

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kerangka Teoretis

2.1.1 Kinerja Guru

Kinerja guru bila mengacu pada pengertian Mangkunegara bahwa tugas yang dihadapi oleh seorang guru meliputi: membuat program pengajaran memilih metode dan media yang sesuai untuk penyampaian, melakukan evaluasi, dan melakukan tindak lanjut dengan pengayaan dan remedial. Menurut undang-undang RI nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, pada bab 1 pasal 1 disebutkan bahwa: “Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah”. Selanjutnya pada undang-undang tersebut dijelaskan bahwa: Profesional adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi.

Guru merupakan ujung tombak pelaksanaan pendidikan. Keberhasilan guru dalam melaksanakan tugasnya merupakan cerminan dari kinerja guru dan hal tersebut terlihat dari aktualisasi kompetensi guru dalam merealisasikan tugas profesinya.

1. Pengukuran kinerja guru

Kemampuan (ability), keterampilan (skill), motivasi (motivation), dan memberikan kontribusi positif terhadap kualitas kinerja personil apabila disertai

dengan upaya yang dilakukan untuk mewujudkannya. Upaya yang dilakukan suatu organisasi akan dampak positif terhadap peningkatan kualitas kinerja organisasi sehingga mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Guna mencapai kinerja yang tinggi terdapat kriteria yang tinggi meliputi:

- a. Kemampuan intelektual berupa kualitas untuk berfikir logis, praktis dan menganalisis sesuai dengan konsep serta kemampuan yang menggunakan dirinya secara jelas
- b. Ketegasan, merupakan kemampuan untuk menganalisis kemungkinan dan memiliki komitmen terhadap pilihan yang pasti secara tepat dan singkat.
- c. Semangat berupa kapasitas untuk kerja secara aktif dan terkenal lelah.
- d. Berorientasi pada hasil, merupakan keinginan dan memiliki komitmen untuk mencapai suatu hasil dan menyelesaikan pekerjaanya.
- e. Kedewasaan sikap dan perilaku yang pantas yang merupakan kemampuan dalam melakukan pengendalian emosi dan disiplin diri yang tinggi.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja guru

- a. Kinerja dipengaruhi oleh umur, jenis kelamin, dan jabatan

Menurut Wahyudi faktor yang mempengaruhi kinerja meliputi:

- 1) Umur, kinerja seseorang akan menurun seiring dengan bertambahnya umur.
Dalam kenyataannya kekuatan kerja seseorang akan menurun dengan bertambahnya umur.
- 2) Jenis kelamin, wanita lebih suka menyesuaikan diri dengan wewenang, sedangkan pria lebih agresif dalam mewujudkan harapan dan keberhasilan.

3) Jabatan, kedudukan seseorang dalam organisasi akan mempengaruhi kinerja yang dihasilkan karena perbedaan jabatan akan membedakan jenis kebutuhan yang diinginkan mereka puaskan dalam pekerjaan individu yang bersangkutan.

b. Kinerja dipengaruhi oleh kompetensi guru

A. Kompetensi Pedagogik

Kompetensi utama yang harus dimiliki guru agar pembelajaran yang dilakukan efektif dan dinamis adalah kompetensi pedagogis. Guru harus belajar secara maksimal untuk menguasai kompetensi pedagogis ini secara teori dan praktik. Dalam Standar Nasional Pendidikan, penjelasan Pasal 28 ayat 3 butir (a) dikemukakan bahwa: “kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya”. Lebih lanjut dalam RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran) tentang guru dikemukakan bahwa: kompetensi pedagogik merupakan kemampuan guru dalam pengelolaan pembelajaran peserta didik yang sekurang-kurangnya meliputi hal-hal antara lain :

1. Pemahaman wawasan atau landasan kependidikan.
2. Pemahaman terhadap peserta didik.
3. Pengembangan kurikulum/ silabus.
4. Perancangan pembelajaran.
5. Pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis.

6. Pemanfaatan teknologi pembelajaran.
7. Evaluasi hasil belajar (EHB).
8. Pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

Menurut sumber lain, kompetensi pedagogis adalah kemampuan seorang guru dalam mengelola proses pembelajaran peserta didik. Selain itu, kemampuan pedagogis juga ditunjukkan dalam membantu, membimbing dan memimpin peserta didik. Menurut Permendiknas nomor 17 tahun 2007, kompetensi pedagogis guru mata pelajaran terdiri atas 37 buah kompetensi yang dirangkum dalam 10 kompetensi inti, yakni:

1. Menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, spiritual, sosial, kultural, emosional dan intelektual.
2. Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik
3. Mengembangkan kurikulum yang terkait dengan mata pelajaran yang diampu.
4. Menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik.
5. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan pembelajaran.
6. Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki.
7. Berkomunikasi secara efektif, empatik dan santun dengan peserta didik.
8. Menyelenggarakan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar.

9. Memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran.

10. Melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran.

B. Kompetensi Kepribadian

Seorang guru dinilai tidak hanya dari aspek keilmuan saja, tapi juga dari aspek kepribadian yang ditampilkannya. Kepribadian menurut Newcomb (2015) diartikan sebagai organisasi sikap-sikap (predispositions) yang dimiliki seseorang sebagai latar belakang terhadap perilaku. Kepribadian menunjuk pada organisasi sikap-sikap seseorang untuk berbuat, mengetahui, berpikir dan merasakan secara khususnya apabila dia berhubungan dengan orang lain atau menanggapi suatu keadaan. Menurut Roqib dan Nurfuadi (2019) Kepribadian merupakan organisasi faktor-faktor biologis, psikologis dan sosiologis yang mendasari perilaku individu. Kepribadian mencakup kebiasaan-kebiasaan, sikap dan sifat yang khas dimiliki seseorang yang berkembang apabila orang tadi berhubungan dengan orang lain.

Seorang guru harus mempunyai kepribadian sehat yang akan mendorongnya mencapai puncak prestasi. Kepribadian yang sehat dapat diartikan kepribadian yang secara fisik dan psikis terbebas dari penyakit tetapi bisa juga diartikan sebagai individu yang secara psikis selalu berusaha menjadi sehat. Jadi bukan saja sehat dalam arti yang telah ada atau telah dialami oleh individu, tetapi juga sehat yang diharapkan terjadi pada masa yang akan datang. Dalam Standar Nasional Pendidikan, Penjelasan Pasal 28 ayat 3 butir (b), dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan “kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian

yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik dan berakhlak mulia”.

Kompetensi kepribadian sangat besar pengaruhnya terhadap pertumbuhan dan perkembangan pribadi para peserta didik. Kompetensi kepribadian ini memiliki peran dan fungsi yang sangat penting dalam membentuk kepribadian anak, guna menyiapkan dan mengembangkan sumber daya manusia (SDM), serta mensejahterakan masyarakat, kemajuan negara dan bangsa pada umumnya. Oleh karena itu masalah kepribadian adalah suatu hal yang sangat menentukan tinggi rendahnya kewibawaan guru dalam pandangan anak didik atau masyarakat. Dengan kata lain baik atau tidaknya citra seorang guru ditentukan oleh kepribadian. Ruang lingkup kompetensi kepribadian, antara lain meliputi:

1. Menghayati serta mengamalkan nilai hidup (termasuk nilai moral dan keimanan).
2. Jujur dan bertanggung-jawab atas segala tindakan keguruannya.
3. Memegang teguh prinsip serta nilai hidup yang diyakininya.
4. Bermental sehat dan stabil.
5. Berpenampilan pantas dan rapi.
6. Berbuat kreatif dengan penuh pertimbangan.

C. Kompetensi Sosial

Guru adalah manusia teladan. Sikap dan perilaku menjadi cermin masyarakat. Maka dalam kehidupan sehari-hari, guru harus mempunyai kompetensi sosial. Kompetensi sosial menjadi keniscayaan bagi murid. Guru sebagai bagian dari manusia memerlukan kecakapan sosial yang fleksibel dalam membangun

kehidupannya di tengah masyarakat. Apalagi guru tidak sekedar manusia biasa, tapi sosok manusia yang mempunyai idealisme tinggi dalam melakukan perubahan di tengah masyarakat ke arah yang lebih baik dan lebih dinamis. Manusia sebagai makhluk sosial (*zoon politicon*) menurut Aristoteles adalah makhluk yang senantiasa ingin hidup berkelompok.

Pendapat senada manusia adalah homo politicus. Manusia dalam hal ini tidak bisa menyelesaikan segala permasalahannya sendiri. Dia membutuhkan orang lain baik untuk memenuhi kebutuhannya maupun untuk menjalankan perannya selaku makhluk hidup. Maka manusia perlu berinteraksi dengan yang lain dan senantiasa menjaga hubungan agar tetap berlangsung dalam suasana yang kondusif. Melalui proses komunikasi dengan lingkungan sekitarnya, manusia diharapkan mampu bertahan hidup (*survive*) bahkan berkembang (*growth*) sesuai dengan potensi yang dimilikinya. Kompetensi sosial dalam kegiatan belajar ini berkaitan erat dengan kemampuan guru dalam berkomunikasi dengan masyarakat di sekitar sekolah dan masyarakat tempat guru tinggal sehingga peranan dan cara guru berkomunikasi di masyarakat diharapkan memiliki karakteristik tersendiri yang sedikit banyak berbeda dengan orang lain yang bukan guru. Misi yang diemban guru adalah misikemanusiaan.

