

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah

##### 1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan tentu kita ada yang tahu berasal dari kata dasar pimpin. Secara etimologi kepemimpinan berasal dari kata pimpin: dalam keadaan dibimbing, dituntun, dikembangkan, sedangkan kepemimpinan: perihal memimpin, cara memimpin.<sup>1 2</sup>

Konsep kepemimpinan dari kata “pimpin” yang mempunyai arti bimbing atau tuntun. Dengan kata “pimpin” melahirkan kata kerja “memimpin” yang artinya bersama dengan orang yang belum tahu arah untuk ditemani menuju suatu tempat yang dituju. Jadi orang tersebut mempunyai fungsi memimpin, atau orang yang membimbing / menuntun. Boleh dikatakan kepemimpinan merupakan daya mampu seseorang dalam mempengaruhi ke orang di luar dirinya dalam mencapai tujuan.<sup>2</sup>

Banyak pengertian tentang kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli manajemen, tapi dalam penelitian ini, penulis hanya memaparkan beberapa pengertian sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan pada awal abad ke-21 diartikan sebagai proses memengaruhi oleh sang pemimpin kepada para anggota yang dari organisasi. Hal itu didukung Greenburg & Baron (2003) yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses ketika orang pemimpin memengaruhi

<sup>1</sup> Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia, (Jakarta'* Balai Pustaka, Edisi III, cetakan ke-4, 2007), h. 874.

<sup>2</sup> Harbani *Pasolon & Kepemimpinan* B/roAras7, Bandung, 2015: ALfabeta, hal 1

anggota-anggota kelompok dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan bersama.<sup>3</sup>

- b. Pendapat Birgitta Wistrand ( dalam Cooper,2002) yang mengistilahkan “Kepemimpinan tak lain adalah mengalirkan energi Transmisi energi inilah yang memungkinkan pemimpin menjadi pemandu staf yang menentukan keefektifan pencapaian tujuan.<sup>4</sup>
- c. Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain melalui daya cipta yang dimotivasi oleh suatu sumber hati nurani, dibangkitkan oleh suatu visi, dihasilkan oleh suatu keimanan, dikobarkan oleh suatu tujuan.<sup>5</sup>
- d. Kepemimpinan adalah cara seseorang pemimpin mempengaruhi perilaku pegawainya atau bawahannya agar mau bekejasama untuk bekeija lebih meningkat mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan adalah suatu usaha seseorang yang atas kehendak dirinya

sendiri ingin membawa suatu pembaharuan agar kondisi lebih baik suatu lembaga atau organisasi yang tidak atau kurang stabil dengan kemampuan untuk melibatkan orang lain agar dapat terpengaruh dan mengikutinya atas ide ide atau gagasan yang dibawanya, sehingga tercapainya keinginan seorang pemimpin dalam mencapai tujuannya.

## 2. Kepala Sekolah.

Kepala Sekolah tentu jelas kita sudah ketahui sebagai tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin sebuah sekolah tempat diselenggarakannya proses belajar mengajar di mana terjadinya hubungan yang tidak bisa dipisahkan antara guru sebagai utama yang memberi pelajaran atau contoh dan peserta didik

<sup>3</sup> Heri Susanto,2019.Pe/n/7np/M *Menciptakan Budaya unggul generasi milenai*yogyakarta:PT Kanisius,hal 9

<sup>4</sup> Abd..Kadim Masaong, Arfan A.Tilome,M.H.I.201 *Kepemimpinan berbasis Multiple Intelligence*.Bandung: Alfabeta, hal 44-45

S.Myles Munroe,2008.77ie *Spirit Leadership*.JakartaAmannuel Publishing House,hal 59

yang siap menerima setiap pelajaran. Maksud dari memimpin tersebut adalah leadership yaitu kemampuan untuk mengelola dan menggerakkan sumber daya, baik internal maupun eksternal dalam rangka mencapai tujuan sekolah dengan lebih optimal.<sup>7</sup>

Kepala sekolah merupakan pimpinan tunggal di sekolah dasar yang mempunyai tanggungjawab dan wewenang untuk mengatur, mengelola, dan menyelenggarakan kegiatan di sekolah, agar apa yang menjadi tujuan sekolah dapat tercapai. Kepala Sekolah merupakan salah satu komponen Pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas Pendidikan sehingga kepala sekolah sebagai faktor pemimpin bertanggungjawab penuh atas penyelenggaraan Pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan, mengarahkan dan pendayagunaan tenaga pendidik dan kependidikan.

Sesuai dengan konteks pembahasan, yaitu mengenai kepemimpinan kepala sekolah, penulis mengutip pernyataan Heri Susanto, bahwa :

“ Kepemimpinan adalah kapasitas cara seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku bawahan / orang lain di mana melalui daya cipta yang dimiliki untuk dimotivasi oleh suatu hasrat, dibangkitkan oleh suatu impian ke depan atau visi, dihasilkan oleh suatu keyakinan, dinyalakan secara bekeija produktif oleh suatu tujuan dari setiap organisasi yang tentunya sudah ditetapkan bersama sebelumnya.”

Oleh sebab adanya definisi yang tunggal tentang kepemimpinan maka secara umum pengertian kepemimpinan mengakomodasi berbagai macam pengertian dan keinginan bawahan yang mampu memberikan pelayanan atau

melaksanakan fungsinya sebagai suatu pelaksanaan dari berbagai macam kebutuhan dari lembaga atau organisasi.

