. *Perilaku Organisasi & Kepemimpinan Pendidikan Islam*. (Sidoarjo: UMSIDA Press, 2020), 62.

⁷ Leny Marlina, “*Tipe-Tipe Kepemimpinan dalam Manajemen pendidikan*”, *Jurnal Ta’dib XVIII*, no. 2 (2013): 217.

⁸Tri 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.

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

collective efforts to accomplish shared objectives". ("proses mempengaruhi orang lain agar mampu memahami serta menyetujui apa yang harus dilakukan sekaligus bagaimana melakukannya, termasuk pula proses memfasilitasi upaya individu atau kelompok dalam memenuhi tujuan bersama.")¹⁰

Kepemimpinan merupakan proses membujuk dan mempengaruhi orang-orang di sekitar untuk mengambil langkah dalam pencapaian tujuan sasaran bersama. Hendaknya seorang pemimpin itu mempunyai strategi bagaimana membujuk dan mengajak orang lain untuk melakukan sesuai dengan tujuan yang diinginkan pemimpin tersebut. Dalam dunia pendidikan sebaiknya kepemimpinan kepala sekolah menghindari terciptanya pola hubungan dengan guru yang hanya mengandalkan kekuasaan dan sebaliknya perlu mengedepankan kerjasama fungsional dengan baik.¹¹

Djafri Novianti mengutip dari Griffin yang menjelaskan bahwa dalam kepemimpinan dapat dilakukan dari dua sudut pandang yaitu: 1) suatu proses yang berarti penggunaan pengaruh yang tidak memiliki kekuasaan memberikan sanksi untuk membentuk tujuan kelompok-kelompok atau organisasi, mengarahkan perilaku mereka untuk mencapai tujuan dan membantu menciptakan budaya kelompok atau organisasi. dan 2) sudut sifat yang dimiliki, yang diartikan sebagai seperangkat ciri-ciri yang menjadi atribut seseorang yang dipersiapkan sebagai seorang pemimpin.¹²

Pendapat dari ahli di atas, dapat dikatakan bahwa kepemimpinan pada dasarnya memiliki dua

¹⁰ Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, (Sixth Edition. New Delhi: Dorling Kindersley, 2009), 8.

¹¹ Suyanto, "Forum Otonomi Pendidikan: kepemimpinan kepala Sekolah" (Jakarta, *Kompas*, 23 Maret 2001), 9.

¹² Djafri Novianti, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Yogyakarta: Deepublish, 2016), 2.

unsur yakni: 1) pengaruh dan 2) pencapaian tujuan. Proses mempengaruhi dapat di mana saja selama tujuannya ada dan tujuan tersebut merupakan tujuan bersama. Dengan demikian kepemimpinan itu dapat terjadi setiap saat selama suatu kegiatan memiliki tujuan dan perilaku manusianya diarahkan untuk mencapai tujuan tersebut.

Di antara pemimpin pendidikan tingkat nasional sampai tingkat lokal, seperti menteri pendidikan nasional, Dirjen, Kepala Dinas Pendidikan, Pengawas, dan Kepala Sekolah; Kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan pada tingkat operasional yang berada pada garis terdepan. Yang mengkoordinasikan upaya meningkatkan kualitas pendidikan. Tentu saja kepala sekolah bukan satu-satunya determinan bagi efektif tidaknya suatu sekolah karena masih banyak faktor lain yang perlu diperhatikan. Namun, kepala sekolah memainkan peran kunci yang sangat menentukan mutu/kualitas lembaga pendidikan. Untuk itu, agar pencapaian kualitas pendidikan dapat direalisasikan apabila kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan mempunyai kepemimpinan yang ditunjang adanya integritas, bertanggung jawab, komit, konsisten serta dapat memengaruhi warga sekolah untuk mencapai tujuan yang telah di tentukan.

Dengan merujuk pada pengertian pemimpin yang telah diuraikan, maka akan diketahui ayat-ayat yang berkenaan dengan kriteria-kriteria pemimpin. Sebagaimana firman Allah SWT dalam Q.S. Al-Anbiyā (21):73

وَجَعَلْنَاهُمْ أُمَّةً يَهْتَدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ
الْخَيْرَاتِ وَأَقَامَ الصَّلَاةَ وَآتَاءَ الزَّكَاةَ وَكَانُوا لَنَا
عَبِيدِينَ^٧

Dan Kami menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan Kami wahyukan kepada

mereka agar berbuat kebaikan, melaksanakan shalat dan menunaikan zakat, dan hanya kepada Kami mereka menyembah.¹³

Q.S. Shād (38):26

يٰۤاٰدُوۡدُ اِنَّا جَعَلْنٰكَ خَلِيۡفَةً فِى الْاَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ
النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوٰى فَيُضِلَّكَ عَنْ
سَبِيۡلِ اللّٰهِ اِنَّ الَّذِيۡنَ يَضِلُوۡنَ عَنْ سَبِيۡلِ اللّٰهِ لَهُمْ
عَذَابٌ شَدِيۡدٌۢ يۡمَآ نَسُوۡا يَوْمَ الْحِسَابِ □

Wahai Dawud! Sesungguhnya engkau Kami jadikan khalifah (penguasa) di bumi, maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah engkau mengikuti hawa nafsu, karena akan menyesatkan engkau dari jalan Allah. Sungguh, orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan¹⁴

Ayat-ayat tentang kriteria pemimpin, tentu memiliki kaitan dengan ayat-ayat lainnya, terutama ayat-ayat yang telah dikutip sebelumnya, sebab masing-masing ayat tersebut memiliki kesamaan kriteria, yakni tentang kriteria pemimpin. Dipahami bahwa ayat pertama adalah QS. al-Anbiyā' [21]: 73 yang menerangkan bahwa kriteria seorang pemimpin harus mampu memberi petunjuk. Pemimpin dalam keadaan bagaimanapun harus bisa memberi petunjuk atau arahan kepada rakyatnya. Kepala sekolah merupakan pemimpin di lingkup lembaga pendidikan yang dituntut untuk bisa selalu memberi arahan kepada guru, siswa, dan tenaga kependidikan dalam situasi bagaimanapun termasuk dalam situasi sulit di tengah pandemi COVID-19. Ciri khas lainnya dari orang beriman adalah adil, dan hal tersebut merupakan syarat mutlak seorang pemimpin. Kepala sekolah yang notabnya adalah

¹³ Alqur'an, al-Anbiya' ayat 73, *Alquran dan Terjemahnya* (Jakarta: Departemen agama RI, yayasan penerjemah dan penerbit alquran, 2001)

¹⁴ Alqur'an, shod ayat 26, *Alquran dan Terjemahnya* (Jakarta: Departemen agama RI, yayasan penerjemah dan penerbit alquran, 2001)

pemimpin di sekolah sudah semestinya harus adil (menempatkan sesuatu pada tempatnya) dalam memutuskan sesuatu dan tidak mengikuti hawa nafsunya semata sebagaimana yang digambarkan dalam QS. Shād [38]: 26.

b. Fungsi Kepemimpinan

Tugas pokok seorang atasan ialah melakukan fungsi-fungsi manajemen yang terdiri atas: merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, dan mengawasi. Tugas-tugas tersebut dapat terselesaikan dengan menggerakkan orang-orang yang mengikutinya. Seorang pemimpin harus kreatif dan inisiatif serta selalu memperhatikan interaksi manusiawi agar para bawahan mau bekerja dengan baik. Berikut tugas-tugas rinci seorang pemimpin organisasi: pengambilan keputusan, menetapkan sasaran dan menyusun kebijaksanaan, mengorganisasikan dan menempatkan pekerja, mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan baik secara vertikal (antara bawahan dan atasan) maupun secara horizontal (antar bagian atau unit), serta memimpin dan mengawasi pelaksanaan pekerjaan. Secara umum, tugas-tugas pokok pemimpin meliputi

Melaksanakan fungsi manajerial, yaitu berupa kegiatan pokok meliputi pelaksanaan:

- 1) Penyusunan rencana. Penyusunan organisasi pengarahan organisasi pengendalian penilaian atau pelaporan.
- 2) Mendorong (memotivasi) bawahan untuk dapat bekerja dengan giat dan tekun.
- 3) Membina bawahan agar dapat memikul tanggung jawab tugas masing-masing secara baik
- 4) Membina bawahan agar dapat bekerja secara efektif dan efisien.
- 5) Menciptakan iklim kerja yang baik dan harmonis.
- 6) Menyusun fungsi manajemen secara baik.
- 7) Menjadi penggerak yang baik dan dapat menjadi sumber kreativitas.

- 8) Menjadi wakil dalam membina hubungan dengan pihak luar.¹⁵

Menurut Atiqullah kepemimpinan sebagai sebuah aktivitas orang-orang, tujuan kolektif, dan pengawasan, memiliki tugas dan fungsi yang sangat kompleks dan sistemik yaitu sebagai pengambil keputusan (*decision making*), pengendali konflik (*conflict controller*), dan pembangun tim (*team building*).

- 1) Pengambilan keputusan

Pengambilan keputusan merupakan proses utama tugas kepemimpinan dalam suatu organisasi yang melibatkan pemilihan alternatif tindakan. Sekalipun substansi dan kondisi keputusan tersebut sangat beraneka ragam, namun setiap keputusan itu memiliki sejumlah faktor fundamental: Pertama, pengambil keputusan menghadapi beberapa alternatif pilihan yang berkaitan dengan tindakan yang akan diambil. Kedua, berbagai kemungkinan hasil atau akibat dapat terjadi, tergantung pada alternatif tindakan mana yang diambil. Ketiga masing-masing alternatif memiliki peluang untuk berhasil dan gagal. Keempat, pengambil keputusan harus menentukan nilai, manfaat dari hasil yang kemungkinan dicapai.

- 2) Pengendalian konflik

Konflik di dalam organisasi dapat menimbulkan konsekuensi positif dan negatif. Konflik dalam organisasi dapat menjadi motivasi inovasi, kreativitas, dan adaptasi suatu organisasi, bahkan dapat mengembangkan organisasi. Para pimpinan yang unvisioner biasanya mudah puas dengan apa yang telah dicapai, kurang peka terhadap perubahan eksternal, bahkan konflik dianggap

¹⁵ Syamsu Q. Badu, Novianty Djafri. *Kepemimpinan dan Perilaku organisasi*. (Gorontalo: Ideas Publishing, 2017), 52-53.

selalu yang menghantui kariernya. Sekalipun demikian konflik yang sering muncul adalah konflik disfungsional yang kerap kali mengganggu dan menurunkan produktivitas, ketidakpuasan dan ketegangan dalam organisasi. penanganan konflik pada dasarnya dapat diselesaikan dengan secara individu, dengan perwakilan dan kehadiran pihak ketiga.