Guru harus mempunyai kompetensi sosial karena guru adalah penceramah zaman. Dalam Standar Nasional Pendidikan, penjelasan Pasal 28 ayat 3 butir (d) dikemukakan bahwa: yang dimaksud dengan “kompetensi sosial adalah kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul

secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar”.

Hal tersebut diuraikan lebih lanjut dalam RPP tentang guru, bahwa kompetensi sosial merupakan kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat, yang sekurang kurangnya memiliki kompetensi untuk:

1. Berkomunikasi secara lisan, tulisan dan isyarat.
2. Menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional.
3. Bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik
4. Bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar.

Dalam kesempatan tertentu sejumlah peserta didik membicarakan kebaikan gurunya, tetapi dalam situasi lain, mereka membicarakan kekurangannya, demikian halnya di masyarakat. Oleh karena itu sebaiknya guru sering minta pendapat teman sejawat atau peserta didik tentang penampilannya sehari-hari, baik di sekolah maupun di masyarakat, dan segera memanfaatkan pendapat yang telah diterima dalam upaya mengubah atau memperbaiki penampilan tertentu yang kurang tepat. Sedikitnya terdapat tujuh kompetensi sosial yang harus dimiliki guru agar dapat berkomunikasi dan bergaul secara efektif, baik di sekolah maupun di masyarakat. Ketujuh kompetensi tersebut dapat diidentifikasi sebagai berikut :

1. Memiliki pengetahuan tentang adat istiadat baik sosial maupun agama.
2. Memiliki pengetahuan tentang budaya dan tradisi.
3. Memiliki pengetahuan tentang inti demokrasi.
4. Memiliki pengetahuan tentang estetika.

5. Memiliki apresiasi dan kesadaran sosial.
6. Memiliki sikap yang benar terhadap pengetahuan dan pekerjaan.
7. Setia terhadap harkat dan martabat manusia.
8. Setiap kemampuan dicapai melalui sejumlah pengalaman belajar yang sesuai

Demikian halnya, kompetensi sosial memiliki beberapa ruang lingkup antara lain:

1. Berinteraksi dengan sejawat untuk meningkatkan kompetensi sosial
 - a. Mengkaji struktur organisasi Depdikbud.
 - b. Mengkaji hubungan kerja profesional.
 - c. Berlatih menerima dan memberikan balikan.
 - d. Mengembangkan diri mengikuti perkembangan profesi.
2. Berinteraksi dengan masyarakat untuk penuaian misi pendidikan
 - a. Mengkaji berbagai lembaga kemasyarakatan yang berkaitan dengan pendidikan.
 - b. Berlatih menyelenggarakan kemasyarakatan yang menunjang usaha pendidikan

D. Kompetensi Profesional

Kemampuan profesional guru adalah sejumlah kompetensi yang berhubungan dengan profesi yang menuntut berbagai keahlian di bidang pendidikan atau keguruan. Menurut Muslich bahwa kompetensi profesional terdiri dari:

1. Menenal secara mendalam peserta didik yang hendak dilayani
2. Menguasai bidang ilmu sumber bahan ajar

3. Menyelenggarakan pengajaran yang mendidik
4. Mengembangkan kemampuan profesional guru sekolah

Menurut Asmani (2018) secara lebih khusus kompetensi profesional guru sebagai berikut:

1. Memahami standar nasional pendidikan
2. Mengembangkan kurikulum
3. Mengelola materi standar
4. Mengelola program pelaksanaan
5. Mengelola kelas
6. Menggunakan media dan sumber pembelajaran
7. Menguasai landasan-landasan kependidikan
8. Memahami dan melaksanakan pengembangan peserta didik

Kompetensi profesional merupakan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam mencakup penguasaan materi kurikulum mata pelajaran di sekolah dan substansi keilmuannya secara filosofis. Kompetensi ini juga disebut dengan penguasaan sumber bahan ajar atau sering disebut dengan bidang studi keahlian. Dalam Standar Nasional Pendidikan, penjelasan Pasal 28 ayat 3 butir (c) dikemukakan bahwa: yang dimaksud dengan “kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan”.

Dari berbagai sumber yang membahas tentang kompetensi guru, secara umum dapat diidentifikasi dan disarikan tentang ruang lingkup kompetensi profesional guru sebagai berikut:

1. Mengerti dan dapat menerapkan landasan kependidikan baik filosofi, psikologis, sosiologis dan sebagainya.
2. Mengerti dan dapat menerapkan teori belajar sesuai taraf perkembangan peserta didik.
3. Mampu menangani dan mengembangkan bidang studi yang menjadi tanggung jawabnya.
4. Mengerti dan dapat menerapkan metode pembelajaran yang bervariasi.
5. Mampu mengembangkan dan menggunakan berbagai alat media dan sumber belajar yang relevan.
6. Mampu mengorganisasikan dan melaksanakan program pembelajaran.
7. Mampu melaksanakan evaluasi hasil belajar peserta didik.
8. Mampu menumbuhkan kepribadian peserta didik

Sesuai dengan undang-undang Republik Indonesia No 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, jabatan, guru sebagai jabatan profesional. Menurut Sisdiknas bahwa kompetensi guru meliputi tiga komponen yaitu: “Kompetensi tersebut amatlah penting dimiliki oleh guru dalam proses pendidikan dan pengajaran, sehingga guru dapat mengabdikan diri dengan baik sebagai pendidik sekaligus pengajar di sekolah.”

2.1.2 Indikator Kinerja Guru

Indikator kinerja yang merupakan unsur yang penting dan dapat digunakan sebagai ukuran menilai kinerja guru. Kinerja guru merupakan hasil kerja guru yang diwujudkan dalam bentuk pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap guru dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, yang ditunjukkan dalam penampilan, perbuatan, dan prestasi kerjanya. Menurut Jackson (2016) indikator kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Kuantitas. Kuantitas adalah jumlah yang diproduksi dan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit yang diproduksi, jumlah siklus aktivitas karyawan yang diselesaikan, dan jumlah aktivitas yang diproduksi. Konsekuensinya, jumlah kinerja dapat dipahami sebagai jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh seorang pekerja.
- b. Kualitas. Standar pekerjaan yang telah diselesaikan juga dapat digunakan untuk mengukur kinerja. Kualitas kerja ditentukan oleh seberapa baik tugas diselesaikan dan seberapa baik karyawan merasakan kualitas pekerjaan yang mereka hasilkan.
- c. Ketepatan waktu. Penyelesaian pekerjaan tepat waktu merupakan salah satu faktor yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan. Dari sudut pandang karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan di awal waktu hingga menjadi output, ketepatan waktu diukur.
- d. Kehadiran. Kehadiran karyawan di perusahaan pada saat melapor untuk bertugas, pada saat berangkat kerja, dengan seizin atau tanpa sepengetahuan,

yang semuanya berdampak pada kinerja mereka, merupakan faktor lain yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan.

- e. Kapasitas. Untuk bekerja sama mengacu pada kapasitas pekerja untuk berkolaborasi dengan orang lain untuk menyelesaikan tugas atau kumpulan pekerjaan dengan cara yang memaksimalkan efisiensi dan efektivitas.

Seorang guru harus melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan serius, tulus, penuh rasa peduli dan harus penuh persiapan sehingga siswa siap dan merasakan manfaat dalam menerima pembelajaran yang diberikan oleh guru.

Menurut Rosyada (2016) kegiatan kelas Guru meliputi :

- a. Guru harus membuat rencana pelajaran yang bijaksana.
- b. Guru harus mampu berkomunikasi dengan siswa secara efisien.
- c. Guru harus menciptakan metode mengajar
- d. Guru harus menguasai kelas
- e. Guru harus melakukan penilaian secara benar.

Dari hal-hal yang diuraikan di atas itu merupakan tugas rutin dan biasa yang dilakukan oleh guru, seharusnya guru fasih dalam melaksanakan kelima hal di atas dengan penuh semangat dan keseriusan, hal ini dibutuhkan agar dapat membuat siswa menjadi lebih termotivasi dalam mengikuti pembelajaran di kelas. Sebagaimana pendapat Siagian (2022) Guru harus menggunakan berbagai strategi dalam kegiatan belajar mengajar mereka daripada hanya berpegang pada satu strategi untuk menjaga agar pelajaran tetap menarik. Jika pendekatan yang berbeda tidak digunakan dengan cara yang disesuaikan dengan psikologis dan lingkungan yang mendukung siswa, kegiatan belajar tidak akan meningkat. Di samping kinerja

guru di atas, seorang guru juga harus rajin memeriksa hasil belajar siswa dan memberikan *feedback* atau umpan balik kepada siswa atas hasil belajar mereka, karena ini dapat memotivasi siswa meningkatkan kemampuannya dan membuat siswa dapat mengenali kemampuannya serta memberikan kesempatan kepada siswa memperbaiki diri agar menjadi lebih baik.

Nasution (2014) mencatat bahwa guru dengan motif berprestasi tinggi memiliki enam karakteristik, antara lain:

- a. Mempunyai tanggung jawab pribadi yang tinggi
- b. Berani mengambil keputusan/resiko
- c. Memiliki tujuan yang realistis
- d. Memanfaatkan rencana kerja menyeluruh dan melakukan upaya untuk mencapai tujuannya.
- e. Menggunakan umpan balik konkret dalam semua kegiatan yang berhubungan dengan pekerjaan.
- f. Mencari peluang untuk melaksanakan rencana yang dijadwalkan.