### 3. Hubungan Kepemimpinan dengan Kepala Sekolah

Hubungan kepemimpinan kepala sekolah dapat merujuk pada konsepsi iman Kristen bahwa kepemimpinan Kristen bagi kepala sekolah harus merasa terpanggil sebagai pelayan-hamba (Markus 10:42-45), membina hubungan dengan orang yang dipimpinnya (Markus 3:13-19), mengutamakan pengabdian menekankan bahwa keaja atau kineja adalah fokus, skala prioritas dan tekanan utama. Pemimpin Kristen harus memahami proses kepemimpinan serta keterampilan memimpin yang antara lain: a) harus mengetahui tujuan (tujuan Allah, tujuan organisasi, tujuan operasi keaja,) yang dipimpinnya; b) mengenal tanggungjawab serta tugas yang dipercayakan; c) memahami dan mengenal fungsi pengelolaan keaja (Lukas 14:28-30). Pemimpin dengan nilai efektifitas tinggi dapat ditandai dengan keteladanan-bertanggungjawab, inspirator-komunikator, pemersatu-kejasama, pekeaja-motivator, berwibawa-otokrator bijak, dan peduli-terpadu.<sup>6</sup>

Kepemimpinan dilakukan kepala sekolah dalam upaya menggerakkan nalar, komunikasi, dan tindakan guru - guru agar mau berbuat sesuatu untuk mewujudkan program keaja yang telah dirumuskan. Keberhasilan sekolah tergantung dari kemampuan pimpinannya maupun manager (Sergiovanni, 1987: Greenberg & Baron, 1995).<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Yacob Tomatala. *Kepemimpinan Kristen*. (Jakarta: YT Leadership Foundation. 2002).h. 16-22

<sup>7</sup> Abd..Kadim Masaong, Arfan *berbasis Multiple ZwreZZ/gence*. Bandung: Alfabet a

Kepemimpinan yang terkait dalam pembahasan tentang kepemimpinan kepala sekolah adalah seni atau proses dari orang-orang yang memiliki kemampuan dalam mempengaruhi kompetensi orang lain agar orang lain yang dipimpin rela bekerja keras dan penuh semangat dengan menyusun, membimbing dan memfasilitasi kegiatan-kegiatan atau hubungan-hubungan orang lain yang dipimpin tersebut untuk mendukung aktivitas-aktivitas dan program-program pengajaran agar tercipta keadaan pedagogis yang baik di sekolah.

#### B. Pengertian EMASIM-FM

Pengertian EMASIM-FM (Edukator, Manager, Administrator, Supervisor, Innovator, Motivator, Figur, Mediator) dengan arti lain pendidik, pengatur, mengelola, pengawas, penggagas ide, pendorong, tokoh utama, penengah.

Penelbabiti berasumsi bahwa dalam menjalankan kepemimpinan kepala sekolah secara teknis dan praktis dibutuhkan cara khusus dalam mengelola suatu lembaga pendidikan salah satunya menggunakan cara EMASIM-FM (Edukator, Manager, Administrator, Supervisor, Innovator, Motivator - Figur Mediator).

##### 1. Kepala sekolah sebagai Edukator (Pendidik)

Kepala Sekolah mempunyai fungsi sebagai Edukator di sini tentu harus berusaha untuk meningkatkan cara yang profesionalis tenaga kependidikan di sekolah yang dipercayakannya untuk mampu menciptakan suasana sekolah yang

menyenangkan untuk memberikan peluang yang berguna, memberikan nasehat maupun saran kepada warga sekolah, memberikan dorongan terus menerus kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan bentuk-bentuk pembelajaran yang menarik. Seperti yang biasa dilakukan keija secara kelompok yang telah direncanakan untuk dikerjakan dan guru mengevaluasinya maupun cara guru membuat bagi peserta didik yang cerdas di atas normal pada umumnya dengan soal yang lebih menantang. Bisa juga guru harus dengan aktif menyesuaikan pengajaran di luar atau pindah tempat sesuai kontek materi sehingga siswa lebih menyenangkan dan mengerti dengan contoh sebenarnya.

Sumidjo (1999:122) mengemukakan bahwa memahami arti pendidik tidak cukup berpegang pada konotasi yang terkandung dalam defenisi apa itu pendidik, melainkan harus dipelajari keterkaitannya dengan makna pendidikan, sarana pendidikan, bagaimana cara pendidikan itu dilaksanakan. Kepala sekolah di sini harus berusaha keras bagaimana menanamkan, memajukan dengan cara sesuai kondisi dan lebih meningkatkan sedikitnya ada empat macam dari nilai, yakni pembinaan secara mental, moral, dan secara fisik, maupun artistik.

Pembinaan mental; yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak seseorang. Bisa dikatakan kepala sekolah semestinya mampu menciptakan suasana menyenangkan dan menantang agar setiap tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugas dengan keahliannya dengan baik. Sehingga di sinilah letak bagaimana berusaha melengkapi sarana, prasarana, dan sumber belajar agar dapat memberi kemudahan bagi para guru

dalam menjalankan tugas utamanya mengajar. Mengajar tentu mempunyai arti dapat memberikan kemudahan belajar bagi peserta didik (facilitate of learning).

Pembinaan moral; yaitu membina para tenaga kependidikan atau guru tentang hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik mengenai suatu perbuatan, sikap dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing tenaga kependidikan. Kepala sekolah yang ahli dalam menanamkan moral harus berusaha warga sekolah setiap Senin upacara bendera atau pertemuan di sekolah guna mengevaluasi kegiatan demi kemajuannya.

Pendidikan fisik; yaitu membina para tenaga kependidikan atau guru-guru tentang hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani / badan, kesehatan dan penampilan mereka secara kelihatan dari luar atau lahiriah. Kepala sekolah yang ahli atau profesional harus bisa memberikan spirit agar para tenaga kependidikan terlibat secara aktif dan kreatif dalam berbagai kegiatan olah raga, baik yang diprogramkan di tempat tugas maupun yang diselenggarakan oleh masyarakat sekitar sekolah, dan dari pemerintah.