3) Pembangunan Tim (*Team Building*)

Organisasi sebagai sebuah sistem, dapat menjalankan aktivitas secara efektif dan sehat (*organizational effectiveness and heartly*) dikarenakan unsur-unsur pendukung yang bekerja secara terpadu (*teamwork*). Organisasi harus mampu menyesuaikan dengan keadaan dan bahkan harus mengantisipasi perubahan yang akan terjadi dengan menganalisa kekuatan (*strength*) kelemahan (*weakness*) internal memanfaatkan peluang (*opportunity*) dan mengantisipasi ancaman (*threats*) eksternal yang mungkin dihadapi pada masa sekarang dan masa depan.¹⁶

Untuk menciptakan kepemimpinan yang efektif, maka kepemimpinan tersebut harus dilaksanakan sesuai dengan fungsinya. Sehubungan dengan hal tersebut, menurut Hadari Nawawi “fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam, bukan berada di luar situasi itu. Pemimpin harus berusaha agar menjadi bagian di dalam situasi sosial kelompok atau organisasinya. Fungsi kepemimpinan menurut Hadari Nawawi “memiliki dua dimensi yaitu:

¹⁶ Atiqullah, *Perilaku Kepemimpinan Kolektif Pondok Pesantren*. (Surabaya: Pustaka Radja.2013), 43-49.

- 1) Dimensi yang berhubungan dengan tingkat kemampuan mengarahkan dalam tindakan atau aktivitas pemimpin, yang terlihat pada tanggapan orang-orang yang dipimpinnya.
 - 2) Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok atau organisasi, yang dijabarkan dan dimanifestasikan melalui keputusan-keputusan dan kebijakan pemimpin
- Sehubungan dengan kedua dimensi tersebut, menurut Hadari Nawawi, secara operasional dapat dibedakan “lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu:

- 1) Fungsi Instruktif

Pemimpin berfungsi sebagai komunikator yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), bilamana (waktu memulai, melaksanakan dan melaporkan hasilnya), dan dimana (tempat mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif. Sehingga fungsi orang yang dipimpin hanyalah melaksanakan perintah.

- 2) Fungsi Konsultatif

Pemimpin dapat menggunakan fungsi konsultatif sebagai komunikasi dua arah. Hal tersebut digunakan manakala pemimpin dalam usaha menetapkan keputusan yang memerlukan bahan pertimbangan dan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya.

- 3) Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi partisipasi pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang

dipimpinnya, baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakannya. Setiap anggota kelompok memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuai dengan posisi masing-masing.

4) Fungsi Delegasi

Dalam menjalankan fungsi delegasi, pemimpin memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan. Fungsi delegasi sebenarnya adalah kepercayaan seorang pemimpin kepada orang yang diberi kepercayaan untuk pelimpahan wewenang dengan melaksanakannya secara bertanggungjawab. Fungsi pendelegasian ini, harus diwujudkan karena kemajuan dan perkembangan kelompok tidak mungkin diwujudkan oleh seorang pemimpin seorang diri.

5) Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian berasumsi bahwa kepemimpinan yang efektif harus mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Dalam melaksanakan fungsi pengendalian, pemimpin dapat mewujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.¹⁷

c. Karakteristik Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan merupakan seni untuk mempengaruhi aktivitas individu atau kelompok

¹⁷ Hadari Nawawi and M. Martini Hadari, *kepemimpinan yang efektif*. (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2000) 74-79.

secara sengaja untuk mencapai tujuan organisasi. Dilihat dari unsur utama dari kepemimpinan adanya hubungan mempengaruhi antara pimpinan dengan anak buah, atasan dengan bawahan untuk melaksanakan tugas-tugas organisasi. Tujuan akhir dari tugas kepemimpinan mengoptimalkan semua potensi organisasi agar tercipta kerja organisasi yang sehat sehingga tujuan tercapai secara efektif dan efisien.¹⁸

Kepala sekolah merupakan pimpinan organisasi pendidikan yang mempunyai tugas mempengaruhi bawahannya (pendidik dan tenaga kependidikan) untuk melaksanakan tugas dengan optimal sehingga tercapai tujuan secara efektif dan efisien. Sudarwan Danim, menyebut kepala sekolah sebagai *the key person* penanggung jawab utama atau faktor kunci untuk membawa sekolah menjadi center of excellence, pusat keunggulan dalam mencetak dan mengembangkan sumber daya manusia (SDM) sekolah. Sekolah menjadi efektif, sukses, atau sebaliknya, tergantung peran kepala sekolah.¹⁹

Hal ini menunjukkan bahwa seorang kepala sekolah memiliki peran yang begitu besar di dalam meraih cita-cita (visi, misi dan tujuan) sekolah. Ini berarti profesionalisme seorang kepala sekolah menjadi sebuah keharusan. Dengan ini dapat diketahui bahwa peran seorang kepala sekolah sangatlah prinsipil. Bagaimana seorang kepala sekolah mampu mengolah dunia pendidikan dengan memberikan dorongan/dukungan semangat kepada para murid dan juga para guru. Secara operasional, kepala sekolah adalah orang yang paling bertanggung jawab dalam mengkoordinasikan, menggerakkan dan

¹⁸ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*. (Malang: UIN-Maliki Press, 2010), 8.

¹⁹ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), 96.

menyelaraskan semua sumber daya (*resources*) sekolah yang dipimpinnya.

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor pendorong untuk mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran madrasah yang dipimpinnya menuju madrasah yang bermutu dan berkualitas. Bermutu dalam bidang pelayanan publik, di bidang belajar mengajar, sarana prasarana, pengembangan SDM, baik di bidang prestasi akademik maupun non akademik. Jadi sebagai kepala sekolah merupakan tugas utama dan mulia karena di dalamnya ada tugas suci untuk menjadikan manusia yang bermutu/berkualitas, baik dari sisi fisik maupun non fisik. Menciptakan sekolah yang bermutu, melahirkan generasi yang berkualitas, mencetak generasi yang mumpuni merupakan tugas suci lain dari seorang kepala sekolah.

Pemimpin yang berkualitas menurut Sudarwan Danim adalah seorang “seniman” dalam memimpin. Dengan seni memimpin, dapat membedakan kepemimpinan setiap orang. Seni memimpin dilakukan dalam bentuk gaya memimpin, teknik memimpin dan cara atau kiat memimpin. Setiap orang memiliki seni memimpin sendiri-sendiri.²⁰ Tetapi untuk keterampilan umum yang dibutuhkan seorang pemimpin pada dasarnya sama. Menurut Robert L. Katz dalam Sudarwan Danim, mengemukakan tiga jenis keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah, yakni:

- 1) *Technical skill* (keterampilan teknis), yaitu: keterampilan menerapkan pengetahuan teoritis ke dalam tindakan praktis, kemampuan memecahkan masalah dan kemampuan menyelesaikan tugas secara

²⁰ Sudarwan Danim. *Visi Baru Manajemen*. (Jakarta: Bumi Aksara 2005), 98.

sistematis dan teknik-teknik dalam menyelesaikan tugas-tugas tertentu

- 2) *Human relation skill* (keterampilan hubungan dengan manusia), yakni keterampilan menjalin komunikasi dengan menciptakan kepuasan dengan para guru dan pegawai, bersikap terbuka/transparan, ramah tamah, menghargai dan memotivasi para guru, pegawai, siswa dan orang tua untuk kemajuan sekolah.
- 3) *Conceptual skill* (keterampilan konseptual), yakni keterampilan memformulasikan pikiran, memahami konsep dan teori serta mampu mengaplikasikannya ke dalam pekerjaan sehari-hari, menyusun *planning, budgeting, organizing, staffing, actuating, coordinating, communicating, controlling, evaluating and reporting* dan mengembangkan sikap kesejawatan yang akrab dengan seluruh civitas sekolah. Untuk memungkinkan tercapainya tujuan pendidikan di sekolah, kepala sekolah bukan hanya melakukan fungsi sebagai manajer dan leader saja tetapi ada peran-peran lainnya yang harus dijalani dan melekat dengan kepala sekolah dalam tugas operasional sehari-hari. Mulyasa menuliskan tujuh peran kepala sekolah yang harus diamalkan dalam bentuk tindakan nyata di sekolah yang disingkat dengan “EMASLIM”, yaitu peran sebagai Educator, Manager, Administrator, Supervisor, Leader, Innovator, and Motivator.²¹

Dari uraian di atas dapat diketahui bahwa yang dimaksud dengan kepala sekolah adalah bukan sekedar leader ataupun manajer saja, tetapi kecakapan seorang pemimpin di sekolah dalam memimpin, mengatur, merencanakan, mengawasi,

²¹ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi dan Implementasi*. (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004), 97.

mendidik/membina, mengevaluasi, memupuk semangat guru dan pegawai demi tercapainya visi, misi, tujuan dan sasaran pendidikan di madrasah yang dipimpinnya. Tantangan bagi seorang kepala sekolah adalah bagaimana menjadi pendorong atau pelopor perubahan kelembagaan sekolah yang dipimpinnya.²²

Bahwa pengembangan organisasi dan produktivitasnya dicapai dari buah kepemimpinan yang efektif. Hal itu akan menghasilkan mutu secara berkelanjutan dalam lembaga pendidikan. Kepemimpinan kepala sekolah dalam sistem pendidikan sangatlah penting dalam mengejar mutu yang menjadi harapan kelembagaan pendidikan sekarang ini. Tentu saja kelembagaan pendidikan hanya akan maju bila dipimpin oleh mereka yang visioner, memiliki keterampilan manajerial, serta integritas kepribadian dalam melakukan tugasnya dengan niatan ibadah kepada-Nya.