Dari semua indikator kinerja guru yang disebutkan di atas, secara keseluruhan menjadi tugas dan tanggung jawab kepala sekolah untuk mengontrol dan mengatur agar guru memiliki kinerja terbaik dalam setiap hal yang dikerjakan oleh guru. Karena sebagai kepala sekolah salah satu tugasnya adalah melakukan penilaian atas kinerja guru berdasarkan poin yang sudah disampaikan di atas. Evaluasi dan refleksi rutin dilakukan agar kinerja guru tetap terjaga dengan baik, sehingga memberikan dampak positif untuk meningkatkan prestasi siswa di sekolah.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, kewajiban guru dalam melaksanakan tugas profesinya harus diperhatikan dalam penilaian kinerjanya. Dalam Undang–Undang Nomor 14 Tahun 2005 Dinyatakan bahwa guru dan dosen wajib merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang efektif, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran sebagai bagian dari tanggung jawab profesionalnya. Akibatnya, kinerja seorang guru bisa diketahui dari hal-hal berikut ini :

- a. Penyusunan rencana pembelajaran
- b. Pelaksanaan interaksi belajar-mengajar
- c. Penilaian prestasi belajar peserta didik
- d. Pelaksanaan penilaian tindak lanjut temuan hasil belajar siswa

Dari paparan tersebut, disimpulkan indikator kinerja guru yaitu guru yang berkinerja baik harus ada rencana pembelajaran yang akan dilakukan di kelas, berinteraksi dan berkomunikasi yang efektif dan efisien dengan peserta didik, memberikan penilaian atas hasil kerja peserta didik, menguasai kelas, hingga kepada guru inovatif dan kreatif dalam menerapkan metode pembelajaran yang menarik bagi siswa.

2.1.3 Kepemimpinan yang efektif

Para ahli mempunyai pemahaman yang berbeda mengenai pengertian dari Kepemimpinan, diantaranya beberapa perbedaan sebagai berikut. Yang pertama menurut Mulyasa (2021) mengartikan Kepemimpinan sebagai seni membujuk bawahan agar mau mengerjakan tugas-tugas dengan yakin dan semangat. Pendapat lain dari Wahjosumidjo (2014) mengatakan bahwa Kepemimpinan adalah suatu

kekuatan penting dalam rangka pengelolaan, sebab itu kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci keberhasilan organisasi. Menurut Handoko (2014) menyatakan bahwa kepemimpinan (*leadership*) adalah merupakan hubungan antara seseorang dengan orang lain, pemimpin mampu mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja bersama-sama dalam tugas yang berkaitan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Menurut Toha (2018) pengertian kepemimpinan itu adalah perilaku yang ditiru orang lain. Berdasarkan ungkapan dari beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan oleh penulis pengertian Kepemimpinan itu adalah seorang yang mampu memotivasi, meningkatkan, dan mempengaruhi orang lain dalam kinerjanya terhadap suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang maksimal. Selain itu pemimpin harus menugaskan bawahannya untuk melaksanakan tugas yang dipercayakan dengan baik dan benar sehingga hasil yang dicapai lebih optimal. Dan seorang pemimpin juga harus memperhatikan relasi hubungan antar pekerja satu dengan yang lainnya agar tercipta situasi dan kondisi lingkungan yang harmonis. Sutrisno (2018:12) mengungkapkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi dan memotivasi orang lain untuk melakukan tindakan yang diinginkan sehingga tujuan tertentu dapat tercapai.

Para ahli banyak yang menggunakan istilah kepemimpinan secara umum maupun secara khusus. Untuk mencapai tujuan organisasi yang optimal, kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dan merupakan kegiatan utama dalam mempengaruhi kinerja organisasi. Menurut ahli Anwar dan Sagala (2016) kepemimpinan adalah suatu proses yang terdiri input, proses, dan output,

bukan sesuatu yang terjadi dengan segera, tetapi suatu proses penciptaan visi, sikap, perilaku, pendapat, nilai, norma, dan sebagainya yang mempengaruhi orang-orang disekitar pemimpin. Dengan demikian, kepemimpinan dapat dilihat sebagai suatu proses yang melibatkan banyak faktor dan berdampak jangka panjang terhadap orang-orang yang dipimpin.

Sedangkan menurut Yulk (2018), kepemimpinan tidak hanya berkaitan dengan siapa yang menggunakan pengaruh, tetapi juga jenis pengaruh apa yang digunakan dan apa hasilnya. Pemimpin tidak terbentuk ketika ketika tidak ada bawahan, maka kepemimpinan membutuhkan pengikut. Pemimpin sekolah yang sukses ketika mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan uni serta mampu mengambil peran sebagai pemimpin sekolah sebagai penanggung jawab sekolah.

Usman (2016) mengatakan bahwa “Kepemimpinan adalah perilaku seorang individu yang memimpin kegiatan suatu kelompok menuju suatu tujuan bersama”. Kepemimpinan merupakan suatu keahlian untuk menggerakkan orang lain atau memberi arahan sehingga didapatkan hasil semaksimal mungkin, dengan penekanan yang minimal dan kerjasama yang semaksimal mungkin.

Menurut Wibowo (2017) Efektivitas berasal dari kata efektif, jadi efektivitas berkaitan dengan pencapaian tujuan”. Menurut Komariah (2018) efektivitas adalah dimensi tujuan manajemen yang menitikberatkan pada hasil, tujuan, dan sasaran yang diharapkan. Untuk menggapai hasil akhir, seorang pemimpin memaksimalkan potensinya serta lingkungan yang ada dalam organisasi dengan menggunakan keterampilan dan kecerdasannya. Kemampuan pemimpin

dalam mempengaruhi, mengajak, memberi arahan, mendorong seluruh anggota dalam organisasi untuk menggapai tujuan organisasi sebagai bentuk kepemimpinan.

Banyak pendapat lain yang dapat dijadikan referensi mengenai kepemimpinan yang dapat diartikan dalam berbagai segi dan aspek untuk mengartikan seorang pemimpin yang efektif. Dengan banyaknya aspek dalam mengartikan kepemimpinan efektif tersebut, dapat didapati beberapa prinsip utama yang mendasari kepemimpinan yang efektif yaitu :

1. Mampu menentukan tujuan akhir dari organisasi sebagai tujuan bersama
2. Kemampuan mengajak, mempengaruhi orang lain, hingga mendorong orang lain agar dapat turut serta mencapai tujuan bersama, meliputi kemampuan secara lisan ataupun tindakan
3. Sebagai seorang kepala atau pemimpin yang dapat mengayomi dan juga memandu

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh *National Association of Secondary School Principals* Atmodiwiro (2013) seorang kepala sekolah yang efektif merupakan paduan antara sifat-sifat pribadi dan gaya kepemimpinan, yaitu :

1. Memberikan contoh,
2. Berkepentingan dengan kualitas,
3. Bekerja dengan landasan kemanusiaan,
4. Memahami masyarakat sekitar
5. Memiliki sikap mental yang baik dan stamina fisik yang prima
6. Berkepentingan dengan staf dan sekolah

7. Melakukan kompromi untuk mencapai kesepakatan
8. Mempertahankan stabilitas
9. Mampu mengatasi stres
10. Menciptakan struktur agar sesuatu bisa terjadi
11. Mentolerir adanya kesalahan
12. Tidak menciptakan konflik pribadi
13. Memimpin melalui pendekatan yang positif
14. Tidak menjauhi atau mendahului orang-orang yang dipimpinnya
15. Mudah dihubungi oleh orang
16. Memiliki keluarga yang serasi

Kepemimpinan kepala sekolah memiliki fungsi sebagai berikut menurut Wahjosumidjo (2022) yaitu :

1. Bertanggung jawab untuk memastikan guru, administrator, dan siswa menyadari tujuan pendidikan yang ditetapkan
2. Pimpinan pendidikan bertanggung jawab menyediakan segala dukungan, peralatan, fasilitas, berbagai aturan dan kondisi yang mendukung kegiatan.
3. Pimpinan pendidik harus mampu memahami motivasi setiap guru, tenaga administrasi dan siswa mengapa mereka berperilaku baik itu positif ataupun tidak menguntungkan.
4. Pendidikan pemimpin sebagai sumber inspirasi bagi pengikutnya.
5. Pimpinan pendidik harus menjaga keseimbangan antara guru, administrator dan siswa dan kepentingan masyarakat dari pihak lain

6. Pimpinan pendidik harus menyadari bahwa esensi kepemimpinan adalah mengikuti. Artinya kepemimpinan tidak akan berlangsung jika tidak didukung oleh pengikut.
7. Memberikan bimbingan dalam kegiatan koordinasi, pengendalian atau pemantauan dan pembinaan agar setiap anggota atau antek bertugas mengajar beban dan hasil usaha bersama.

Menurut Rohmat (2017) dalam bukunya menjelaskan secara umum fungsi dari seorang pemimpin itu sebagai berikut :

1. Mampu mengambil keputusan
2. Mengembangkan informasi
3. Mempertahankan dan mengembangkan loyalitas dari para anggota
4. Dapat memberikan dorongan semangat serta pandangan positif kepada anggota
5. Bertanggung jawab atas semua kegiatan
6. Memantau pelaksanaan kegiatan
7. Memberikan penghargaan kepada anggota yang berprestasi

Davis dan Syarifudin (2013) menjelaskan bahwa “Mendeskripsikan empat karakteristik umum seorang pemimpin yang dapat mempengaruhi keberhasilan pemimpin dalam menjalankan suatu perusahaan/ organisasi yaitu :

1. Kecerdasan. Penelitian umumnya menunjukkan bahwa para pemimpin lebih pintar daripada mereka yang dipimpin. Artinya bahwa para pemimpin itu tidak dapat dilampaui kecerdasannya oleh kecerdasan banyak pengikut mereka.