Pembinaan artistik; yaitu membina tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan. Hal ini biasanya dilakukan melalui kegiatan karyawisata yang bisa dilaksanakan setiap akhir tahun ajaran dan dilakukan di luar kegiatan pembelajaran terkait dengan pengayaan.

Kepala sekolah sebagai edukator senantiasa meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru dan sudah menjadi pengalaman profesionalisme saat jadi guru sebelumnya.

Keputusan Menteri Pendidikan dan kebudayaan nomor 0296/U/1996, merupakan landasan penilaian kinerja kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai educator harus memiliki kemampuan untuk membimbing guru, membimbing tenaga kependidikan nonguru, membimbing peserta didik, mengembangkan tenaga kependidikan, mengikuti perkembangan iptek dan memberi contoh mengajar.<sup>8</sup>

Dapat dikatakan kepala sekolah harus mengembangkan segala kemampuannya untuk membimbing bawahannya, meskipun sekarang dikatakan kepala sekolah merupakan guru yang diberi tugas sebagai kepala sekolah. Bukan tugas tambahan lagi sebagai kepala sekolah, tapi merupakan tugas pokok.

Kepala Sekolah sebagai Edukator/pendidik bagaimana mendidik diri sendiri dan para bawahannya dengan contoh teladan melalui pelatihan-pelatihan yang membangun mental agar bisa ada dorongan untuk berubah, bisa juga mengcopy dan menayangkan video pembelajaran yang membangun dalam meningkatkan kinerja sebagai kepala sekolah dan tenaga PTKnya.

## 2. Kepala Sekolah sebagai Manajer

Managemen pada dasarnya merupakan suatu proses membuat rencana, mengorganisasikan untuk dapat melaksanakan, memimpin, dan mengendalikan usaha para anggota organisasi, mendayagunakan seluruh potensi dari daya organisasi dalam rangka mencapai tujuannya. Proses yang terus menerus dituntut menggunakan segala kemampuan untuk mencapai tujuan.

<sup>8</sup> E.Mulyasa,2009jVfezyW/ *Kepala Sekolah Profesional*, Sant/ung. PT. Remaja Rosdakaiya,hal:98-102

Kepala sekolah sebagai manajer di sini diperlukan kerjasama/kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan meningkatkan profesinya, mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan berpartisipasi setiap kegiatan dalam tim yang dipimpinnya.

Berpartisipasi di setiap kegiatan harus mempunyai azas tujuan, mufakat, kesatuan, persatuan, empirisme, keakraban, dan integritas. Azas tujuan beranggapan bahwa kebutuhan para guru akan harga dirinya mungkin dicapai dengan turut menyumbang pada suatu arah tujuan yang lebih tinggi. Azas keunggulan beranggapan setiap tenaga kependidikan membutuhkan kenyamanan serta harus memperoleh kepuasan dan memperoleh penghargaan pribadi. Azas mufakat, dalam hal ini kepala sekolah harus mampu menghimpun ide-ide dalam membangkitkan tenaga kependidikan untuk berpikir secara lebih kreatif bersama melaksanakan beban tanggungjawabnya sebagai guru. Azas kesatuan di mana kepala sekolah harus menyadari tenaga kependidikan tidak ingin dipisahkan dari tanggung jawabnya. Menumbuhkan kepemilikan pada tenaga kependidikan terhadap sekolah tempat mereka bertugas. Azas persatuan untuk meningkatkan profesionalismenya melaksanakan tugas dan fungsinya untuk mencapai tujuan visi dan misi sekolah. Azas empirisme, kepala sekolah bertindak berdasarkan atas nilai dan angka-angka yang menunjukkan prestasi para tenaga kependidikan memegang peranan penting. Azas keakraban, kepala sekolah harus berupaya menjaga keakraban dengan para tenaga kependidikan, agar tugas-tugas dapat dilaksanakan dengan lancar didorong saling percaya dan kesediaan untuk berkorban di antara para tenaga kependidikan. Azas integritas menghimpun energi

seluruh tenaga kependidikan atau para guru untuk melaksanakan dan menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya bertanggung jawab, jujur, maupun konsisten.

### 3. Kepala sekolah berkedudukan sebagai Administrator

Administrator memiliki kaitan kegiatan dalam pengelolaan pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh rencana dari sekolah tersebut. Secara spesifik mampu mengelola kurikulum, peserta didik, personalia, administrasi sarana prasarana, kearsipan, dan keuangan.

Kemampuan mengelola kurikulum bisa kita lihat dalam penyusunan setiap kelengkapan data administrasi yang ada di dalam pembelajaran, kelengkapan data di buku bimbingan konseling, kelengkapan administrasi praktikum, dan catatan aktivitas belajar peserta didik di perpustakaan.

Kemampuan mengelola administrasi peserta didik harus diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi peserta didik, ekstrakurikuler, dan penyusunan data hubungan sekolah dengan orang tua peserta didik.

Kemampuan administrasi personalia diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi tenaga guru, serta pengembangan kelengkapan data administrasi tenaga kependidikan nonguru, seperti pustakawan, laporan pegawai tata usaha, dan penjaga sekolah.

Kemampuan mengelola administrasi sarana dan prasarana diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi meubuler, pengembangan kelengkapan buku / bahan pustaka, dan workshop.