Setiap kepala sekolah harus berkeinginan untuk mengarahkan organisasinya ke dalam paradigma baru yang penuh ketidakpastian sehingga memerlukan ketekunan dan keikhlasan untuk mengelola perubahan-perubahan yang begitu cepat. Namun tentu saja untuk mencapai kondisi ini, seorang kepala sekolah tidak seyogyanya hanya mampu berperan selaku atasan yang keinginan dan kemauannya harus diikuti orang lain. Tentunya seorang kepala sekolah yang diberi kepercayaan untuk menjadi seorang pemimpin formal dalam kelembagaan pendidikan, haruslah selalu berusaha agar kepemimpinannya disertai akseptabilitas di lingkungan bawahan, sehingga dapat dirasakan dorongan jiwa dan semangat kerjasama dalam iklim yang demokratis dan kondusif.

²² Sutopo Hadiyat dan Wasty, *Kepemimpinan yang afektif*. (Yogyakarta: Gajah Mada University 1998), 217.

Ada beberapa kompetensi yang dituntut untuk dimiliki oleh setiap kepala sekolah sebagai pimpinan pendidikan yang diharapkan dapat mencapai keberhasilan sekaligus sebagai jawaban dalam membangun standarisasi pendidikan nasional di era global. Garis besar catatan penting yang disampaikan oleh Hoy dalam Syafaruddin terkait dengan daftar sejumlah kompetensi yang diperlukan dalam penerapan manajemen mutu terpadu untuk pemimpin pendidikan termasuk kepala sekolah adalah sebagai berikut.²³

- 1) Visioner
 - a) Mengajukan tujuan dan sasaran sesuai keinginan sekolah.
 - b) Melaksanakan kebutuhan sementara dalam situasi tertentu.
 - c) Memprediksi kebutuhan sesuai tugas.
 - d) Menghasilkan keaslian, mengungkapkan imajinasi untuk mengidentifikasi tugas.
 - e) Mendemonstrasikan suatu kesadaran tentang dimensi nilai dan kesiapan terhadap tantangan asumsi.
- 2) Perencana
 - a) Kemampuan merencanakan pencapaian target
 - b) Kemampuan menilai urutan alternatif strategis sebelum pelaksanaan suatu rencana
 - c) Kemampuan menyadari jadwal yang sesuai
 - d) Kemampuan menentukan prioritas
 - e) Kemampuan menganalisis elemen penting
 - f) Kemampuan mengembangkan secara detail dan urutan logis rencana untuk mencapai sasaran
 - g) Kemampuan berpikir kritis, yang meliputi, kemampuan berpikir analitis dan

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

kritis; kemampuan menerapkan konsep dan prinsip, serta kemampuan membedakan berpikir rutin dan berpikir analitis.

- 3) Kepemimpinan
 - a) Kemampuan mengarahkan tindakan dari semua orang menuju sasaran yang disepakati
 - b) Menstruktur interaksi untuk menjangkau tujuan
 - c) Memimpin penyebaran secara efektif semua sumber daya
 - d) Keinginan menerima tanggungjawab untuk tindakan secara bersama dan untuk mencapai tujuan
 - e) Kemampuan bertindak secara meyakinkan dalam situasi yang sesuai.
- 4) Kemampuan Mempengaruhi
 - a) Kemampuan untuk memberikan pengaruh atas yang lain dengan tindakan atau keteladanan
 - b) Kemampuan untuk memperoleh keterlibatan yang lain dalam proses manajemen
 - c) Membujuk staff untuk menyeimbangkan kebutuhan individual dan kebutuhan organisasi
 - d) Membujuk personel untuk memperhatikan keluasan berbagai pilihan.
- 5) Kemampuan Interpersonal
 - a) Kemampuan membangun dan memelihara hubungan positif
 - b) Kemampuan merasakan kebutuhan, perhatian dan keadaan pribadi dari orang lain
 - c) Kemampuan mengenali dan menyelesaikan konflik
 - d) Kemampuan menggunakan keterampilan dan mendengarkan secara efektif

- e) Kemampuan memberitahukan, menginterpretasikan, merespon perilaku non-verbal
 - f) Kemampuan menggunakan secara efektif urutan komunikasi lisan dan tulisan
 - g) Kemampuan memberikan umpan balik yang sesuai dalam suasana yang sensitif.
- 6) Percaya diri
- a) Kemampuan untuk merasa yakin akan potensi pribadi dan penilaian
 - b) Kemampuan mendemonstrasikan perilaku tegas tanpa menggerakkan permusuhan
 - c) Kemampuan menyusun dan menerima umpan balik dari kinerja seseorang dan gaya manajemen
 - d) Kemampuan menyampaikan tantangan kepada orang lain agar menata sikap percaya diri mereka, dan
 - e) Kemampuan menyampaikan umpan balik untuk mengembangkan percaya diri.
- 7) Empati
- a) Kemampuan mengungkapkan kesadaran tentang kebutuhan kelompok dan kebutuhan seorang anggota
 - b) Kemampuan mendengarkan dan berkomunikasi dalam suasana yang konstruktif
 - c) Kemampuan menyatakan hal yang sensitif untuk mempengaruhi keputusan bagi yang lain.
- 8) Toleran terhadap stress
- a) Kemampuan menyatakan perilaku yang sesuai dalam keadaan stress
 - b) Kemampuan mendemonstrasikan ketabahan/ulet dalam situasi tertekan
 - c) Kemampuan menyisakan secara efektif suatu tingkat pekerjaan

- d) Kemampuan memelihara keseimbangan antara beberapa prioritas
- e) Kemampuan memperhitungkan tingkatan dari stress orang lain.

Keterampilan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan sebagaimana diungkapkan di atas merupakan cakupan yang luas untuk dipenuhi. Oleh karena itu, diperlukan pendidikan, latihan, dan pengalaman untuk memantapkan keterampilan memimpin dari setiap pimpinan pendidikan termasuk kepala sekolah. Di samping pengetahuan dan pengalaman, maka latihan-latihan kepemimpinan dan manajemen kelembagaan pendidikan termasuk sekolah juga sangat diperlukan. Demikian pula dengan keberhasilan kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya adalah dengan mengukur kemampuannya untuk menciptakan iklim pembelajaran yang kondusif. Kegiatannya adalah dengan mempengaruhi, mengajak dan mendorong guru, murid, dan staff sekolah untuk menjalankan tugas masing-masing dengan komitmen yang tinggi.

d. Gaya dan Tipe Kepemimpinan

Gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak –gerik yang bagus, kekuatan kesanggupan untuk berbuat baik. Sedangkan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sarana organisasi tercapai, dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh pemimpin. Gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung tentang keyakinan seorang pimpinan

terhadap kemampuan bawahannya. Artinya, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.²⁴

Sebagaimana dikutip oleh Djafri Novianti dari Penelitian kepemimpinan dari Universitas Michigan menjelaskan bahwa dua gaya kepemimpinan, yaitu: 1) Orientasi pada pekerja, yang menggambarkan pentingnya hubungan manusiawi yang merupakan kebutuhan setiap individu. 2) Orientasi pada produksi yang menekankan pada aspek produksi dan aspek teknik dalam pekerjaan, dengan menggambarkan pegawai sebagai pekerja semata²⁵

Dewantara memperkenalkan model kepemimpinan yang dikenal dengan kepemimpinan Pancasila. Konsep kepemimpinan ini pada prinsipnya tidaklah jauh berbeda dengan kepemimpinan situasional yang telah diungkapkan sebelumnya. Konsep kepemimpinan pancasila menjalankan perilaku, dimana perilaku pimpinan disesuaikan dengan fungsi yang diemban sebagai pemimpin. Kepemimpinan pancasila ini memiliki tiga konsep utama yakni: Ing ngarso sung tuladha, yaitu: pemimpin harus mampu menjadi teladan bagi pengikutnya; ing madya mangun karso, berarti pemimpin harus memberikan kesempatan kepada pengikutnya agar mandiri, Tut wuri handayani, merupakan pemimpin yang terus menerus memotivasi pengikutnya agar memiliki kinerja yang baik.²⁶

²⁴ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*. (Malang: UIN-Maliki Press, 2010), 41.

²⁵ Djafri Novianti, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Yogyakarta: Deepulish, 2016), 6.

²⁶ Ermaya Suradinata, *Manajemen Pemerintahan dan Otonomi Daerah*. (Bandung: Ramadan, 1998) 30.

Djafri Novianti juga mengutip dari Katz dan Robbins bahwa ada tiga keterampilan yang mutlak diperlukan seorang manajer sebagai pemimpin untuk dapat memimpin yaitu: Keterampilan Teknik, Manusiawi dan Konseptual. Keterampilan Teknis berkaitan dengan keterampilan dalam menerapkan pengetahuan spesial atau keahlian. Keterampilan manusiawi menyangkut kemampuan seorang pemimpin dalam melakukan kerja sama memahami dan memotivasi orang lain, baik perorangan maupun kelompok. Sedangkan keterampilan konseptual berkaitan dengan kemampuan mental seorang pemimpin dalam mengamalkan dan mendiagnosis situasi yang rumit, misalnya dalam pengambilan keputusan.²⁷

Banyak faktor yang dapat mempermudah pemimpin seperti kepala menggerakkan orang-orang yang dipimpinnya untuk mewujudkan kepemimpinannya yang efektif. Salah satu faktor yang mempermudah kepemimpinan adalah rasa kebersamaan diantara anggota dengan pemimpin. Hal ini sesuai dengan unsur-unsur dalam suatu kepemimpinan yaitu sebagai berikut.

- 1) Adalah seseorang yang berfungsi memimpin, yang disebut pemimpin (*leader*.)
- 2) Adanya orang atau kelompok yang dipimpin.
- 3) Adanya kegiatan yang menggerakkan kelompok dengan cara mempengaruhi dan mengarahkan perasaan, pikiran dan perilaku kelompok.
- 4) Adanya tujuan yang hendak dicapai.
- 5) Terjadinya suatu proses di dalam kelompok atau organisasi, baik besar dengan banyak maupun kecil dengan sedikit orang-orang yang dipimpinnya²⁸

²⁷ Djafri Novianti, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Yogyakarta: Deepulish, 2016), 7.

²⁸ Djafri Novianti, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Yogyakarta: Deepulish, 2016), 10.

Pakar manajemen modern berpendapat bahwa gaya kepemimpinan yang tepat adalah suatu gaya yang dapat menyatukan tiga variabel situasional yaitu hubungan pimpinan dan anggota, struktur tugas, posisi kekuasaan sehingga dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan yang terbaik adalah jika posisi kekuasaan itu moderat.