2. Kematangan dan luasnya hubungan sosial. Pemimpin cenderung matang dan stabil secara emosional dan sebagian besar fokus pada kegiatan sosial. Para pemimpin ini cenderung memiliki keinginan untuk dihargai.
3. Motivasi diri dan kemauan untuk bertindak. Para pemimpin memiliki dorongan yang relatif kuat untuk memberikan dorongan semangat atas kinerja mereka untuk memperoleh hasil terbaik. Mereka bekerja dengan mencoba untuk mendapatkan penghargaan intrinsik daripada ekstrinsik.
4. Sikap terhadap hubungan manusia. Pemimpin yang sukses mau mengakui harga diri dan kehormatan pengikutnya serta mampu berpihak padanya.

Salah satu peran penting dalam kepemimpinan yang efektif dapat menengahi kesenjangan antara tujuan individu dan tujuan organisasi dengan menciptakan loyalitas pengikut kepada pemimpin. Oleh karena itu, orientasi pemimpin yang efektif adalah hasil dari organisasi. Bush dan Coleman (2018) berpendapat mengenai efektivitas kepemimpinan kepala sekolah bahwa Kepala sekolah yang efektif tidak hanya memiliki waktu untuk mengontrol internal yang eksplisit seperti guru pada output organisasi, mereka tidak mengalami kesulitan dalam mengkomunikasikan tujuan para pengikut organisasi dan tidak sulit bagi mereka untuk menggabungkan penerimaan tujuan ini dengan upaya untuk memenuhi kebutuhan mereka sendiri.

2.1.4 Kepemimpinan Kepala Sekolah

Menurut uraian kepemimpinan di atas, kepemimpinan dalam organisasi sekolah biasanya sama. Seorang kepala sekolah adalah pemimpin dan pemimpin yang harus mengatur, memberi perintah dan melindungi bawahannya yaitu guru,

dan memecahkan masalah yang timbul. Menurut Wahjosumidjo (2018) Kepala Sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Sementara Rahman dkk (2016) mengungkapkan bahwa kepala sekolah adalah seorang guru (jabatan Fungsional yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural (kepala sekolah) di sekolah. Menurut Mulyasa (2019) kepemimpinan kepala sekolah merupakan satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah adalah seorang guru yang memiliki kemampuan untuk mengarahkan dan memperkuat sumber daya yang ada di sekolah sedemikian rupa sehingga dapat dimanfaatkan secara optimal untuk mencapai tujuan bersama. Agar kepala sekolah berhasil dalam menunaikan tugasnya, maka kepala sekolah harus mampu berperan sebagai *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, motivator*.

1. Kepala Sekolah sebagai *educator* atau pendidik

Memenuhi perannya sebagai guru, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pengajar di sekolahnya, menciptakan iklim sekolah yang menyenangkan, menasehati anak sekolah, memotivasi seluruh tenaga pendidik dan melakukan hal-hal yang menarik. Model pembelajaran seperti team teaching, atau moving class. Sebagai seorang pendidik, kepala sekolah harus selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas pengajaran yang

diberikan oleh guru. Dalam hal ini faktor pengalaman memiliki pengaruh yang signifikan terhadap profesionalitas kepala sekolah terutama pada pemahaman tenaga kependidikan tentang pelaksanaan tugasnya. Pengalaman ketika sebagai guru, wakil kepala sekolah atau anggota organisasi kemasyarakatan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya dan memberikan pendidikan dan pelatihan yang perlu dilaksanakan.

Menurut Mulyasa (2017) Memahami arti pendidik tidak cukup dengan berpegang pada konotasi yang terkandung dalam definisi pendidik, melainkan harus dipelajari berkaitan dengan makna pendidik, sasaran pendidik dan bagaimana strategi pendidik itu dilaksanakan. Dasar penilaian kinerja kepala sekolah adalah Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 0296/U/1996. Sebagai seorang guru, kepala sekolah harus mampu membimbing guru, membimbing tenaga kependidikan, membimbing siswa dalam pembinaan guru, mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta memberikan contoh pengajaran.

2. Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Manajemen pada dasarnya adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengarahan dan pengawasan usaha para anggota organisasi dan menggunakan segala sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dikatakan proses karena semua pemimpin mengerjakannya dengan keahlian dan kemampuannya, menggunakan berbagai kegiatan yang saling berhubungan untuk mencapai tujuan.

Wahyudi (2016) mengatakan dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk mendayagunakan tenaga kependidikan melalui kerja sama, mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

3. Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Sebagai administrator pendidikan, kepala sekolah bertanggung jawab atas kelancaran sekolah dan kelancaran pelajaran. Agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, kepala sekolah harus mampu memahami, mengelola dan memenuhi tugasnya sebagai administrator kependidikan.

Menurut Purwanto (2016) Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrator yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan, peningkatan peran serta masyarakat dan menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif dalam peningkatan mutu pembelajaran khususnya dan mutu pendidikan umumnya.

Dalam melaksanakan tugas fungsional, pimpinan sekolah sebagai administrator khususnya dalam meningkatkan efisiensi dan produktivitas sekolah dapat dianalisis dengan menggunakan beberapa pendekatan yang berbeda, baik yang berorientasi pada sifat dan perilaku maupun yang berorientasi pada situasi.

Dalam hal ini, pelanggan harus dapat bertindak berdasarkan kasus per kasus sesuai dengan situasi dan keadaan tertentu. Namun pada prinsipnya, kepala sekolah harus memprioritaskan tugas-tugas sedemikian rupa sehingga tugas-tugas yang diberikan kepada masing-masing guru dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

4. Kepala sekolah sebagai supervisor

Supervisor adalah proses yang secara khusus dirancang untuk membantu guru dan supervisor menjadi akrab dengan kegiatan sekolah sehari-hari sehingga mereka dapat menggunakan pengetahuan dan keterampilan mereka untuk melayani orang dengan lebih baik untuk orang tua dan sekolah dan berusaha untuk membuat sekolah menjadi komunitas belajar yang lebih efektif.

Syaiful (2016) menyatakan Kepala sekolah sebagai supervisor harus mempunyai kemampuan mensupervisi dan mengaudit kinerja guru dan personal lainnya di sekolah sebagai berikut:

1. Pertama mampu melakukan evaluasi sesuai prosedur dan teknik-teknik yang tepat:
 - a. Mampu merencanakan supervisi manajemen kelembagaan sesuai kebutuhan layanan pembelajaran oleh guru dan personal lainnya,
 - b. Mampu melakukan supervisi untuk menumbuhkan profesionalisme guru memberikan layanan belajar dengan menggunakan teknik-teknik supervisi yang tepat.
2. Mampu melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan program pendidikan sesuai dengan prosedur yang tepat

- a. Mampu menyusun dokumen-dokumen standar kinerja program pendidikan yang dapat diukur dan dinilai,
- b. Mampu melakukan audit kepatuhan terhadap dokumen standar kinerja dengan melakukan monitoring dan evaluasi kinerja program.

Kepemimpinan kepala sekolah yang profesional dibuktikan dengan kemampuannya supervise dengan cara mengaudit dokumen standar kinerja sekolah dan mengaudit kepatuhan terhadap standar kinerja sebagai upaya menjamin pemenuhan mutu pendidikan.

5. Kepala Sekolah Sebagai *Leader*

Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah harus mampu memimpin dan mengarahkan, meningkatkan keterampilan staf pengajar, memfasilitasi komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Keterampilan yang harus diterapkan oleh kepala sekolah sebagai seorang pemimpin dapat dianalisis dari segi kepribadian dan pengetahuan, tenaga kependidikan, visi dan misi, kemampuan pengambilan keputusan dan komunikasi. Sumijo mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai *leader* memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan Administrasi dan pengawasan. Kepribadian kepala sekolah sebagai *leader* tercerminkan dari sifat: (1) Jujur; (2) Kepercayaan; (3) Tanggung jawab; (4) Berani mengambil resiko dan keputusan; (5) Berjiwa besar; (6) Emosi yang stabil, dan (7) Teladan.

Pengetahuan kepala sekolah tercermin dari kemampuan memahami kondisi tenaga pengajar (guru dan non guru), memahami kondisi tenaga pendidik,

merancang program pengembangan guru, umpan balik, saran dan Penerimaan kritik dari berbagai pihak untuk perbaikan kepemimpinannya.

6. Kepala Sekolah sebagai *inovator*

Untuk memenuhi peran dan tugasnya sebagai pembaharu, pimpinan sekolah harus memiliki strategi membangun hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari ide-ide baru, mengintegrasikan semua kegiatan, menjadi teladan bagi seluruh pegawai sekolah dan mengembangkan model pembelajaran yang inovatif. Mulyasa (2017) Kepala sekolah sebagai inovator dituntut untuk melakukan perubahan atau pembaharuan terhadap sekolah yang bermutu melalui gagasan baru. Strategi yang tepat, mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Juga sebagai seorang inovator akan tercerminkan melalui pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, rasional, pragmatis keteladanan, disiplin, serta fleksibel.

7. Kepala sekolah sebagai *motivator*

Sebagai *motivator*, kepala sekolah harus memiliki strategi yang cocok untuk memotivasi guru selama pelaksanaan berbagai tugas dan kegiatan. Motivasi ini dapat dihasilkan oleh pengaturan lingkungan fisik, peraturan suasana kerja, penghargaan secara efektifitas dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar.