Kemampuan mengelola administrasi kearsipan perlu dibuat dengan cara menyiapkan buku besar. Kemudian di sana dibuat kolom dengan mencantumkan tentunya dari nomor, perihal, waktu maupun tanggal dan hal - hal lain yang dibutulkan untuk ditulis apakah ada surat keluar masuk, dan sebagainya.

Kemampuan mengelola administrasi keuangan harus diwujudkan dalam administrasi keuangan yang bersumber dari masyarakat, orang tua peserta didik, dari pemerintah yakni uang yang harus dipertanggungjawabkan (UYHD), dan dana bantuan operasional sekolah (BOS) , pengembangan proposal untuk mendapat bantuan yang tidak mengikat, dan lain-lain.

Kepala sekolah mempunyai tugas sebagai administrator, khususnya dalam meningkatkan kinerja pegawainya dan produktivitas yang ada di sekolah, dapat dikaji berdasarkan beberapa pendekatan sifat, perilaku, dan situasional. Dalam situasi dan kondisi yang disesuaikan kepala sekolah tetap mengutamakan tugas (task oriented), agar tugas-tugas diberikan bawahannya dilaksanakan sebaik-baiknya dengan memperhatikan rasa nyaman dan menyenangkan.<sup>9</sup>

#### 4. Kepala sekolah sebagai Supervisor

Seluruh kegiatan dari organisasi sekolah bersumber pada perencanaan untuk pencapaian efisiensi dan efektifitas pembelajaran dalam mencapai tujuan pendidikannya. Karena itu tugas kepala sekolah adalah sebagai supervisor yaitu mengawasi seluruh pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Sergiovani dan Starrat (1993) menyatakan bahwa” Supervision is a process

<sup>9</sup> Ibid hal 110

designed to help teacher and supervisor learn more about their practice; to better able to use and to make the school a more effective learning community”.

Jika kita melihat kutipan di atas supervisi yaitu proses pengawasan yang dirancang maupun ditata untuk membantu para guru dan supervisor dalam mempelajari tugas sehari-hari di sekolah, supaya bisa menggunakan pengetahuan bagi orang tua peserta didik dan masyarakat sebagai tempat belajar yang lebih efektif.

Pengawasan yang dilakukan oleh seorang kepala sekolah/yang telah ditunjuk terhadap tenaga kependidikan atau para guru disebut supervisi klinis, mempunyai maksud meningkatkan kemampuan yang lebih dari seorang guru dan meningkatkan mutu pembelajaran melalui pembelajaran yang efektif yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a) Supervisi diberikan berupa bantuan (bukan perintah) sehingga inisiatif tetap berada di tangan tenaga kependidikan.
- b) Aspek supervisi berdasarkan usul guru, yang dikaji bersama kepala sekolah supervisor sebagai kesepakatan.
- c) Instrumen dan metode observasi dikembangkan oleh guru dan kepala sekolah.<sup>10</sup>
- d) Mendiskusikan dan menafsirkan observasi dikembangkan guru dan kepala sekolah.
- e) Mendiskusikan dan menafsirkan hasil pengamatan dengan mendahulukan interpretasi guru.

<sup>10</sup> Ibid hal 111-112

- f) Supervisi dilakukan secara terbuka secara tatap muka, dan supervisor hanya mendengarkan dan menjawab pertanyaan daripada memberi saran/pengarahan.
- g) Supervisi klinis sedikitnya memiliki tahap, pertemuan awal, pengamatan, dan umpan balik.
- h) Adanya penguatan dan umpan balik dari supervisor kepala sekolah kepada guru yang mengalami perubahan positif sebagai hasil pembinaan.
- i) Supervisi dilakukan secara berkelanjutan untuk memecahkan suatu masalah.<sup>11</sup>

#### 5. Kepala sekolah sebagai Innovator

Kepala sekolah melakukan peran dan fungsinya sebagai innovator, harus memiliki hubungan yang harmonis dengan lingkungan mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, menjadi teladan, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.

Kepala sekolah di sini dikatakan innovator karena dalam pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional, dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, dan adaptabel serta fleksibel.

Konstruktif, dimaksudkan dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah berusaha mendorong dan membina agar dapat berkembang secara optimal dalam melakukan tugas-tugas yang diemban.

Kreatif, meningkatkan keahlian khusus tenaga kependidikan, di sini pimpinan berusaha mencari cara-cara baru melaksanakan tugasnya untuk mencapai visi dan misi sekolahnya.<sup>12</sup>

Delegatif, pimpinan meningkatkan keahlian tenaga kependidikan di sekolah berupaya mendelegasikan atau mengutus dan menempatkan sesuai deskripsi tugas, jabatan, dan kemampuan masing-masing.

Integratif, dimaksudkan meningkatkan keahlian tenaga PTK, pemimpin harus berusaha mengintegrasikan semua aktivitas menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif, efisien, dan produktif.

Rasional dan objektif, dimaksudkan meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah kepala sekolah bertindak berdasarkan pertimbangan rasio dan objektif.

Pragmatis, dimaksudkan meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah menetapkan kegiatan atau target berdasarkan kondisi dan kemampuan nyata yang dimiliki oleh tenaga kependidikan di sekolah.

Keteladanan, dimaksudkan dimulai dari kepala sekolah memberikan teladan dan contoh yang baik kepada para guru untuk dilihat kepada para siswa sehingga terjadi saling mendukung memunculkan suasana positif.

Adaptabel, dimaksudkan meningkatkan tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus mampu menyesuaikan diri menghadapi situasi baru, serta berusaha membangun situasi kerja yang menyenangkan dan memudahkan untuk disesuaikan dalam melaksanakan tugasnya.