Seorang pemimpin yang efektif harus menggunakan gaya kepemimpinan yang berbeda dalam situasi yang berbeda, jadi tidak tergantung pada satu pendekatan untuk semua situasi. Pandangan ini mensyaratkan agar seorang pemimpin mampu membedakan gaya-gaya kepemimpinan, membedakan situasi, menentukan gaya yang sesuai untuk situasi tertentu serta mampu menggunakan gaya tersebut secara benar.

Kepala sekolah sebagai pimpinan lembaga pendidikan diharuskan menggunakan gaya kepemimpinan yang berbeda dalam situasi yang berbeda terlebih dalam situasi sulit pandemi COVID-19 yang membuat situasi dunia pendidikan tidak memento untuk itu kepala sekolah diharapkan bisa menentukan gaya yang sesuai untuk situasi tertentu serta mampu menggunakan gaya tersebut secara benar.

Gaya kepemimpinan merupakan dasar dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpinan. Tipe kepemimpinan yang dikenal dan diakui keberadaanya dalam manajemen pendidikan, yaitu:

- 1) Kepemimpinan Otokratik

Seorang pemimpin yang tergolong otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang biasanya dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Dengan istilah lain pemimpin tipe otokratik adalah seorang yang egois. Dengan egoismenya pemimpin otokratik melihat perannya sebagai sumber segala sesuatu dalam kehidupan organisasional.

2) Kepemimpinan yang Laissez Faire (Masa Bodoh)

Laissez faire (kendali bebas) merupakan kebalikan dari pemimpin otokratik. Jika pemimpin otokratik selalu mendominasi organisasi maka pemimpin laissez faire ini memberi kekuasaan sepenuhnya kepada anggota atau bawahan. Tipe kepemimpinan yang seperti ini biasanya akan menimbulkan rasa kurang memiliki terhadap lembaga tempat mereka bekerja karena mereka akan bekerja sesuai dengan keinginan mereka sendiri bukan berdasarkan kepada petunjuk atau pun keputusan dari pemimpin. Pemimpin yang seperti ini menafsirkan demokrasi dalam arti keliru, karena demokrasi seolah-olah diartikan sebagai kebebasan bagi setiap anggota untuk mengemukakan dan mempertahankan pendapat dan kebijakannya masing-masing.

3) Kepemimpinan Demokratis

Dari kata “demokratis” ini tergambar bahwa apa yang akan kita putuskan dan laksanakan itu disepakati dan dilakukan bersama-sama. Tipe demokratis berlandaskan pada pemikiran bahwa aktivitas dalam organisasi akan dapat berjalan lancar dan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan apabila berbagai masalah yang timbul diputuskan bersama antara pejabat yang memimpin maupun para pejabat yang dipimpin. Kepemimpinan demokrasi selalu menyadari bahwa dirinya merupakan bagian dari kelompoknya. Berhasil tidaknya suatu pekerjaan bersama terletak pada kelompok dan pimpinan.

4) Kepemimpinan Kharismatik

Tipe kepemimpinan yang kharismatik ini pada dasarnya merupakan tipe kepemimpinan yang didasarkan pada

kharisma seseorang. Biasanya kharisma seseorang itu dapat mempengaruhi orang lain. Dengan kharisma yang dimiliki seseorang, orang tersebut akan mampu mengarahkan bawahannya. Seorang pemimpin yang karismatik memiliki karakteristik khusus yaitu daya tariknya yang sangat memikat sehingga mampu memperoleh pengikut yang sangat besar dan para pengikutnya.²⁹

Banyak faktor yang dapat mempermudah pemimpin seperti dalam dunia pendidikan kepala sekolah dapat menggerakkan orang-orang yang dipimpinnya untuk mewujudkan kepemimpinannya yang efektif. Salah satu faktor yang mempermudah kepemimpinan adalah rasa kebersamaan diantara anggota dengan pemimpin. Hal ini sesuai dengan unsur-unsur dalam suatu kepemimpinan yaitu sebagai berikut. 1) Adalah seseorang yang berfungsi memimpin, yang disebut pemimpin (*leader*) 2). Adanya orang atau kelompok yang dipimpin. 3). Adanya kegiatan yang menggerakkan kelompok dengan cara mempengaruhi dan mengarahkan perasaan, pikiran dan perilaku kelompok. 4). Adanya tujuan yang hendak dicapai. 5). Terjadinya suatu proses di dalam kelompok atau organisasi, baik besar dengan banyak maupun kecil dengan sedikit orang-orang yang dipimpinnya.³⁰

e. Kompetensi Dasar Kepemimpinan Kepala Sekolah

Di lingkungan dunia pendidikan, ada seperangkat keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan dalam

²⁹ Leny Marlina, "Tipe-Tipe Kepemimpinan dalam Manajemen pendidikan", jurnal ta'dib XVIII, no. 2, (2013): 221-224.

³⁰ Djafri Novianti, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Yogyakarta: Deepulish, 2016), 10.

melaksanakan sejumlah tugas. Ketika pengelolaan sekolah semakin didorong tumbuh secara otonom sejalan dengan kebijakan desentralisasi pendidikan, kepala sekolah yang terampil menjadi sebuah tuntutan. Kepala sekolah itu dimaksudkan sebagai bekal bagi mereka untuk melaksanakan manajemen pendidikan secara lebih baik. Dengan keterampilan tersebut, diharapkan kepala sekolah dapat melaksanakan tugas secara efektif dan efisien.³¹

Upaya mencapai keberhasilan seorang pemimpin dalam melaksanakan tugas secara efektif dan efisien, harus memiliki tiga kompetensi dasar kepemimpinan, yakni: 1) mendiagnosis, 2) mengadaptasi dan 3) mengkomunikasikan. Kompetensi diagnosis merupakan kemampuan kognitif yang dapat memahami situasi saat sekarang dan apa yang diharapkan pada masa yang akan datang. Kompetensi mengadaptasi adalah kemampuan seseorang menyesuaikan perilakunya dengan lingkungannya, sedangkan kompetensi mengkomunikasikan terkait dengan kemampuan seseorang dalam menyampaikan pesan-pesannya agar dapat dipahami orang lain dengan baik dan jelas.

Menurut Permendiknas No. 1 tahun 2007 standar kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah, yaitu:

1) Kompetensi kepribadian

Kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah dalam dimensi kompetensi kepribadian antara lain:

- (a) Berakhlak mulia, mengembangkan budaya, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi organisasi pendidikan.
- (b) Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.

³¹ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*. (Malang: UIN-Maliki Press, 2010), 59-60.

- (c) Memiliki keinginan yang kuat dalam mengembangkan diri sebagai kepala sekolah.
- (d) Bersifat terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
- (e) Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah .
- (f) Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai kepala sekolah

2) Kompetensi manajerial

Dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional terdapat tujuh peran utama kepala sekolah, yaitu:

- (a) *Educator* (pendidik).
- (b) Manajer.
- (c) Administrator.
- (d) *Supervisor* (penyelia).
- (e) *Leader* (pemimpin).
- (f) Pencipta iklim kerja.
- (g) Wirausahawan

3) Kompetensi kewirausahaan

Dimensi kompetensi kewirausahaan dalam permendiknas No 13 tahun 2007 terdiri atas lima kompetensi, yaitu:

- (a) Menciptakan inovasi yang berguna bagi perkembangan sekolah.
- (b) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah sebagai pembelajar yang efektif.
- (c) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah.
- (d) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi.
- (e) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah sebagai sumber belajar peserta didik

4) Kompetensi supervisi

Dalam permendiknas No 13 tahun 2007 tentang kompetensi kepala sekolah, dimensi kompetensi supervisi terdiri atas tiga kompetensi, yaitu:

- (a) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru.
- (b) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
- (c) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru

5) Kompetensi sosial

Sekolah merupakan organisasi pembelajaran (*learning organization*) maka sekolah selalu berhadapan dengan stakeholder. Kemampuan yang diperlukan untuk berhadapan dengan *stakeholder* adalah kemampuan berkomunikasi dan berinteraksi yang efektif. Supaya terbina hubungan yang baik antara sekolah dan orang tua, sekolah dan kantor/dinas yang membawahinya, kepala sekolah harus mampu mengkomunikasikannya.

Kompetensi sosial dalam permendiknas No 13 tahun 2007 terdiri atas :

- (a) Bekerjasama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah
- (b) Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan
- (c) Memiliki kepekaan sosial terhadap orang tua atau kelompok lain³²

Selain itu, pemimpin juga harus memiliki skill dalam sistem kepemimpinannya terlebih

³² Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung:CV Pustaka Setia, 2014), 174-182.

kepala sekolah dalam memimpin dunia pendidikan, yaitu :

- 1) General life skill, yang mencakup :
 - (a) Personal skill (kecakapan personal atau kecakapan mengenal diri) yang meliputi : (1) kesadaran sebagai makhluk Tuhan, (2) Kesadaran akan eksistensi diri, (3) kesadaran akan potensi diri.
 - (b) Thinking skill (kecakapan berpikir), yang meliputi : (1) kecakapan menggali informasi dan menemukan informasi, (2) kecakapan mengolah informasi, (3) kecakapan memecahkan masalah.
 - (c) Social skill, yang meliputi : (1) kecakapan komunikasi lisan, (2) kecakapan komunikasi tertulis, dan (3) Kecakapan bekerja sama.
- 2) Specific life skill, yang mencakup :
 - (a) Academic skill (kecakapan akademis) meliputi kecakapan : (1) Mengidentifikasi variable, (2) merumuskan hipotesis dan (3) melaksanakan penelitian.
 - (b) Vocational skill (kecapan vocational) atau keterampilan kejuruan, yakni keterampilan yang dikaitkan dengan pekerjaan tertentu yang terdapat dilingkungan atau masyarakatnya.³³

Kompetensi tersebut merupakan kerangka dasar harus selalu dimiliki dalam rangka menciptakan pelaksanaan kependidikan yang efektif dan efisien. Keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah dipengaruhi oleh kompetensinya dalam memimpin. Kompetensi umum dan kompetensi khusus yang telah diuraikan diatas akan menentukan mutu/kualitas pendidikan terlebih dalam situasi pandemi seperti saat ini. Kedua kompetensi tersebut mutlak harus dimiliki

³³ Hasan Baharun, "Peningkatan Kompetensi Guru Melalui Sistem Kepemimpinan Kepala Madrasah", jurnal ilmu tarbiyah 6, no 1, (2017): 9-10.

oleh kepala sekolah untuk menentukan arah dunia pendidikan kearah yang lebih baik.

f. Teori Kepemimpinan

Berbagai studi tentang kepemimpinan hasilnya mengarah pada bagaimana konsep, rumusan dan teori kepemimpinan itu sendiri. Konsep maupun teori kepemimpinan yang dihasilkan tentu tidak lepas dari bagaimana metodologinya, uraian, interpretasi yang diberikan hingga penarikan kesimpulannya. Beberapa teori tentang kepemimpinan sebagai berikut:

1) Teori Psikologis

Teori ini menyatakan, bahwa fungsi seorang pemimpin adalah memunculkan dan mengembangkan sistem motivasi terbaik, untuk memotivasi kesediaan bekerja dari para pengikut dan anak buah. Pemimpin merangsang bawahan, agar mereka mau bekerja, guna mencapai sasaran-sasaran organisatoris maupun memenuhi tujuan-tujuan pribadi. Maka kepemimpinan yang mampu memotivasi orang lain akan sangat mementingkan aspek-aspek psikis manusia seperti pengakuan (*recognizing*), martabat, status sosial, kepastian emosional, memperhatikan keinginan dan kebutuhan pegawai, kegairahan kerja, minat, suasana hati, dan lain-lain.