Hal ini sejalan dengan peran pendapat bahwa kepala sekolah dituntut mempunyai kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang memadai agar mampu mengambil inisiatif dan prakarsa untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah (Gunawan, 2022).

2.1.5 Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran

Menurut undang-undang No. 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan Nasional, Pasal 39 menyebutkan bahwa Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. Kepala Sekolah sebagai salah satu unsur tenaga kependidikan sekaligus sebagai pemimpin bertanggung jawab melaksanakan penyelenggaraan pendidikan di sekolah sebagaimana ditegaskan melalui Peraturan Pemerintah No. 28, Pasal 12 ayat 1 tahun 1990, menyebutkan bahwa “Kepala Sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana”. Terkait dengan fungsi manajerial kepala sekolah, menurut Mulyasa (2019), kepala sekolah melaksanakan manajemen pendidikan yakni sebagai rangkaian kegiatan bersama atau keseluruhan pengendalian usaha atas kerjasama sekelompok orang dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang berpengaruh dalam meningkatkan kinerja guru. Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Hal tersebut menjadi lebih penting sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala sekolah, yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien. Kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi yang sangat

berpengaruh dan menentukan kemajuan sekolah harus memiliki kemampuan administrasi, memiliki komitmen tinggi, dan luwes dalam melaksanakan tugasnya. Kepemimpinan kepala sekolah yang baik harus dapat mengupayakan peningkatan kinerja guru melalui program pembinaan kemampuan tenaga kependidikan. Oleh karena itu kepala sekolah harus mempunyai kepribadian atau sifat-sifat dan kemampuan serta keterampilan-keterampilan untuk memimpin sebuah lembaga pendidikan. Dalam perannya sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah harus dapat memperhatikan kebutuhan dan perasaan orang-orang yang bekerja sehingga kinerja guru selalu terjaga.

Stronge dkk (2013) dalam buku *Kualitas Kepala Sekolah yang Efektif* mengemukakan bahwa pada faktanya, di antara faktor-faktor penentu sekolah, efek kepala sekolah menempati posisi kedua setelah guru dalam memfasilitasi pembelajaran siswa. Kepala sekolah dengan efektivitas tinggi dinilai sebagai “kunci untuk menginisiasi, mengimplementasikan, dan memelihara kesuksesan sekolah” menurut Tucker & Coddling (2021). Konsekuensinya, kepala sekolah diharapkan untuk mendorong dan mengembangkan visi sekolah serta memberdayakan para pemangku kepentingan, untuk membangun dan menjaga kondisi-kondisi yang diperlukan untuk kesuksesan seluruh siswa.

Salah satu penekanan utama dalam bidang dunia pendidikan di awal abad ke-21 adalah tuntutan agar para pendidik lebih bertanggung jawab dalam meningkatkan kinerja para siswanya. Ekspektasi nasional maupun daerah mengharuskan sekolah memastikan siswa-siswinya mampu menguasai objektif-objektif kurikulum dengan baik, dan sekolah-sekolah lokal berfokus untuk

memenuhi keharusan ini. Sebagai akibatnya, tugas-tugas kepemimpinan dalam kegiatan pengajaran di sekolah ber-kembang menjadi tugas atau peran utama bagi para kepala sekolah. Untuk memenuhi tuntutan-tuntutan yang berkenaan dengan ekspektasi nasional maupun lokal, para kepala sekolah saat ini jauh harus lebih berfokus pada pengajaran dan pembelajaran (*learning*)-khususnya dalam mengukur dan menentukan kemajuan siswa-dibanding masa-masa sebelumnya. Konsekuensinya, para kepala sekolah saat ini sebagai pemimpin pembelajaran harus berkonsentrasi dalam membangun visi sekolah, berbagi kepemimpinan dengan guru-guru lainnya, dan mendorong sekolah agar beroperasi sebagai komunitas pembelajaran (*learning communities*). Upaya-upaya untuk mencapai peningkatan sebagaimana yang diharapkan mengharuskan dilakukannya pengumpulan, pengolahan dan penilaian data untuk mengidentifikasi apa saja yang dibutuhkan; serta memonitor pengajaran dan kurikulum untuk menentukan apakah kebutuhan-kebutuhan tadi telah dikelola sebagaimana mestinya.

Zakaria (2015) mengemukakan bahwa peran kepala sekolah dalam kepemimpinan pembelajaran menggambarkan tindakan yang dilakukan (kepala sekolah) untuk mengembangkan lingkungan kerja yang produktif dan memuaskan bagi guru pada akhirnya mampu menciptakan kondisi belajar siswa semakin baik. Selanjutnya, tujuan kepemimpinan pembelajaran adalah untuk memfasilitasi guru agar dapat meningkatkan prestasi belajar, kepuasan belajar, motivasi belajar, keingintahuan, kreativitas, inovasi, jiwa kewirausahaan, dan kesadaran untuk belajar sepanjang hayat.

Uraian di atas menggambarkan betapa kompleksnya tugas dan fungsi kepala sekolah baik sebagai manajer maupun sebagai pemimpin. Kedua peran ini bersatu dan melekat pada kepala sekolah. Namun dalam kenyataan di lapangan ditemukan bahwa masih banyak kepala sekolah yang belum memahami tugas dan fungsinya secara nyata. Aktivitas kepala sekolah-pun cenderung monoton mengikuti rutinitas sekolah. Kepala sekolah sibuk dengan rutinitas administrasi, rapat-rapat dinas, serta urusan keluar Kota. Aktivitas pembelajaran di kelas nyaris tanpa sentuhan kepala sekolah. Sekali sekali memang ditemukan kepala sekolah berkeliling di depan kelas-kelas untuk memonitor KBM dan memastikan siswa berada di dalam kelas. Dalam keadaan ini kepala sekolah seringkali terlibat konflik dengan guru dan siswa ketika diketahui ada kelas yang kosong. Secara kasat mata memang kepala sekolah telah melaksanakan fungsinya sebagai pemimpin dalam pembelajaran. Namun menurut penulis peran kepala sekolah sebagai pemimpin pengajaran tidaklah sederhana itu.

Stronge (2014) mengatakan bahwa sebagai pemimpin pengajaran peran kepala sekolah meliputi hal-hal sebagai berikut: membangun dan menjaga visi sekolah, berbagi kepemimpinan, memimpin komunitas pembelajaran (*learning communities*), memanfaatkan data untuk membuat keputusan-keputusan pengajaran, dan memonitor kurikulum dan pengajaran.

2.1.6 Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Efektif

Kepemimpinan berasal dari akar kata “pemimpin” menurut Wirawan dalam Sagala (2015) maksudnya adalah orang yang dikenal dan berusaha mempengaruhi para pengikutnya untuk merealisasikan visinya. Untuk memperluas pandangan

terhadap pengertian kepemimpinan, maka dalam mendefinisikan kepemimpinan para ahli berbeda-beda, sebagaimana dikemukakan oleh Akademi Militer West Point dalam Sagala (2015) adalah “*Leadership is the process of influencing human behaviour so as to accomplish the goals prescribed by the organizationally appointed leader*”. Kepemimpinan menurut Koontz (2015) adalah pengaruh, kiat (seni), proses mempengaruhi orang-orang sehingga mereka mau berusaha secara sepenuh hati dan antusias mencapai tujuan.

Gibson, et. Al dalam (2016) menyatakan *Leadership as an interaction between members of a group. Leaders are agents of change, person whose acts affect other people more than other people's act affect them*. Kepemimpinan adalah interaksi antara anggota dalam kelompok. Para pemimpin adalah agen perubahan, orang yang bertindak mempengaruhi orang lain melebihi daripada orang lain mempengaruhi. Dari sejumlah pengertian kepemimpinan tersebut, Sagala (2015) mengemukakan pada pokoknya kepemimpinan berkisar pada:

1. Perilaku mengarahkan aktivitas;
2. Aktivitas hubungan kekuasaan dengan anggota;
3. Proses komunikasi dalam mengarahkan suatu kegiatan untuk mencapai tujuan yang spesifik;
4. Interaksi antar personel untuk mencapai hasil yang ditentukan;
5. Melakukan inisiatif dalam melakukan kegiatan dengan memelihara kepuasan kerja;
6. Aktivitas organisasi meningkatkan prestasi.

Mengacu pada pengertian tersebut, kepemimpinan dapat dimaknai sebagai perilaku dan aktivitas mempengaruhi dan menggerakkan orang-orang atau pengikut dengan memelihara kepuasan kerja untuk mencapai tujuan yang spesifik. Sama halnya dengan kepemimpinan pada lembaga lainnya dalam dunia pendidikan yakni kepala sekolah memiliki keharusan untuk dapat menciptakan sekolah yang mencapai tujuan. Hammond (2014) menyatakan pentingnya kepemimpinan untuk sekolah dan perbaikan instruksional telah didokumentasikan dengan baik.

Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa para pemimpin dapat mempengaruhi hasil belajar kelas melalui dua jalur utama. Jalur pertama melibatkan praktek kepemimpinan yang secara langsung mempengaruhi belajar mengajar, misalnya, melalui dukungan pengembanganguru. Yang kedua meliputi kegiatan yang secara tidak langsung mempengaruhi praktek dengan menciptakan kondisi organisasi di sekolah yang kondusif untuk perubahan positif. Masing-masing jalur telah dikaitkan dengan hasil prestasi siswa (Wirawan, 2018).