<sup>12</sup> Ibid hal 117-118

Kepala sekolah sebagai innovator benar-benar mampu mencari, menemukan, dan melaksanakan berbagai pembaharuan di sekolah dengan menjalankan fasilitas yang ada, kemampuan para tenaga kependidikan, dan kemampuan kepala sekolah, serta sumber-sumber lain untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah tersebut.

#### 6. Kepala sekolah sebagai Motivator.

Kepala sekolah sebagai motivator memiliki cara kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai kegiatan sesuai tugas dan fungsinya. Hal ini bisa dimulai membuat pojok baca, dihias ruangan dengan pengaturan suasana numerasi, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan menyediakan berbagai sumber belajar atau pembelajaran dari video maupun televisi.

Pengaturan lingkungan fisik. Mampu menumbuhkan motivasi tenaga kependidikan dalam lingkungan fisik dilakukan secara optimal oleh kepala sekolah antara lain mencakup ruang lingkungan sekolah sehingga orang senang dan nyaman.

Pengaturan suasana kerja. Kepala sekolah bisa menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan para tenaga kependidikan sehingga warga di dalam sekolah merasa senang dan aman.

Disiplin, dimaksudkan menanamkan rasa bangga terhadap cinta sebagai tenaga kependidikan di sekolah maka kepala sekolah disiplin terlebih dahulu dengan kata lain sebagai contoh kepada bawahannya, diharapkan tujuan secara

efektif dan efisien untuk lebih meningkatkan produktifitas sekolah. Sebab keberhasilan dimulai dari disiplin.

Kepala sekolah dalam membina disiplin dengan tenaga PTK yakni: membantu para tenaga kependidikan untuk menyetaraskan pola perilakunya, membantu meningkatkan standar perilakunya, melaksanakan semua aturan yang telah disepakati bersama.

Peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan harus dimulai dengan sikap demokratis, berfilar demokratis yakni dari, oleh, dan untuk tenaga kependidikan, sedangkan kepala sekolah Tut Wuri Handayani.

Dorongan. Keberhasilan suatu organisasi atau lembaga dipengaruhi oleh berbagai faktor datang dari dalam dan di lingkungan. Motivasi merupakan mesin dan kemudi mobil berfungsi menjadi penggerak dan arah, yang cukup dominan menuju efektifitas kerja.

Tenaga kependidikan masing-masing memiliki karakteristik sehingga memerlukan perhatian dan pelayanan khusus dari pemimpinnya agar profesionalisme waktu dapat dimanfaatkan.

Prinsip-prinsip kepala sekolah untuk mendorong tenaga kependidikan agar mau dan mampu meningkatkan profesionalismenya yakni :

- a) Para tenaga kependidikan akan bekerja lebih giat apabila kegiatan dilakukannya menarik dan menyenangkan.
- b) Tujuan kerja dalam kegiatan tentunya tenaga PTK perlu tahu sehingga termotivasi untuk melakukan yang terbaik dan sudah dibuat rencananya secara bersama.

- c) Mereka harus diberitahu hasil dari setiap pekerjaannya.
- d) Saat melakukan kesalahan tentu ada teguran atau hukuman, demikian juga memberi hadiah bagi yang berkarya terbaik.
- e) Menunjukkan perhatian kondisi fisiknya, mengatur pengalaman sedemikian rupa sehingga setiap pegawai mengalami kepuasan dan penghargaan.<sup>13</sup>

Penghargaan. Penghargaan (rewards) penting untuk meningkatkan profesionalisme tenaga PTK untuk mengurangi kegiatan yang tidak bermutu. Saat penghargaan dikaitkan dengan prestasi tentunya dan secara terbuka terhadap PTK, sehingga mereka memiliki peluang untuk meraihnya. Kepala sekolah hendaknya berusaha secara tepat, efektif, dan efisien, menggunakan penghargaan untuk menghindari dampak negatif yang bisa saja timbul tanpa sengaja.<sup>14</sup>

## 7. Figur

Figur menurut kamus besar bahasa Indonesia (KBBI) Online,<sup>15</sup> bentuk: wujud: 2. Tokoh: peran penting, sentral yang menjadi pusat perhatian. Kepala sekolah sebagai tokoh di satuan pendidikan merupakan tokoh yang memegang peran menggerakkan, mengarahkan, menuntun menuju tujuan yang telah disepakati.

Kepemimpinan kepala sekolah dilihat firman TUHAN dari Ibrani 13:7,17 yang berbunyi:

<sup>13</sup> Ibidhal 121 - 123

<sup>14</sup> Ibid , hal 122

*Bahwa kita kiranya memperhatikan kepada para pemimpin yang telah memberitakan Firman Tuhan sampai akhir hidup mereka bisa dijadikan contoh teladan, dan bisa melihat kebutuhannya agar bisa melakukan dengan gembira, dan tidak berkeluh kesah yang ujungnya tidak menjadi berkat...*

Firman Tuhan tersebut mengisyaratkan bahwa dapat ditemukan dua sisi penting dari mandat itu yang ditujukan kepada pemimpin (*top leader*) dan bawahan (*to be leader*). Mandat yang dimaksud tersebut adalah: a) Mandat Pemimpin Model yang terfokus pada integritas/kredibilitas pemimpin yaitu model iman yang mencerminkan tulus, setia, jujur, dapat dipercaya (I Tim.3:1-7; Filipi 4:4-5), model ketaatan yakni setia yang dicontoh bawahan (I Pet. 2:11; Mat. 25:14-30), model keaja yang diwujudkan dengan pengabdian tinggi melalui kineja baik dan benar (Kol.3: 17,23) dan b) mandat pemimpin bertanggungjawab yang terfokus pada tanggungjawab kepada atasan dan tanggungjawab atas tugas yang dilimpahkan dari atasannya.<sup>15</sup>