2) Teori Sosiologis

Dalam teori ini, kepemimpinan dianggap sebagai usaha-usaha untuk melancarkan antar-relasi dalam organisasi dan sebagai usaha untuk menyelesaikan setiap konflik organisatoris antara para pengikutnya, agar tercapai kerja sama yang baik. Pemimpin menetapkan tujuan-tujuan, dengan menyertakan para pengikut dalam pengambilan keputusan terakhir. Selanjutnya juga mengidentifikasi tujuan, dan kerap kali memberikan petunjuk yang diperlukan bagi

para pengikut untuk melakukan setiap tindakan yang berkaitan dengan kepentingan kelompoknya.

3) Teori Suportif

Menurut teori ini, para pengikut harus berusaha sekuat mungkin, dan bekerja dengan penuh gairah, sedang pemimpin akan membimbing dengan sebaik-baiknya melalui kebijakan tertentu. Dalam hal ini, pemimpin perlu menciptakan suatu lingkungan kerja yang menyenangkan, dan bisa membantu mempertebal keinginan setiap pengikutnya untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin, sanggup bekerjasama dengan pihak lain, mau mengembangkan bakat dan keterampilannya, dan menyadari benar keinginan untuk maju. Teori suportif ini biasa dikenal dengan teori partisipatif atau teori kepemimpinan demokratis.³⁴

4) Teori Genetik

Kepemimpinan diartikan sebagai *traits within the individual leader*: seorang dapat menjadi pemimpin karena memang dilahirkan sebagai pemimpin dan bukan karena dibuat atau didikan untuk itu (*leaders were borned and not made*). Teori ini banyak ditentang oleh para ahli karena bakat seseorang sangat tipis jika berkaitan dengan kepemimpinan. Menurut C. Bird, bakat kepemimpinan hanya berkisar 5% sehingga yang paling menentukan adalah pendidikan dan pelatihan.

5) Teori Ekologis

Kepemimpinan merupakan penggabungan antara bakat alami yang sudah ada sejak dilahirkan dengan pendidikan dan

³⁴ Djunawir Syafar, “ Teori Kepemimpinan dalam Lembaga Pendidikan Islam”, Jurnal Manajemen Pendidikan Islam 5, no 1 (2017): 149-150.

pelatihan yang intensif. Teori ini tidak menolak adanya sumber natural kepemimpinan, tetapi sumber struktur pun sangat membantu terbentuknya seorang pemimpin yang fungsional dan berpengaruh.

6) Teori sosio behavioristik

Teori yang menyatakan bahwa kepemimpinan dilahirkan oleh hal-hal berikut:

(a) Bakat, turunan, dan kecerdasan yang alamiah.

(b) Pengalaman dalam kepemimpinan.

(c) Pembentukan formal dan organisasi

(d) Situasi lingkungan

(e) Pendidikan dan pelatihan

(f) Kesepakatan sosial dan kontrak politik.³⁵

7) Teori Kelakuan Pribadi

Kepemimpinan jenis ini akan muncul berdasarkan kualitas-kualitas pribadi atau pola pola kelakuan para pemimpinnya. Teori ini menyatakan, bahwa seorang pemimpin itu tidak melakukan tindakan-tindakan yang identik sama dalam setiap situasi yang dihadapi. Dengan kata lain, pemimpin dalam kategori ini harus mamapu fleksibel, luwes dan bijaksana serta harus mampu mengambil langkah-langkah yang paling tepat untuk suatu masalah. Pola tingkah laku pemimpin dengan ciri ini erat kaitannya dengan: a). Bakat dan kemampuannya b). Kondisi dan situasi yang dihadapi c). Good-will atau keinginan untuk memutuskan dan memecahkan permasalahan yang muncul d). Derajat supervisi dan ketajaman evaluasinya.

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

Teori ini memandang bahwa untuk mengidentifikasi sifat-sifat unggul seorang

³⁵ Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung:CV Pustaka Setia, 2014), 27-30.

pemimpin dapat diketahui melalui sifat, karakter dan perilaku orang-orang besar yang sudah terbukti sukses dalam menjalankan kepemimpinannya. Sehingga ada beberapa ciri ciri unggul yang diharapkan dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu mempunyai intelegensi tinggi, banyak inisiatif, energik, punya kedewasaan emosional, memiliki keterampilan yang komunikatif, mempunyai kepercayaan diri yang tinggi, peka, kreatif dan selalu memberikan partisipasi sosial yang tinggi.

9) Teori Situasi

Teori ini menjelaskan, bahwa harus terdapat daya lenting yang tinggi pada diri seorang pemimpin untuk dapat menyesuaikan diri, tuntutan situasi, lingkungan dan zaman yang terus mengalami perubahan. Sebab permasalahan-permasalahan hidup, dan saat saat yang tidak terduga seperti adanya perang, revolusi dan lain-lain tentu penuh dengan ancaman dan bahaya. Maka situasi-situasi seperti itu harus memunculkan satu tipe kepemimpinan yang relevan dengan kondisi saat itu. Tipe kepemimpinan seperti ini bersifat multidimensional harus serba bisa, terampil, serta mampu melibatkan diri dan menyesuaikan terhadap masyarakat dan situasi yang cepat. Teori ini beranggapan, bahwa kepemimpinan itu terdiri atas tiga elemen dasar, yaitu pemimpin, pengikut dan situasi. Dimana ketiga elemen tersebut saling berkaitan erat, dimana ada kepemimpinan pasti selalu ada anggota dan dilaksanakan pada suatu situasi atau kondisi.

10) Teori Humanistik/Populistik

Fungsi kepemimpinan menurut teori ini ialah mengorganisir kebebasan manusia dan memenuhi segenap kebutuhan insani, yang dapat dicapai melalui interaksi

pemimpin dengan rakyat. Untuk melakukan hal ini, perlu adanya organisasi yang baik dan pemimpin yang baik, yang mau memperhatikan kepentingan dan kebutuhan rakyat. Organisasi berfungsi sebagai sarana untuk melakukan kontrol sosial, agar pemerintah melakukan fungsinya dengan baik, serta memperhatikan kemampuan dan potensi rakyat. Hal ini dapat dilaksanakan melalui interaksi dan kerja sama yang baik antara pemerintah dan rakyat dengan memperhatikan kepentingan masing-masing. Pada teori ini terdapat tiga variabel pokok yaitu: a). Kepemimpinan harus memperhatikan hati nurani rakyat, dengan segenap harapan, kebutuhan dan kemampuannya. b). Organisasi agar bisa relevan dengan kepentingan rakyat dan pemerintah c). Interaksi yang akrab dan harmonis antara pemerintah dan rakyat untuk membangun persatuan dan kesatuan serta hidup secara damai³⁶.

Berdasarkan uraian dari kesembilan teori kepemimpinan di atas, maka penulis memahami bahwa jenis-jenis teori kepemimpinan tersebut sebagai tolak ukur dan alat evaluasi untuk mengetahui jenis kepemimpinan mana yang relevan dengan konteks lembaga pendidikan dan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

2. Mutu Pendidik

a. Pengertian Mutu Pendidik

Mutu Pendidik berasal dari kata mutu dan Pendidik maka dari itu sebelum pembahasan lebih dalam akan terlebih dahulu dibahas tentang mutu dan Pendidik. Banyak ahli yang mengemukakan tentang mutu, seperti yang dikemukakan oleh

³⁶ Djunawir Syafar, “ Teori Kepemimpinan dalam Lembaga Pendidikan Islam”, Jurnal Manajemen Pendidikan Islam 5, no 1 (2017): 150-151.

Edward Sallis *Total Quality Management is both a philosophy and a methodology. It can assist institutions to manage change and to set their own agendas for dealing with the plethora of new external pressures* pendapat tersebut mengatakan bahwa bahwa mutu adalah Sebuah filsafis dan metodologis yang membantu institusi untuk merencanakan perubahan dan mengatur agenda dalam menghadapi tekanan-tekanan eksternal yang berlebihan.³⁷ Sudarwan Danim berpendapat bahwa mutu mengandung makna derajat keunggulan suatu produk atau hasil kerja, baik berupa barang dan jasa.³⁸ Sedangkan *Kamus Besar Bahasa Indonesia* menyatakan: mutu adalah (ukuran), baik buruk suatu benda; taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan, dan sebagainya) kualitas.³⁹

Berdasarkan pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa mutu (*quality*) adalah tingkatan baik, buruk suatu benda, kinerja, dan proses membantu lembaga atau institusi dalam merencanakan perubahan dan mengatur agenda rancangan spesifikasi sebuah produk sesuai dengan fungsi dan penggunaannya.

Kata pendidik berasal dari didik, artinya memelihara, merawat dan memberi latihan agar seseorang memiliki ilmu pengetahuan seperti yang diharapkan (tentang sopan santun, akal budi, akhlak, dan sebagainya) selanjutnya dengan menambahkan awalan pe- hingga menjadi pendidik, artinya orang yang mendidik. Dalam Kamus Umum Bahasa Indonesia, pendidik artinya orang yang mendidik. Secara etimologi dalam bahasa Inggris ada beberapa kata yang berdekatan arti pendidik seperti kata *teacher* artinya pengajar dan *tutor* yang berarti guru

³⁷ Sallis. E, *Total Quality Management in Education* (London: Kogan Page Limited. 2005), 16.