Kepala sekolah sebagai pemimpin dituntut memiliki berbagai hal seperti ciri-ciri kepemimpinan oleh Murniati (2013) yaitu: (1) Iman dan takwa kepada Tuhan Yang Maha Esa; (2) Imajinasi yang kuat; (3) Emosi yang stabil; (4) Mampu hidup dalam menghadapi kegagalan, (5) Berpikir terbuka, (6) Rendah hati (bukan berarti rendah diri), (7) Mempunyai pemikiran yang sabar dan tekun, (8) Disiplin, (9) Memperhitungkan efektivitas dan efisiensi, (10) Memiliki rasa humor dan berjiwa seni.

Suradinata (2018) menyatakan dalam tataran hubungan kerja, sebagai pemimpin kepala sekolah idealnya harus mampu: (1) berpikir sistem dalam segala

hal, (2) mengambil keputusan dalam situasi yang sangat kritis, (3) mengelaborasi sikap dan tingkah laku sesuai dengan lingkungan, (4) menguasai budaya yang berhubungan dengan dirinya, (5) memotivasi kerja bawahan secara kreatif, (6) membaca situasi dan harus ditindak lanjuti, (7) menguasai kondisi lingkungan keamanan.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) nomor 28 tahun 2010 tentang penugasan guru sebagai kepala sekolah/madrasah yang dimaksud dengan Kepala sekolah/madrasah adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin suatu satuan pendidikan. Selanjutnya Persyaratan umum untuk menjadi kepala sekolah meliputi :

- a. Beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa;
- b. Memiliki kualifikasi akademik paling rendah sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau non kependidikan perguruan tinggi yang terakreditasi;
- c. Berusia setinggi-tingginya 56 (lima puluh enam) tahun pada waktu pengangkatan pertama sebagai kepala sekolah/madrasah;
- d. Sehat jasmani dan rohani berdasarkan surat keterangan dari dokter Pemerintah;
- e. Tidak pernah dikenakan hukuman disiplin sedang dan/atau berat sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
- f. Memiliki sertifikat pendidik;
- g. Pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenis dan jenjang sekolah/madrasah masing-masing, kecuali di taman kanak-

kanak/ raudhatul athfal/taman kanak-kanak luar biasa (TK/RA/TKLB) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA/TKLB;

- h. Memiliki golongan ruang serendah-rendahnya III/c bagi guru pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi guru bukan PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang dibuktikan dengan SK inpasing;
- i. Memperoleh nilai amat baik untuk unsur kesetiaan dan nilai baik untuk unsur penilaian lainnya sebagai guru dalam daftar penilaian prestasi pegawai (DP3) bagi PNS atau penilaian yang sejenis DP3 bagi bukan PNS dalam 2 (dua) tahun terakhir; dan
- j. Memperoleh nilai baik untuk penilaian kinerja sebagai guru dalam 2 (dua) tahun terakhir.

Persyaratan khusus guru yang diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah/madrasah meliputi:

- a. Berstatus sebagai guru pada jenis atau jenjang sekolah/madrasah yang sesuai dengan sekolah/madrasah tempat yang bersangkutan akan diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah/madrasah;
- b. Memiliki sertifikat kepala sekolah/madrasah pada jenis dan jenjang yang sesuai dengan pengalamannya sebagai pendidik yang diterbitkan oleh lembaga yang ditunjuk dan ditetapkan Direktur Jenderal.

Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) nomor 13 tahun 2007 tentang standar kepala sekolah/madrasah, bahwa kepala sekolah harus memiliki lima kompetensi yaitu :

Tabel 2.1.
Dimensi Kompetensi kepala sekolah

Dimensi Kompetensi	Kompetensi
1. Kepribadian	1. Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah. 2. Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin. 3. Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah. 4. Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi. 5. Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/ madrasah. 6. Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.
2. Manajerial	1. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan. 2. Mengembangkan organisasi sekolah/ madrasah sesuai dengan kebutuhan. 3. Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumberdaya sekolah/ madrasah secara optimal. 4. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif. 5. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/ madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik. 6. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal. 7. Mengelola sarana dan prasarana sekolah/ madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal. 8. Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/ madrasah.

Dimensi Kompetensi	Kompetensi
	9. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik. 10. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional. 11. Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien. 12. Mengelola ketatausahaan sekolah/ madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah. 13. Mengelola unit layanan khusus sekolah/ madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah. 14. Mengelola sistem informasi sekolah/ madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan. 15. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/ madrasah. 16. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/ madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.
3. Kewirausahaan	1. Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/ madrasah. 2. Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif. 3. Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah. 4. Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/ madrasah. 5. Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.
4. Supervisi	1. Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

Dimensi Kompetensi	Kompetensi
	2. Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat. 3. Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
5. Sosial	1. Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah 2. Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan. 3. Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Seorang kepala sekolah harus mempunyai dasar kepemimpinan yang kuat dalam mengelola pendidikan di sekolah. Adapun kepemimpinan yang kuat terdiri dari sejumlah dimensi Permadi (2019) antara lain : 1) Visi yang utuh, 2) Membangun kepercayaan dan tanggung jawab, pengambilan keputusan dan komunikasi (hubungan sekolah), 3) Pelayanan terbaik, 4) Pengembangan orang, 5) Membina rasa persatuan dan kekeluargaan, 6) Fokus pada siswa, 7) Manajemen yang memperhatikan praktek, 8) Penyesuaian gaya kepemimpinan, 9) Pemanfaatan kekuasaan, 10) Keteladanan, ekstra inisiatif, jujur, berani dan tawakal. Selain mempunyai dasar-dasar kepemimpinan yang kuat, kepala sekolah harus dapat menjalankan tugas pokok dan fungsinya secara optimum. Untuk itu kepala sekolah harus mempunyai keterampilan yang kuat dalam memimpin sekolah.

Martin dan Millower (2014) serta Willower dan Kmetz (2017) dalam Mulyasa (2022) berdasarkan hasil kajiannya pada berbagai sekolah unggulan yang telah sukses mengembangkan program-programnya, mengemukakan indikator kepala sekolah yang efektif sebagai berikut: a) memiliki visi yang kuat tentang masa depan sekolahnya, b) memiliki harapan tinggi, c) memastikan pembelajaran

berjalan efektif, d) pemanfaatan waktu secara efisien dan meminimalisasi stres dan konflik negatif, e) mendayagunakan berbagai sumber belajar, f) memanfaatkan informasi untuk mengarahkan perencanaan pembelajaran, g) melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkesinambungan.

Berdasarkan paparan sebelumnya maka dapat dikemukakan bahwa untuk menjadi kepala sekolah pada dasarnya tidaklah mudah banyak persyaratan baik yang umum maupun khusus yang dibuat oleh pemerintah dalam hal ini Kemendikbud. Selain standar yang ditentukan oleh pemerintah, kepala sekolah juga harus memiliki berbagai keahlian seperti konsep maupun *soft skill*. Kepemimpinan yang efektif di sekolah sangat diperlukan atau bahkan menjadi suatu keharusan untuk dapat memberikan pelayanan terbaik bagi seluruh warga sekolah maupun *stakeholder* nya. Di samping itu fungsi kepala sekolah sebagai *educator*, manajer, *administrator*, *supervisor*, *leader*, *innovator*, dan *motivator* apabila dilakukan dengan baik akan mampu mempengaruhi perilaku dan kinerja guru

2.1.7 Indikator Kepemimpinan Kepala Sekolah

Jabatan kepala sekolah di sekolah ada sebagai pemimpin atau manajer yang memiliki peran yang sangat vital. Menurut Mulayasa (2019) Indikator kepemimpinan kepala sekolah adalah kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi. Kemampuan kepala sekolah harus memiliki kualifikasi sebagai seorang leader/ pemimpin yang didukung oleh kepribadian, pengetahuan tentang guru, tenaga kependidikan (tata usaha), visi dan misi kepala sekolah, kemampuan berkomunikasi secara baik dan efektif serta mampu

mengambil keputusan dengan bijak. Kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan kepala sekolah dalam mempengaruhi warga sekolah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, tujuan harus dikerjakan bersama-sama dengan harapan dapat tercapai dengan baik dan maksimal.

Menurut Saimin. (2019) Kepala sekolah sebagai *leader* harus memiliki karakter khusus yaitu kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi. indikator kepemimpinan kepala sekolah ialah: a. Kepribadian yang kuat b. Memahami tujuan pendidikan c. Pengetahuan yang luas d. Keterampilan profesional. Selanjutnya kepemimpinan kepala sekolah dapat dikatakan efektif apabila seorang pemimpin dalam hal ini kepala sekolah mampu mempengaruhi orang lain yaitu bawahannya di sekolah seperti guru, tenaga kependidikan dan staf lainnya untuk berperilaku sesuai dengan keinginannya dan secara rela untuk berpartisipasi mencapai visi misi sekolah secara bersama-sama.

2.1.8 Manajemen Efektivitas Sekolah

Efektif adalah ketercapaian suatu organisasi sesuai dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya. Syafaruddin (2015) membedakan efektif dan efisien sebagai berikut. Efisien adalah hubungan antara input (masukan) dengan output (keluaran). Artinya jika hasil yang dicapai lebih banyak daripada input (masukan/modal) yang dikeluarkan maka itu dimaksudkan sebagai efisien. Efektif dapat didefinisikan dimana organisasi mencapai tujuannya atau hasil yang dicapai organisasi sesuai dengan apa yang telah direncanakan atau telah menjadi tujuan sebelumnya. Dengan kata lain bahwa efektif adalah melakukan sesuatu dengan

benar dan sesuai dengan tujuan. Efektivitas merupakan tujuan dari semua organisasi, demikian halnya dengan organisasi pendidikan yakni sekolah. Sekolah yang efektif merupakan tujuan dari pengelolaan sekolah.