Menjadi figur tidak lepas sosok kepala sekolah yang profesional. Ciri-ciri Kepala Sekolah Profesional harus cerdas dan bijaksana. Kepala Sekolah yang profesional menurut Sanusi dkk. perlu memperhatikan beberapa ciri yakni:

- a) Bertanggungjawab
- b) Melakukan keterampilan-keterampilan konseptual, manusiawi dan teknis;
- c) Memotivasi guru, staf dan pegawai lainnya untuk bekeaja;

---

<sup>15</sup> Yacob Tomatala. hal. 28-29

- d) Memahami implikasi-implikasi dari perubahan sosial, ekonomi, dan politik terhadap Pendidikan.<sup>16</sup>

Kepala sekolah berperan meningkatkan kualitas pendidikan , olehnya itu menurut Wahjosumidjo adalah:

- 1) Saluran komunikasi; kepala sekolah sebagai penyambung lidah, segala informasi yang berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan di sekolah.
- 2) Bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan; segala yang diperbuat personil di sekolah tidak dapat dipisahkan dari sosok kepala sekolah.
- 3) Kemampuan menghadapi persoalan; di sini sederhana yaitu kepala sekolah bisa menggunakan segala tenaga, waktu, daya, dana, dan upaya untuk menghadapi persoalan di sekolah.
- 4) Berpikir analitik dan konseptual; dapat memecahkan persoalan melalui satu analisis, dengan satu solusi yang feasible.<sup>17</sup>

Peneliti dapat memberikan kesimpulan bahwa ciri-ciri kepala sekolah sebagai Figur profesional mengandung makna dalam baik dari segi proses kepemimpinannya dengan kepribadian yang dimilikinya. Hal ini dapat tercermin melalui pengambilan keputusan dalam pengelolaan sekolah yang dipimpinnya, misalnya kemampuan membangun hubungan antara tenaga PTK dengan pimpinannya, kemampuan mengelola waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, kemampuan mengenali, mendefinisi dan menyelesaikan masalah, kemampuan

<sup>16</sup> Donni Juni Priansa dan Rismi Somad, hal. 50-51

<sup>17</sup> Ibid, hal. 51-52

mendelegasi, menentukan tujuan dan mengartikulasikan sebuah visi, serta kemampuan membangun kelompok kerja sesuai yang diharapkan. Lebih lanjut, bahwa untuk menjadi kepala sekolah yang profesional harus memperhatikan kemampuan diri, bersemangat, jujur, cakap dalam memberi bimbingan, cepat dan bijaksana dalam mengambil keputusan, cakap dalam hal mengajar dan menaruh kepercayaan terhadap komunitas tenaga PTK.

### 1. Kompetensi Kepala Sekolah

Kompetensi Kepala Sekolah terbentuk atas sejumlah indikator yang komprehensif, saling menunjang, dan sinergis yang terdiri dari :<sup>18</sup>

#### a) Kompetensi Kepribadian

Beberapa Kompetensi Kepribadian Kepala Sekolah menurut Sagala (2009) adalah:

- 1) Memiliki integritas kepribadian yang kuat sebagai pemimpin
- 2) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri
- 3) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya
- 4) Mampu mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah
- 5) Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai Pemimpin Pendidikan<sup>19</sup>

#### b) Kompetensi manajerial

Kompetensi Manajerial kepala sekolah dapat dilihat dari kemampuannya dalam membuat suatu rencana berbagai kegiatan sekolah dalam rangka pendayagunaan segala sumber daya sekolah secara optimal.

<sup>18</sup> *Ibid*, hal. 56-63, penjelasan lebih lanjut tentang kompetensi kepala sekolah dapat dilihat pada hal. 56-68.

<sup>19</sup> *Ibid*, h. 57-58

Kepala Sekolah perlu memiliki kompetensi manajerial yang mana menurut Sagala (2009) adalah :

- a) Kemampuan menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan
  - b) Mampu mengembangkan organisasi sekolah sesuai kebutuhan
  - c) Mampu memimpin guru dan staf dalam rangka pendayagunaan SDM secara optimal
  - d) Mampu mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan SDM secara optimal
  - e) Mampu mengelola sarana prasarana sekolah<sup>20</sup>
- c) Kompetensi Kewirausahaan

Kompetensi ini merupakan kemampuan kepala sekolah dalam mewujudkan aspirasi kehidupan mandiri yang dicirikan dengan kepribadian kuat, bermental wirausaha, memiliki kepekaan lingkungan, memiliki keterampilan, dan kemampuan untuk mencari informasi. Pentingnya kewirausahaan juga berkaitan dengan tantangan persaingan antar sekolah di masa mendatang yang mana dalam berwirausaha kepala sekolah dapat memadukan kepribadian, peluang, keuangan dan sumber daya yang ada di lingkungan sekolah tersebut.<sup>21</sup>

- d) Kompetensi Supervisi

Kompetensi supervisi kepala sekolah dapat dilihat dari membuat rencana supervisi dalam rangka peningkatan keahlian pengetahuan guru di bidangnya. Menjalankan supervisi akademik atau pengawasan prestasi kerja terhadap guru

---

<sup>20</sup> *Ibid*, h. 59-61

<sup>21</sup> *Ibid*, h. 63-64

dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang handal. Selanjutnya menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

e) Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial bagi kepala sekolah dapat dilakukan melalui sarana peningkatannya, antara lain:

- 1) Mengidentifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi sosial atas sub kompetensi sosial yang berkaitan dengan persoalan kebutuhan guru dan staf bahkan sekolah itu sendiri.
- 2) Melakukan kegiatan kejasama antar kepala sekolah terutama dalam sub rayon atau rayon terdekat dalam rangka pengembangan sekolah.
- 3) Implementasi pengembangan kompetensi kepala sekolah dilakukan dengan pendampingan konsultan atau bantuan teknis dari pakar sehingga pengembangan sekolah boleh bejalan seimbang.
- 4) Melakukan refleksi secara kolaboratif bersama dengan kepala sekolah, guru serta masyarakat pendidikan setelah melaksanakan kompetensi tersebut.<sup>99</sup>

Kesimpulan dari uraian di atas bahwa kompetensi yang harus dimiliki bagi seorang kepala sekolah sangat heterogen atau beragam, namun jika diperhatikan dari sekian banyaknya kompetensi yang dimiliki kepala sekolah maka pada prinsipnya jika dipersempit hanya ada lima kompetensi yang menjadi dasar untuk dapat melaksanakan tugas sebagai kepala sekolah. Oleh karena itu kepala sekolah

---

<sup>22</sup> *Ibid, h. 65*

dapat melaksanakan tugas dengan baik apabila didasari oleh kemampuannya dalam memimpin para guru-guru, kemampuan konseptual, hubungan manusiawi, mampu berkomunikasi / berinteraksi, mampu menilai kinerja guru, mampu menganalisis masalah serta mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat serta tidak merugikan orang yang dipimpinnya baik di dalam dan luar sekolah. Hal ini juga tugas dari kepala sekolah di mana masih ada kaitannya dengan pendidikan.

#### 8. Mediator

Mediator mempunyai persamaan kata yakni penengah.

Kepala sekolah menurut peneliti sebagai tokoh yang merupakan peran yang sangat menentukan menjadi penengah di sekolah terhadap masalah dalam sesama rekan tenaga pendidikan, sekolah dengan masyarakat, dan sekolah terhadap dinas pendidikan. Di sinilah peran kepala sekolah benar-benar harus melakukan tugasnya dengan profesionalismenya.

Kita lihat 2 Kor 5 : 18 “ Segala apa yang dari Allah dengan perantaraan Kristus telah membawa damai dengan diri-Nya dan kehormatan yang dianugerahkan kepada kami untuk setiap pelayanannya”.

Peneliti menganggap bahwa kepala sekolah diberi kepercayaan sebagai pendamaian untuk mencapai tujuan pekeijaannya harus dengan keyakinan, Kristus yang selalu dimuliakan. Dalam merumuskan suatu tujuan bukan saja menyangkut sekolah, bermasyarakat, berbangsa, namun sebagai umat Tuhan harus sampai hal tentang kerajaan sorga.

### C. Pengertian Sumber Daya Manusia

Menurut Wikipedia ; Sumber daya manusia merupakan salah satu hal yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi apapun. SDM merupakan sumber dari suatu perkembangan sebuah organisasi apapun.

Yang termasuk sumber daya manusia adalah : bisa saja semua orang yang masih proaktif, para pemimpin, tenaga ahli, dan sebagainya. Sumber daya bisa juga : nalar, cara komunikasi, dan cara bertindak.

Peran kepala sekolah harus mampu mengembangkan sumber daya manusia di unit tempat bekerja secara optimal sehingga kemajuan pendidikan bisa diharapkan.

### D. Pengertian Kinerja Guru

Kinerja atau performansi menurut LAN dapat diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau unjuk kerja. Selain itu kinerja juga diartikan sebagai sesuatu yang dicapai; prestasi yang diperhatikan; kemampuan kerja <sup>23</sup>

Sementara Samsudin menyebutkan bahwa :

Kinerja adalah tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang, dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>24</sup>

Demikian pula pendapat Simamora lebih tegas menyebutkan bahwa:

Kinerja (performance) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan seseorang. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan

<sup>23</sup> Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. 2006) h. 136

<sup>24</sup> Sobirin. *Kepala Sekolah, Guru dan Pembelajaran*. (Bandung: Penerbit Nuansa Cendekia, 2018)101-103

Kineija sering disalahtafsirkan sebagai upaya yang mencerminkan energi yang dikeluarkan. Kineija diukur dari hasil.<sup>25</sup>

Guru merupakan pendidik ahli di bidangnya 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.<sup>26</sup>

Profesional merupakan suatu pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran, atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau aturan tertentu serta memerlukan pendidikan profesi.<sup>27</sup>

### 1. Tujuan Kineija Guru

Tujuan pelaksanaan kineija guru merupakan langkah penyegaran organisasi sekolah agar diperoleh gambaran sejauh mana peningkatan prestasi guru di bawah kepemimpinan kepala sekolah yang efektif sehingga dapat dilihat umpan baliknya maka tujuan kinerja guru dilaksanakan menurut Gary Dessler adalah untuk memberikan informasi tentang dapat dilakukannya promosi, penetapan gaji, dan memberi peluang untuk meninjau perilaku yang berhubungan dengan kineija pegawai.<sup>28</sup> Sedangkan Wayne F. Cascio bahwa kineija bertujuan: a) sebagai dasar pemberian reward and punishment; b) sebagai kriteria dalam riset personal; c) sebagai prediktor; d) sebagai dasar merumuskan tujuan program; e) sebagai feed back bagi guru; f) sebagai bahan kaji bagi organisasi dan pengembangannya.<sup>29</sup>

---

<sup>25</sup> *ibid*, h. 103

<sup>26</sup> *UU RI. Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Pasal 1. Hlm.2*

<sup>27</sup> *Ibid. Pasal 1. Hlm. 2*

<sup>28</sup> *Sobirin. Op.cit. h. 123*

<sup>29</sup> *Ibid. h. 123-124*

Kesimpulan peneliti bahwa sesungguhnya kedudukan guru sebagai tenaga profesional bertujuan untuk melaksanakan sistem pendidikan nasional dan mewujudkan tujuan pendidikan nasional, yaitu berkembangnya potensi peserta didik menjadi manusia beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, serta menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab.