³⁸ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah* (Jakarta : Bumi Aksara, 2007), 53.

³⁹ Tim Penyusun Kamus Besar Bahasa Indonesia *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta :Balai Pustaka; 1991), 677.

pribadi, di pusat-pusat pelatihan disebut sebagai *trainer* atau instruktur.

Demikian pula dalam bahasa Arab seperti kata *al-mualim* (guru), *murabbi* (mendidik), *mudarris* (pengajar) dan *ustadz*. Secara terminology beberapa pakar pendidikan berpendapat, Menurut Ahmad Tafsir, bahwa pendidik dalam Islam adalah orang yang bertanggung jawab terhadap perkembangan peserta didik dengan upaya mengembangkan seluruh potensi peserta didik, baik potensi afektif (rasa), kognitif (cipta), maupun psikomotorik (karsa). Sedangkan Abdul Mujib mengemukakan bahwa pendidik adalah bapak rohani (*spiritual father*) bagi peserta didik, yang memberikan santapan jiwa dengan ilmu, pembinaan akhlak mulia, dan meluruskan perilakunya yang buruk. Pendidik dapat pula berarti orang bertanggung jawab terhadap perkembangan dan kematangan aspek rohani dan jasmani anak. Secara umum dijelaskan pula oleh Maragustam Siregar, yakni orang yang memberikan ilmu pengetahuan, pengalaman, keterampilan dan lain-lain baik di lingkungan keluarga, masyarakat maupun di sekolah.⁴⁰ sebagaimana dikutip oleh Bahaking Rama dari Zakiyah Darajat berpendapat bahwa tidak sembarang orang dapat menjadi guru. Pada hakekatnya, seorang guru sangat dipercaya oleh orang tua peserta didik untuk memikul sebagian tanggung jawab pendidikan anaknya kepada guru.⁴¹

Guru atau tenaga pendidik menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Sistem Pendidikan Nasional Pasal 39, ayat 2 tentang Tenaga Kependidikan dinyatakan bahwa “pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses

⁴⁰ M. Ramli, “Hakekat Pendidik dan Peserta Didik”, Jurnal Tarbyiah Islamiah 5, no. 1 (2015): 62-63.

⁴¹ Bahaking Rama, “Beberapa Pandangan Guru Sebagai Pendidik”. Jurnal Lentera Pendidikan 10, no. 1(2007): 18.

pembelajaran, menilai hasil belajar, melakukan bimbingan dan pelatihan serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat”. Selanjutnya, Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dinyatakan bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah.⁴²

Dari beberapa pengertian di atas tentang mutu pendidik maka dapat disimpulkan bahwa mutu pendidik adalah tingkat keberhasilan atau taraf kinerja pendidik dalam mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik.

Peningkatan mutu berkaitan dengan target yang harus dicapai, proses untuk mencapai dan faktor-faktor yang terkait. Dalam peningkatan mutu ada dua aspek yang perlu mendapat perhatian, yakni aspek kualitas hasil (*output*) dan aspek proses. Zamroni memandang bahwa peningkatan mutu dengan model manajemen mutu terpadu, dimana sekolah menekankan pada peran kultur sekolah dalam kerangka model manajemen mutu terpadu. Teori ini menjelaskan bahwa mutu sekolah mencakup tiga kemampuan, yaitu : kemampuan akademik, sosial, dan moral.⁴³

Selanjutnya untuk meningkatkan mutu sekolah seperti yang disarankan oleh Sudarwan Danim, yaitu dengan melibatkan lima faktor yang dominan :

- 1) Kepemimpinan Kepala sekolah
 kepala sekolah harus memiliki dan memahami visi kerja secara jelas, mampu dan

⁴² Ahmad Suriansyah, dkk., Profesi Guru: “Perspektif Guru Profesional” (Depok: PT Raja Grafindo Persada, 2015), 2.

⁴³ Zamroni, *Meningkatkan Mutu Sekolah* (Jakarta : PSAP Muhammadiyah; 2007), 6.

mau bekerja keras, mempunyai dorongan kerja yang tinggi, tekun dan tabah dalam bekerja, memberikan layanan yang optimal, dan disiplin kerja yang kuat.

2) Peserta didik

pendekatan yang harus dilakukan adalah anak sebagai pusat sehingga kompetensi dan kemampuan peserta didik dapat digali sehingga sekolah dapat menginventarisir kekuatan yang ada pada peserta didik.

3) Guru

keterlibatan guru secara maksimal, dengan meningkatkan kompetensi dan profesi kerja guru dalam kegiatan seminar, MGMP, lokakarya serta pelatihan sehingga hasil dari kegiatan tersebut diterapkan di sekolah.

4) Kurikulum

kurikulum yang tetap tetapi dinamis, dapat memungkinkan dan memudahkan standar mutu yang diharapkan sehingga tujuan (*goals*) dapat dicapai secara maksimal.

5) Jaringan kerjasama

Jaringan kerjasama tidak hanya terbatas pada lingkungan sekolah dan masyarakat semata (orang tua dan masyarakat) tetapi juga dengan organisasi lain, seperti perusahaan / instansi sehingga output dari sekolah dapat terserap di dalam dunia kerja.⁴⁴

Berdasarkan pendapat diatas, perubahan paradigma harus dilakukan secara bersama-sama antara pimpinan, guru, dan karyawan sehingga mereka mempunyai langkah dan strategi yang sama yaitu menciptakan mutu di lingkungan kerja khususnya lingkungan kerja pendidikan. Pimpinan, guru, dan karyawan harus menjadi satu tim yang utuh (*team work*) yang saling membutuhkan dan

⁴⁴ Sudarwan Danim. *Visi Baru Manajemen Sekolah* (Jakarta : Bumi Aksara; 2007), 56.

saling mengisi kekurangan yang ada sehingga target (*goals*) akan tercapai dengan baik.

b. Indikator Mutu pendidik

1) Ketersediaan dan kompetensi guru sesuai ketentuan

(a) Berkualifikasi minimal S1/D4

Untuk SD harus memiliki kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1) dalam bidang pendidikan SD/MI (D-IV/S1 PGSD/PGMI) atau psikologi yang diperoleh dari program studi yang terakreditasi.

Untuk SMP/SMA/SMK (pada kelompok mata pelajaran normatif dan adaptif) harus memiliki kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1) program studi yang sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan/diampu, dan diperoleh dari program studi yang terakreditasi.

(b) Rasio guru kelas dan guru mata pelajaran terhadap rombongan belajar seimbang

pendidik pada SD terdiri atas guru kelas dan guru mata pelajaran yang penugasannya ditetapkan oleh masing-masing satuan Pendidikan sesuai dengan keperluan. Pendidik pada SD mengajar dengan rasio minimal jumlah siswa adalah 20:1. Pendidik pada SMP dan SMA mengajar dengan rasio minimal jumlah siswa adalah 20:1. Pendidik pada SD mengajar dengan rasio minimal jumlah siswa adalah 15:1.

(c) Tersedia untuk tiap mata pelajaran

Guru mata pelajaran pada SD mencakup guru mata pelajaran agama dan akhlak mulia serta guru mata pelajaran pendidikan jasmani, olah raga, dan kesehatan. Pendidik pada SMP dan SMA terdiri atas guru mata pelajaran yang

penugasannya ditetapkan oleh masing-masing satuan pendidikan sesuai dengan keperluan. Pendidik pada SMK terdiri atas guru mata pelajaran dan instruktur bidang kejuruan yang penugasannya ditetapkan oleh masing-masing satuan pendidikan sesuai dengan keperluan.

(d) Bersertifikat pendidik

Guru memiliki sertifikat profesi guru sesuai jenjang pendidikannya.

(e) Berkompetensi pedagogik minimal baik

Memiliki kompetensi dalam: Mengintegrasikan karakteristik siswa dari aspek fisik, agama dan moral, sosial, kultural, emosional, dan intelektual dalam pembelajaran. Memilih teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang sesuai dengan karakteristik siswa. Merancang kegiatan pembelajaran siswa berdasarkan kurikulum.

Menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik. Menggunakan teknologi informasi dan komunikasi serta bahan ajar untuk kepentingan penyelenggaraan kegiatan pengembangan yang mendidik. Mengembangkan potensi siswa untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki. Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan siswa. Melaksanakan penilaian proses dan hasil belajar. Menggunakan hasil penilaian proses dan hasil belajar untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran.

(f) Berkompetensi kepribadian minimal baik

Memiliki kompetensi dalam: Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia. Menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan

teladan bagi siswa dan masyarakat. Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa. Menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru, dan rasa percaya diri. Menjunjung tinggi kode etik profesi guru.

(g) Berkompetensi profesional minimal baik

Memiliki kompetensi dalam: Menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu. Menguasai kompetensi inti dan kompetensi dasar mata pelajaran yang diampu. Mengembangkan materi pembelajaran yang diampu secara kreatif. Mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk berkomunikasi dan mengembangkan diri.

(h) Berkompetensi sosial minimal baik

Memiliki kompetensi dalam: Komunikasi sesama guru dibuktikan melalui pengamatan asesor selama visitasi. Komunikasi guru dengan tenaga kependidikan dibuktikan melalui pengamatan asesor selama visitasi. Komunikasi guru dengan siswa dibuktikan melalui wawancara, observasi kelas, dan melihat hasil supervisi kepala sekolah. Komunikasi guru dengan orangtua dibuktikan melalui dokumen pertemuan berkala guru dengan orangtua dan catatan guru BK. Komunikasi guru dengan masyarakat dibuktikan melalui dokumen pertemuan guru dengan masyarakat.

2) Ketersediaan dan kompetensi kepala sekolah sesuai ketentuan

(a) Kepala Sekolah Berkualifikasi minimal S1/D4

Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau non kependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi Resiko.

- (b) Berusia sesuai kriteria saat pengangkatan
Berusia setinggi tingginya 56 tahun saat diangkat sebagai kepala sekolah

- (c) Berpengalaman mengajar selama waktu yang ditetapkan

Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing

- (d) Berpangkat minimal III/c atau setara

Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non-PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.