Komariah dan Triatna (2018) menegaskan bahwa keefektifan sekolah pada dasarnya menunjukkan tingkat kesesuaian antara hasil yang dicapai (*achievement* atau *observed outputs*) dengan hasil yang diharapkan (*objectives, targets, intended output*) sebagaimana telah ditetapkan. Sekolah efektif adalah sekolah yang memiliki sistem pengelolaan yang baik, transparan dan akuntabel, serta mampu memberdayakan setiap komponen penting sekolah, baik secara internal maupun eksternal, dalam rangka pencapaian visi -misi-tujuan sekolah secara efektif dan efisien.

Efektivitas adalah ukuran yang menyatakan sejauh mana sasaran/tujuan (kuantitas, kualitas, dan waktu) telah tercapai. Dalam bentuk persamaan, efektivitas adalah sama dengan hasil nyata dibagi dengan hasil yang diharapkan. Sekolah efektif menunjukkan kesesuaian antara hasil yang dicapai dengan hasil yang diharapkan. Pada sekolah efektif, seluruh siswa tidak hanya siswa yang memiliki kemampuan tinggi dalam belajar yang dapat mengembangkan diri, namun juga siswa yang memiliki kemampuan intelektualitas yang biasa pun dapat mengembangkan dirinya sejauh mungkin, apalagi jika dibandingkan dengan kondisi awal ketika mereka baru memasuki sekolah. Sagala (2015) mengungkapkan komponen karakteristik keefektifan sekolah seperti dalam tabel berikut:

Tabel 2.2
Komponen Karakteristik Keefektifan Sekolah

Komponen	Karakteristik
Manajemen	Fokus manajemen didasarkan pada lembaga pendidikan yang bersangkutan yaitu prosesnya menekankan pada prosedur pengembangan organisasi yang aktual dan penggunaan waktu yang efektif, berpusat pada hasil dan tujuan yang jelas dan terukur, semua anggota memiliki komitmen dan harapan yang tinggi terhadap organisasi.
Kepemimpinan	Berfungsinya komponen-komponen organisasi secara optimal dan keefektifan manajerial ditandai kepemimpinan instruksional yang lugas dan kuat oleh kepala sekolah, performansi guru dan tenaga kependidikan yang profesional yang ditopang oleh kemampuan teknologi, perkembangan lingkungan, peluang yang baik, kecakapan individual, dan motivasi yang kuat dengan penuh kreasi dan inovasi.
Komitmen	Kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan menggambarkan sikap: a) konsisten, b) memiliki komitmen, c) memiliki integritas yang tinggi, d) berpikiran luas dan terbuka, e) bersikap jujur, f) percaya diri, g) kreatif, dan sebagainya ditandai dengan hubungan perencanaan dan sikap kolegalitas didukung aturan yang baik, kuat dan memadai yang dipahami secara meluas
Lingkungan Strategis	Keterlibatan secara sinergis kelompok informal, kebutuhan individu dan tujuan birokrasi secara bersama dapat berperan optimal sehingga terwujudnya stabilitas staf ditandai suasana hubungan antar manusia (organizational climate) yang harmonis dan teratur
Harapan	Harapan yang tinggi dan keefektifan pengajaran oleh para pengajar dengan penggunaan waktu yang efektif, dan pengembangan staf lembaga pendidikan yang memadai dan memperhatikan kondisi fasilitas fisik untuk pembelajaran
Iklim Sekolah	Iklim yang teratur pada orientasi kerja, tenang, berorientasi kerja pendidikan, terpelihara dan tercapainya hasil akademik, dan melakukan pemantauan secara rutin terhadap kemajuan aktivitas personal maupun kemajuan belajar peserta didik
Peran Pemerintah	Adanya dukungan pemerintah pusat kaitannya dengan standarisasi, dukungan pemerintah provinsi dan kabupaten/kota kaitannya dengan pelayanan anggaran dan fasilitas

Komponen	Karakteristik
	sekolah, dan adanya dukungan orang tua serta masyarakat yang cukup

Efektivitas sekolah adalah ukuran yang menyatakan sejauh mana sasaran/tujuan (kuantitas, kualitas, dan waktu) telah tercapai. Pengukuran efektivitas suatu sekolah dapat dilihat dari tercapainya tujuan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dengan menggunakan sumber biaya atau dana yang seminimal mungkin dan dapat menghasilkan kualitas yang terbaik. Keefektifan organisasi sekolah juga dapat dilihat dari semangat guru dan siswa dalam melaksanakan tugas yang diwujudkan dengan kehadiran dan kepuasan kerja. Perencanaan yang matang dan komitmen yang sama dalam mencapai tujuan serta keikutsertaan dalam pengambilan keputusan merupakan kunci dari efektivitas organisasi sekolah.

Efektivitas organisasi sekolah juga dapat dilihat dari kerja sama yang harmonis antara sekolah dan komite sekolah, wali murid serta masyarakat sehingga terjalin suasana kekeluargaan yang pada akhirnya komite sekolah, wali murid dan masyarakat dapat membantu program-program sekolah sehingga tujuan pendidikan di sekolah tercapai dengan baik.

2.1.9 Indikator Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah

Jabatan kepala sekolah di sekolah ada sebagai pemimpin atau manajer yang memiliki peran yang sangat vital. Menurut Mulyasa (2019), indikator kepemimpinan kepala sekolah adalah kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan

kemampuan berkomunikasi. Kemampuan kepala sekolah harus memiliki kualifikasi sebagai seorang leader/pemimpin yang didukung oleh kepribadian, pengetahuan tentang guru, tenaga kependidikan (tata usaha), visi dan misi kepala sekolah, kemampuan berkomunikasi secara baik dan efektif serta mampu mengambil keputusan dengan bijak.

Kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan kepala sekolah dalam mempengaruhi warga sekolah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, tujuan harus dikerjakan bersama-sama dengan harapan dapat tercapai dengan baik dan maksimal. Menurut Muchlas Saimin (2009), kepala sekolah sebagai leader harus memiliki karakter khusus yaitu kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi. Indikator kepemimpinan kepala sekolah ialah: a) kepribadian yang kuat, b) memahami tujuan pendidikan, c) pengetahuan yang luas, d) keterampilan profesional.

Martin dan Millower (2011) serta Willower dan Kmetz (2017) dalam Mulyasa (2022) menambahkan bahwa kepala sekolah yang efektif memiliki visi yang kuat, harapan tinggi, memastikan pembelajaran berjalan efektif, memanfaatkan waktu secara efisien, mendayagunakan berbagai sumber belajar, menggunakan informasi untuk perencanaan pembelajaran, serta melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkesinambungan. Selain itu, berdasarkan penelitian Amini, Damanik, dan Bahri (2021), indikator efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru mencakup, yang pertama konsistensi dalam menerapkan pembinaan kedisiplinan, kedua yaitu dukungan dalam bentuk motivasi dan fasilitasi, yang ketiga adalah keterlibatan dalam evaluasi dan

pengembangan guru, berikutnya yang keempat yaitu keteladanan dalam perilaku dan etos kerja, dan yang terakhir adalah pelibatan guru dalam pengambilan keputusan akademik dan administrasi.

Dengan mengacu pada indikator tersebut, maka efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dapat diukur secara objektif melalui kinerja guru, partisipasi guru dalam kegiatan sekolah, kualitas pembelajaran, serta budaya kerja yang tercipta di lingkungan sekolah.

2.2 Hasil Penelitian yang relevan

Berikut adalah penelitian-penelitian terbaru yang relevan dengan judul Analisis Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri 1 Panai Tengah.

1. Penelitian oleh Sari, D. & Wibowo, A. (2022). Penelitian ini membahas pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap peningkatan kinerja guru di tingkat SMA. Studi dilakukan di lima SMA Negeri di Jakarta Timur dengan pendekatan kuantitatif melalui penyebaran kuesioner kepada 80 guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara signifikan mempengaruhi motivasi dan disiplin kerja guru, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mengajar. Kepala sekolah yang mampu menjadi teladan, memberi inspirasi, dan memberdayakan guru terbukti memiliki dampak besar terhadap peningkatan kualitas proses pembelajaran. Penelitian ini relevan karena menekankan pentingnya peran kepala sekolah sebagai pemimpin perubahan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Temuan ini mendukung

fokus penelitian Anda dalam mengevaluasi efektivitas kepemimpinan kepala sekolah di SMA Negeri 1 Panai Tengah.

2. Penelitian oleh Ramadhani, T. (2021). Studi ini mengkaji korelasi antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan kompetensi pedagogik guru di SMA Swasta di Kota Medan. Metode yang digunakan adalah survei korelasional terhadap 60 guru. Hasilnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif yang melibatkan guru dalam pengambilan keputusan meningkatkan rasa tanggung jawab guru terhadap kualitas pembelajaran. Kepala sekolah yang terbuka terhadap masukan dan mampu membangun komunikasi dua arah dinilai efektif dalam meningkatkan performa guru di kelas. Keterkaitan dengan penelitian Anda tampak pada dimensi efektivitas kepemimpinan yang meliputi komunikasi, kolaborasi, dan pemberdayaan, yang semuanya menjadi indikator penting dalam kinerja guru.
3. Penelitian oleh Hartati, N., dkk. (2023). Penelitian ini dilakukan di SMA Negeri di Kabupaten Sleman dan menelaah hubungan antara kepemimpinan instruksional kepala sekolah dan pelaksanaan supervisi akademik terhadap peningkatan kinerja guru. Menggunakan pendekatan campuran (mixed-method), data dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian mengungkap bahwa kepala sekolah yang aktif melakukan pembinaan, pengawasan kelas, dan memberikan umpan balik konstruktif dapat meningkatkan kompetensi profesional guru. Penelitian ini memberikan gambaran bahwa efektivitas kepemimpinan tidak hanya dilihat

dari gaya memimpin, tetapi juga dari tindakan nyata dalam mendukung peningkatan mutu mengajar.