- (e) Bersertifikat pendidik

Memiliki sertifikasi pendidik yang dikeluarkan oleh lembaga pendidik dan tenaga kependidikan.

- (f) Bersertifikat kepala sekolah

Memiliki sertifikat kepala sekolah yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.

- (g) Berkompetensi kepribadian minimal baik

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

(h) Berkompetensi manajerial minimal baik

Memiliki kompetensi dalam: Menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan. Mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan. Memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar yang efektif. Menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran siswa. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal. Mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal. Mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah. Mengelola siswa dalam rangka penerimaan siswa baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas siswa. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional. Mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien. Mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah. Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan siswa di sekolah. Mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah

dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

(i) Berkompetensi kewirausahaan minimal baik

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

(j) Berkompetensi supervisi minimal baik

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

(k) Berkompetensi sosial minimal baik

Memiliki kompetensi dalam: Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan. Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.⁴⁵

⁴⁵ Kementerian pendidikan dan Kebudayaan , *Indikator Mutu dalam Penjaminan Mutu Pendidikan Dasar dan Menengah* (Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, 2017), 35-44.

c. Peranan Pendidik dalam Pembelajaran

Manusia dalam proses pendidikan merupakan unsur yang sangat menentukan demi terlaksananya pendidikan yang efektif dan efisien. Unsur manusia yang dimaksud adalah guru dan peserta didik. Guru dan peserta didik merupakan kunci bagi terjadinya proses pendidikan.⁴⁶

Pendidik yang selanjutnya dalam lingkungan sekolah atau madrasah biasa disebut guru, sangat berarti dalam mewarnai karakter peserta didik pada masa yang akan datang. Hal tersebut dikarenakan guru adalah orang tua kedua bagi peserta didik saat berada di lingkungan sekolah atau madrasah. Segala hal yang disampaikan oleh gurunya baik dalam bentuk lisan, sikap, dan perilaku akan diikuti oleh peserta didik sehingga seorang guru harus bersikap, bertutur, dan berperilaku dengan baik. Seorang guru harus bisa digugu, dijadikan panutan baik terhadap peserta didik, keluarga, dan masyarakat secara umum.

Ahmad Tafsir menegaskan tentang tugas guru dalam proses pendidikan adalah mendidik. Mendidik adalah tugas yang sangat luas, ada yang dilakukan dalam bentuk pengajaran, memberikan dorongan, memuji, menghukum, memberi contoh (tauladan), pembiasaan, dan lain-lain.⁴⁷

Proses pembelajaran merupakan suatu proses yang mengandung serangkaian perbuatan guru dan peserta didik. Antara guru dan peserta didik terjalin hubungan timbal balik yang berlangsung dalam situasi edukatif untuk mencapai tujuan tertentu. Untuk memudahkan pencapaian tujuan pembelajaran maka guru dituntut untuk membuat rancangan pembelajaran sebelum proses pembelajaran berlangsung, guru juga dituntut untuk

⁴⁶ Uyoh Sadulloh, *at al., Pedagogi: Ilmu Mendidik* (Cet. I; Bandung: PT. Alfabetha, 2010), 127.

⁴⁷ Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan dalam Perspektif Islam* (Cet. VIII; Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2008), 78.

memiliki *skill* dalam menghadapi peserta didik yang heterogen.

Peranan guru meliputi banyak hal, yakni guru dapat berperan sebagai pengajar, pemimpin kelas, pembimbing, pengatur lingkungan belajar, perancang pembelajaran supervisor, motivator, dan sebagai evaluator.⁴⁸

Tugas guru yang paling utama adalah mendidik. Guru berkewajiban untuk melaksanakan tugasnya dengan sebaik-baiknya. Salah satu cara yang paling efektif digunakan oleh guru untuk mendidik adalah memberikan keteladanan dan berusaha untuk membiasakan berbuat kepada hal-hal yang baik, mulai dari hal yang terkecil hingga yang besar.

Selain mendidik sebagai tugas utama, guru juga dituntut untuk memiliki keterampilan profesional. Keterampilan profesional guru yang harus dimiliki adalah:

- 1) Keterampilan merancang pembelajaran
- 2) Keterampilan melaksanakan pembelajaran
- 3) Keterampilan menilai pembelajaran.

Kemampuan yang harus dimiliki guru dalam merancang pembelajaran adalah mampu memahami tujuan pembelajaran, melakukan analisis pembelajaran, mengenali perilaku peserta didik, menganalisis kebutuhan dan karakteristik peserta didik, merumuskan tujuan pembelajaran, mengembangkan materi pembelajaran, mengembangkan media dan metode pembelajaran, dan menerapkan sumber-sumber pembelajaran serta melakukan penilaian akhir terhadap rancangan pembelajaran. Hasil rancangan guru akan menentukan mutu pembelajaran peserta didik di kelas. Keberhasilan guru dalam pencapaian tujuan pembelajaran yang efektif dan efisien akan menjadi

⁴⁸ Rusman, *Model-Model Pembelajaran: Mengembangkan Profesionalsime Pendidik* (Cet. II; Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2010), 58.

tolok ukur kualitas rancangan yang telah dibuat oleh seorang guru.

Setelah guru membuat rancangan pembelajaran maka guru dituntut untuk menju tugas professional yakni melakukan aktivitas-aktivitas pembelajaran. Ada tiga tugas pokok guru dalam melaksanakan pembelajaran, yaitu: membuka pembelajaran, mengelola pembelajaran, dan menutup pembelajaran.⁴⁹

Dalam mengimplementasikan pembelajaran guru harus memiliki keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan. Guru harus melakukan aktivitas strategik, seperti memberi penjelasan, ide, mendemonstrasikan, memotivasi, membimbing, menggunakan metode variatif, bertanya, memberikan penguatan, dan masih banyak lagi. Semua aktivitas ini akan mengarah kepada pencapaian tujuan pembelajaran dan pendidikan.

Pendidikan harus memiliki tujuan yang jelas. Tujuan yang mengandung tiga nilai luhur, yakni: Pertama, *autonomy*, yaitu memberi kesadaran, pengetahuan, dan kemampuan secara maksimum kepada individu maupun kelompok, untuk dapat hidup mandiri, dan hidup bersama dalam kehidupan yang lebih baik. Kedua, *equity*, (keadilan), berarti tujuan pendidikan harus memberikan kesempatan kepada seluruh masyarakat untuk dapat berpartisipasi dalam kehidupan berbudaya dan dalam kehidupan ekonomi, dengan memberikan kepadanya pendidikan dasar yang sama. Ketiga, *survival*, yakni bahwa dengan pendidikan akan menjamin pewarisan kebudayaan dari satu generasi ke generasi berikutnya dengan baik.⁵⁰

Tiga nilai luhur yang terkandung dalam tujuan pendidikan diatas tersebut, tentunya akan

⁴⁹ Rusman, *Model-Model Pembelajaran: Mengembangkan Profesionisme Pendidik* (Cet. II; Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2010), 72.

⁵⁰ Uyoh Sadulloh, *at al., Pedagogik; Ilmu Mendidik* (Cet. I; Bandung: PT. Alfabetha, 2010), 74.

sangat dipengaruhi oleh peran guru dalam proses pembelajaran dalam pendidikan. Jadi pada dasarnya peran guru sangat mempengaruhi bagaimana mutu pembelajaran peserta didik, semakin baik kompetensi yang dimiliki seorang guru maka semakin besar peluang untuk meningkatkan mutu pembelajaran.

Masyarakat Indonesia pada umumnya meyakini bahwa guru memiliki peran yang sangat besar terhadap keberhasilan pembelajaran di sekolah. Keberadaan guru sangat berperan dalam membantu perkembangan peserta didik untuk mewujudkan tujuan hidupnya secara optimal.⁵¹

Guru merupakan kunci keberhasilan sebuah lembaga pendidikan. Guru adalah unsur terpenting dalam pendidikan di sekolah.⁵² Guru adalah *sales agent* dari lembaga pendidikan. Baik buruknya perilaku atau cara mengajar guru akan sangat mempengaruhi citra lembaga pendidikan. Oleh sebab itu sumber daya guru harus senantiasa ditingkatkan dan dikembangkan, baik melalui pendidikan dan pelatihan serta ditunjang dengan kegiatan lain agar lebih meningkatkan kompetensi dan profesionalisme guru.⁵³ Guru adalah perancang pembelajaran yang akan mengarahkan peserta didik untuk memudahkan memahami materi yang diberikan ketika terjadi proses pembelajaran.

Rancangan guru akan menjadi santapan peserta didik. Keberhasilan guru dalam mengantarkan peserta didik untuk memahami materi yang diberikan akan menjadi tolak ukur bahwa guru itu adalah perancang yang sukses.

⁵¹ E. Mulyasa, *Menjadi Pendidik Profesional; Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan* (Cet. IX; Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2010), 35.

⁵² Zakiyah Daradjat, *Ilmu Jiwa Agama* (Cet. XVII; Jakarta: Bulan Bintang, 2005), 77.

⁵³ Bukhari Alma, dkk., *Pendidik Profesional; Menguasai Metode dan Terampil Mengajar* (Cet. II; Bandung: CV. Alfabeta, 2009), 123-124.

Setiap guru akan memiliki pengaruh terhadap peserta didik, pengaruh tersebut ada yang terjadi melalui pendidikan dan pengajaran yang dilakukan dengan sengaja dan ada pula yang terjadi secara tidak sengaja, bahkan tidak disadari oleh guru seperti sikap, penampilan, dan kepribadian guru. Kepribadian guru akan lebih besar pengaruhnya daripada kepandaian ilmunya, terutama bagi peserta didik yang masih dalam usia meningkat remaja yaitu tingkat pendidikan dasar dan menengah, karena peserta didik pada tingkat ini masih dalam masa pertumbuhan baik secara fisik maupun secara psikis.⁵⁴

Seorang guru harus mampu memberi inspirasi kepada peserta didik. Ketika peserta didik sudah mulai terinspirasi bahwa proses pembelajaran adalah proses akademik yang akan menghantarkan menggapai cita-cita dimasa yang akan datang maka yakin akan tercipta proses pembelajaran yang unggul dan berkualitas. Guru yang mampu memberikan inspirasi yang baik akan dipandang sebagai salah satu energi yang memberikan kontribusi positif terhadap peserta didik, kondisi ini akan meningkatkan minat belajar peserta didik.⁵⁵

Keberhasilan peserta didik akan sangat dipengaruhi oleh kreativitas guru dalam memberi motivasi dan inspirasi. Guru juga harus bersifat dinamis dalam mengikuti perkembangan informasi dan wawasan sehingga mampu menjadi teladan yang baik bagi peserta didik. Keberhasilan guru dalam menjadikan dirinya sebagai seorang yang digugu dan diteladani oleh peserta didik akan berpengaruh terhadap minat belajar dan akhirnya tentu akan mempengaruhi prestasi belajar peserta didik sehingga meningkatkan mutu pembelajaran.

⁵⁴ Zakiah Daradjat, *Keperibadian Pendidik* (Cet. IV; Jakarta: PT. Bulan Bintang, 2005), 2.

⁵⁵ Sudarwan Danim dan khairil, *Psikologi Pendidikan; dalam Perspektif Baru* (Cet. I Bandung: CV. Alfabeta, 2010), 244.

B. Penelitian Terdahulu

Peneliti menyadari bahwa secara substansial dan penyajian, penelitian ini terlebih dahulu meninjau hasil penelitian lain sebelumnya dengan kajian yang sesuai. Pada kajian pustaka ini, peneliti akan mendeskripsikan beberapa literatur yang relevan dengan kajian tersebut. Peneliti mengambil beberapa hasil penelitian lain untuk mengetahui dan mengkaji penerapan program unggulan lembaga yang relevan. Selain itu, tinjauan pustaka ini bertujuan agar tidak terjadi plagiarisme, dan mengetahui kesamaan serta perbedaan hasil penelitian terdahulu dengan penelitian yang telah dilakukan. Beberapa kajian pustaka terkait yang diperoleh adalah sebagai berikut:

Cucu Jajat Sudrajat, Mubiar Agustin, Leli Kurniati, Dede Karsa dalam artikel jurnal penelitiannya yang berjudul "*Strategi Kepala TK dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan pada Masa Pandemi Covid 19*" hasil bahasan penelitiannya menjelaskan bahwa peranan kepala sekolah sangatlah penting dalam proses penyelenggaraan pendidikan. Taman Kanak-Kanak sebagai lembaga pendidikan formal pra sekolah, dengan segala keunikannya memerlukan pengelolaan professional, sebagai sarana tumbuh kembang anak secara sempurna baik secara kognitif, sikap maupun keterampilan. Di masa pandemi COVID-19 kepala sekolah TK harus memiliki langkah strategis agar sekolah mampu menciptakan rasa aman, kepuasan, dan tetap menjalankan program sekolah serta berusaha meningkatkan kualitas TK yang dipimpinnya.⁵⁶

Kesamaan penelitian terletak pada upaya meningkatkan mutu lembaga pendidikan pada masa pandemi COVID-19. Sedangkan perbedaan yang terjadi ialah pada ruang kajian yang menjadi bahan penelitian. Lembaga pendidikan yang akan diteliti ialah lingkup sekolah menengah, namun dalam penelitian jurnal di atas penelitian sekolah TK. Selain itu juga penelitian di atas ruang lingkungannya lebih luas yaitu Strategi kepala TK dalam

⁵⁶ Cucu Jajat Sudrajat dkk, "*Strategi Kepala TK dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan pada Masa Pandemi Covid 19*", Jurnal Obsesi : Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini 5, Issue 1 (2021) : 508-520.

meningkatkan mutu pendidikan sedangkan penelitian yang akan dilakukan yaitu fokus pada kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan mutu pendidik.

Mujibur Rohman dalam penelitian Tesis Program Pascasarjana UIN Walisongo Semarang yang berjudul “*Model Manajemen Peningkatan Mutu Terpadu Pendidikan Islam (Studi Kasus di MTs Negeri Model Brebes)*”, hasil temuan dalam penelitiannya menjelaskan bahwa Keunggulan model manajemen peningkatan mutu terpadu pendidikan di MTs Negeri Model Brebes yaitu adanya *Quality Control* yang bekerja secara intensif, pendekatan data dan fakta yang bersumber dari arsip-arsip, metode perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) yang sistematis, dan SDM yang berkompeten sangat mendukung peningkatan mutu, serta budaya mutu madrasah.⁵⁷

Kesamaan penelitian diatas adalah terletak pada peningkatan mutu lembaga pendidikan. Sedangkan perbedaannya ialah pada penelitian diatas pada ruang kajian yang menjadi bahan penelitian. Peneliti lebih fokus ke peningkatan mutu pendidik, sedangkan dalam penelitian tesis di atas penelitian fokus penelitian lebih luas yaitu mutu pendidikan.

Machasin dalam artikel jurnal penelitiannya yang berjudul “*Strategi Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi Agama Islam Berbasis Balanced Scorecard*” hasil bahasan penelitiannya menjelaskan bahwa implementasi *balanced scorecard* pada STAIN dapat dilakukan berdasarkan kajian-kajian dari berbagai aspek yang disesuaikan dengan karakteristik yang dimiliki STAIN sebagai lembaga pendidikan tinggi Islam. Dalam penelitian ini, perspektif yang digunakan adalah perspektif pemangku kepentingan, manajemen administrasi dan keuangan, proses pendidikan

⁵⁷ Mujibur Rohman, “*Model Manajemen Peningkatan Mutu Terpadu Pendidikan Islam (Studi Kasus di MTs Negeri Model Brebes)*”, Tesis, (Semarang: Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang, 2013), 177.

dan pengembangan, etos kerja dan budaya dan *good governance*.⁵⁸

Kesamaan penelitian terletak pada strategi meningkatkan mutu lembaga pendidikan. Sedangkan perbedaan yang terjadi ialah pada ruang kajian yang menjadi bahan penelitian. Lembaga pendidikan yang akan diteliti ialah lingkup sekolah menengah, namun dalam penelitian jurnal di atas penelitian mencakup segala aspek yang ada di Perguruan Tinggi.

Jamalullail Abdul Wahab, Ahmad Zamri Mansor, Muhammad Hussin, Sharla Kumarasamy dalam artikel jurnal "*Headmasters' Instructional Leadership and Its Relationship with Teachers Performance*" hasil bahasan penelitiannya menjelaskan bahwa kepemimpinan instruksional dan kualitas seorang pendidik sangat penting dan keterkaitan karena dapat menjadi penentu pendidikan yang unggul dan berprestasi.

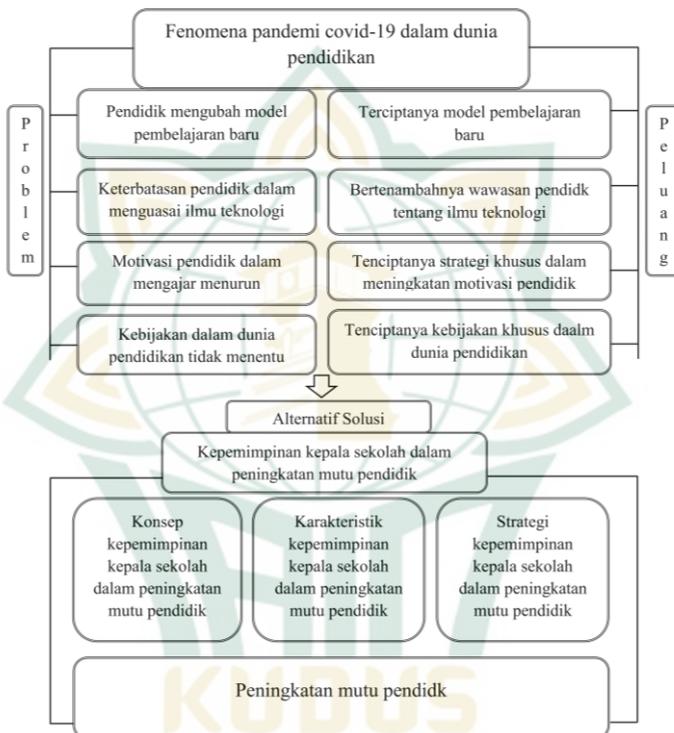
Kesamaan penelitian terletak pada kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan kualitas pendidik. Sedangkan perbedaan adalah penelitian jurnal di atas adalah kepemimpinan kepala sekolah dalam situasi normal sedangkan penelitian peneliti kepemimpinan kepala sekolah dalam keadaan krisis.⁵⁹

⁵⁸ Machasin, dkk, "*Strategi Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi Agama Islam Berbasis Balanced Scorecard*," Walisongo: Jurnal Penelitian Keagamaan 19, no. 2, (2011): 506-507.

⁵⁹ Jamalullail Abdul Wahab, dkk, "*Headmasters' Instructional Leadership and Its Relationship with Teachers Performance*" *Universal Journal of Educational Research* 8, no. 2A, (2020): 97-102

C. Kerangka berpikir

Gambar 1.1.
Kerangka berpikir



Virus corona yang selanjutnya disebut COVID-19 (untuk Penyakit Corona Virus Disease 19) merupakan penyakit menular dan sudah tersebar di berbagai penjuru dunia. Pandemi (penyakit yang menyebar di wilayah yang luas) tersebut telah memiliki dampak besar terhadap berbagai sektor termasuk pendidikan, banyak problematika dalam dunia pendidikan diantaranya : Pendidik mengubah model pembelajaran baru, keterbatasan pendidik dalam menguasai ilmu teknologi, motivasi pendidik dalam mengajar menurun, Kebijakan dalam dunia pendidikan tidak menentu. Hal tersebut bisa menjadi sebuah peluang apabila direspon dengan positif yaitu : Terciptanya model pembelajaran baru, Bertambahnya wawasan pendidik

tentang ilmu teknologi, Terciptanya strategi khusus dalam meningkatkan motivasi pendidik, Terciptanya kebijakan khusus dalam dunia pendidikan.

Dalam menghadapi problematika dan merealisasikan peluang tersebut dibutuhkan kepemimpinan kepala sekolah yang kuat, percaya diri, aktif berkomunikasi, memiliki integritas dan kepercayaan diri yang tinggi, mempunyai kemampuan manajerial, memiliki gagasan pembaharuan, dan mampu memotivasi terwujudnya tim kerja yang solid, selain itu juga dibutuhkan konsep dan strategi khusus dalam menghadapi problematika tersebut sehingga mutu pendidik mengalami peningkatan