4. Penelitian oleh Yusuf, A. (2022). Dalam studi ini, peneliti menganalisis dampak kepemimpinan kepala sekolah terhadap produktivitas guru di SMA Negeri Kabupaten Gowa. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif eksplanatif dengan teknik analisis regresi. Hasilnya menunjukkan adanya hubungan positif yang kuat antara kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dan tingkat produktivitas guru. Kepala sekolah yang mampu menciptakan visi bersama, menjaga kedisiplinan, serta memberikan penghargaan terbukti mempengaruhi peningkatan kinerja guru. Penelitian ini memperkuat premis bahwa kepemimpinan strategis dan apresiatif sangat diperlukan dalam membina guru agar bekerja optimal.
5. Penelitian oleh Lestari, S. & Nugroho, H. (2023). Penelitian ini berfokus pada efektivitas peran kepala sekolah dalam membentuk budaya kerja guru di SMA Negeri di Kabupaten Banyumas. Dengan pendekatan kualitatif, peneliti menemukan bahwa kepala sekolah yang konsisten menerapkan nilai-nilai kerja keras, kolaborasi, dan integritas dapat mempengaruhi cara guru bekerja dan berinteraksi. Kepemimpinan yang berbasis keteladanan dan pembinaan personal menjadi kunci keberhasilan peningkatan etos kerja guru. Relevansi dengan penelitian Anda terletak pada penekanan bahwa efektivitas kepemimpinan tidak hanya formalitas administratif, tetapi juga tentang membentuk budaya kerja yang sehat dan produktif di lingkungan sekolah.

6. Penelitian oleh Pratiwi, R. (2023). Penelitian ini menelusuri hubungan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan tingkat inovasi guru dalam proses pembelajaran di SMA Negeri di Kota Surabaya. Dengan pendekatan deskriptif kuantitatif, ditemukan bahwa gaya kepemimpinan yang memberi ruang pada kreativitas guru mampu mendorong lahirnya berbagai strategi pembelajaran yang menarik dan efektif. Guru menjadi lebih aktif mencoba model pembelajaran baru ketika merasa didukung dan tidak dibatasi. Penelitian ini menekankan pentingnya aspek pemberdayaan dalam kepemimpinan, yang sangat relevan dengan variabel efektivitas kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja guru seperti dalam fokus studi Anda.
7. Penelitian oleh Wahyuni, M. & Rizal, A. (2022). Penelitian ini mengkaji dampak kepemimpinan distributif kepala sekolah terhadap kinerja tim guru di SMA Negeri di Kabupaten Bogor. Menggunakan metode studi kasus, peneliti menemukan bahwa kepala sekolah yang mendelegasikan wewenang, mendorong kolaborasi tim, dan membentuk komunitas belajar profesional dapat meningkatkan produktivitas dan kekompakan guru. Efektivitas kepemimpinan terwujud ketika tanggung jawab dibagi secara adil dan guru diberi kepercayaan untuk mengembangkan potensi mereka. Penelitian ini penting sebagai pembandingan dalam mengkaji bagaimana bentuk kepemimpinan yang kolaboratif memengaruhi kinerja guru secara tim maupun individu.

8. Penelitian oleh Sembiring, D. (2024). Fokus penelitian ini adalah pada efektivitas kepala sekolah dalam melakukan coaching dan mentoring terhadap guru di SMA Negeri di Sumatera Utara. Melalui pendekatan kualitatif naratif, peneliti menyimpulkan bahwa praktik coaching secara berkala membantu guru dalam mengatasi tantangan pedagogik dan psikologis di kelas. Kepala sekolah yang menjalankan fungsi pembinaan secara konsisten membentuk guru yang lebih percaya diri dan reflektif. Penelitian ini sangat relevan karena menunjukkan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada pengembangan individu guru berperan penting dalam meningkatkan kualitas kinerja mereka di lapangan.
9. Penelitian oleh Kurniawan, H. (2023). Studi ini meneliti kepemimpinan kepala sekolah berbasis etika dalam membangun integritas profesional guru di SMA Negeri di Kalimantan Selatan. Dengan pendekatan fenomenologis, penelitian ini menemukan bahwa kepala sekolah yang menjunjung tinggi nilai-nilai keadilan, tanggung jawab, dan kejujuran dapat menciptakan lingkungan kerja yang bermoral. Guru merasa lebih termotivasi untuk bekerja profesional ketika nilai-nilai etis dijunjung tinggi oleh pemimpinnya. Penelitian ini menyumbang perspektif penting bahwa efektivitas kepemimpinan tidak hanya berfokus pada hasil, tetapi juga proses dan nilai-nilai yang mendasarinya.
10. Penelitian oleh Fitriani, L. (2024). Penelitian ini mengulas efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi digital guru di SMA Negeri di Yogyakarta. Mengingat tantangan pembelajaran digital

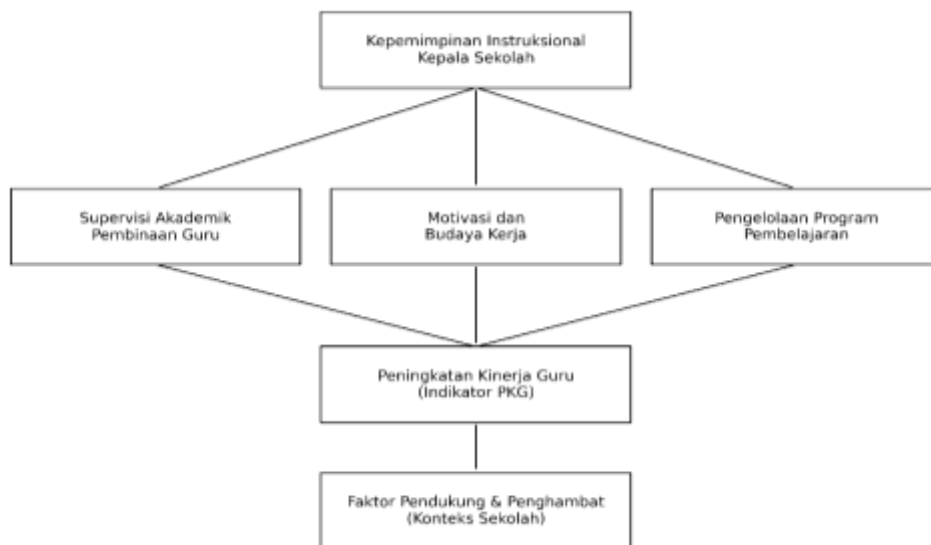
pasca-pandemi, kepala sekolah yang visioner dan adaptif mendorong guru untuk mengikuti pelatihan TIK serta mengintegrasikan teknologi ke dalam pembelajaran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah yang aktif memfasilitasi pengembangan profesional guru di bidang digitalisasi terbukti mampu meningkatkan efektivitas pengajaran. Penelitian ini penting dalam konteks kepemimpinan adaptif, khususnya dalam menghadapi tuntutan zaman dan perubahan teknologi pendidikan.

11. Penelitian oleh Astuti, W., & Hidayat, R. (2022). Penelitian ini mengkaji kontribusi kepemimpinan kepala sekolah terhadap peningkatan kedisiplinan dan tanggung jawab guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya di lingkungan SMA Negeri di Kota Bandung. Melalui pendekatan kuantitatif deskriptif dengan instrumen angket. Penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan erat kaitannya dengan kedisiplinan kerja guru yang pada akhirnya berdampak pada mutu pendidikan.
12. Penelitian oleh Putra, A., & Maulida, N. (2023). Penelitian ini menyoroti strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru melalui pembinaan dan pelatihan berkelanjutan di SMA Negeri Aceh Besar. Dengan pendekatan kualitatif studi kasus, ditemukan bahwa kepala sekolah yang secara konsisten mengadakan program *in-house training* dan evaluasi kinerja guru dapat menciptakan lingkungan belajar yang berkembang. Guru merasa dihargai dan difasilitasi dalam pengembangan profesional mereka, sehingga termotivasi meningkatkan kualitas pembelajaran. Penelitian ini memperkuat argumen bahwa kepemimpinan yang efektif adalah yang

membina, mendampingi, dan memberi ruang untuk pengembangan diri guru secara berkelanjutan.

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konsep adalah yang didasarkan pada penalaran logis. Struktur ini menjelaskan kenyataan yang terjadi dan apa yang harus dilakukan ketika fakta atau fenomena baru muncul. Berikut ini adalah daftar konsep yang digunakan dalam penelitian ini :



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual penelitian di atas menggambarkan bahwa kepemimpinan instruksional kepala sekolah berperan sebagai variabel utama yang memengaruhi kinerja guru. Pengaruh tersebut terjadi melalui proses kepemimpinan pembelajaran yang meliputi supervisi akademik, pembinaan profesional, pemberian umpan balik, serta penciptaan iklim akademik yang kondusif. Efektivitas hubungan tersebut tidak terlepas dari faktor kontekstual berupa faktor pendukung dan penghambat yang terdapat dalam lingkungan sekolah.