Standar penetapan tujuan kinerja guru maka seorang kepala sekolah dalam mengelola proses kepemimpinannya akan lebih mudah dalam pencapaian target optimal organisasi di sekolah, sehingga peningkatan sumber daya manusia yakni guru dapat terorientasi untuk peningkatan prestasi pembelajaran peserta didik secara efektif dan efisien. Kepemimpinan kepala sekolah dalam pencapaian tujuan kinerja guru harus dilakukan secara objektif sehingga prestasi pengembangan kualitas guru dapat terukur pula.

Kesimpulan yang dapat peneliti kemukakan dari pengembangan teori di atas bahwa kinerja adalah prestasi atau hasil kerja yang dicapai seorang pegawai, baik yang bersifat fisik maupun non fisik, kuantitatif maupun kualitatif yang sesuai dengan petunjuk, fungsi dan tugasnya didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan dan motivasi. Dengan demikian istilah kinerja mempunyai pengertian adanya suatu tindakan atau kegiatan yang ditampilkan oleh seseorang dalam melaksanakan aktifitas tertentu.

Secara sederhana kinerja guru dapat didefinisikan sebagai hasil atau prestasi kerja yang dicapai dari seorang tenaga profesional guru yang diberi 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/kejuruan.

## 2. Fungsi Kineija Guru

Berkaitan dengan peningkatan pengetahuan dan kompetensi guru, maka oleh Gordon menguatkan bahwa kompetensi guru yang tinggi akan sangat berpengaruh pada kelompok kerja berprestasi tinggi yang akan memiliki pemimpin yang berhasil membina serta memelihara semangat dan motivasi bawahan guna mencapai tingkat produktifitas yang dipandang perlu oleh organisasi agar kebutuhan-kebutuhannya terpenuhi.<sup>30</sup> Oleh karena itu kedudukan guru sebagai tenaga profesional berfungsi untuk meningkatkan martabat dan peran guru sebagai agen pembelajaran juga berfungsi untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional.<sup>31</sup> Hal tersebut terkandung makna bahwa kompetensi guru dalam meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya tidak lepas dari kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional.<sup>32</sup>

Memahami penjelasan di atas, maka menurut peneliti penguasaan kompetensi dan penerapan pengetahuan serta keterampilan guru, sangat menentukan tercapainya kualitas proses pembelajaran atau pembimbingan peserta didik, dan pelaksanaan tugas tambahan yang relevan bagi sekolah. Terlebih bagi setiap guru jika dilihat dari kualifikasi akademik sebagian kecil masih belum saijana, disinilah peran kepemimpinan kepala sekolah memotivasi bahkan memberdayakan agar

---

<sup>30</sup> Sobirin. *Op.cit.* h. 107

<sup>31</sup> *Op.cit.* Bab 11, Pasal 4

<sup>32</sup> *Permendiknas nomor 16 tahun 2007 tentang standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru.* h. -16-20

setiap guru dapat meningkatkan kompetensinya serta keterampilannya dan ini semata-mata untuk kepentingan guru itu sendiri maupun untuk peningkatan prestasi belajar peserta didiknya.

#### 1. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja guru

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja guru menurut Gibson yang memberikan gambaran lebih rinci dan komprehensif tentang faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja, yaitu:<sup>33</sup>

- a. Variabel individu; meliputi kemampuan, keterampilan, mental, fisik, latar belakang keluarga, tingkat sosial, pengalaman, demografi (umur, asal-usul, jenis kelamin)
- b. Variabel Organisasi; meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur organisasi, desain pekerjaan, kepuasan kerja.
- c. Variabel Psikologis; meliputi persepsi, peran, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi.

Selanjutnya menurut Kartono Kartini faktor-faktor yang mendukung kinerja Guru dapat digolongkan ke dalam dua macam, yaitu : (a) Faktor dari dalam sendiri (intern) meliputi kecerdasan, keterampilan dan kecakapan, bakat, kemampuan dan minat, motif, kesehatan, kepribadian, cita-cita dan tujuan dalam bekerja; (b) faktor dari luar diri sendiri (ekstern) meliputi lingkungan keluarga, lingkungan kerja, komunikasi dengan kepala sekolah, sarana dan prasarana, kegiatan guru di kelas.<sup>34</sup>

Dari pendapat ahli tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja guru, maka menurut peneliti bahwa tingkat pencapaian produktifitas yang tinggi dari

---

<sup>33</sup> *Ibid.* h. 108.

<sup>34</sup> *Ibid.* hal. 110-112.

suatu pekerjaan yang dilakukan oleh guru dapat tergambar dari hasil pekerjaan serta kreatifitas yang dilakukan oleh guru itu sendiri. Sedangkan hasil pekerjaan dan kreatifitas yang dihasilkan tingkat pengaruhnya dapat disebabkan oleh kemampuan kepemimpinan kepala sekolah dalam mengarahkan, membimbing, kerjasama, dan kemampuan tim kerja yang solid. Dalam hal ini kepala sekolah memiliki peran kepada guru untuk berproduktifitas yang tinggi lagi serta kematangan pribadi guru itu.

Lebih lanjut menurut pandangan peneliti, jelas bahwa faktor kemampuan dapat memengaruhi kinerja karena dengan kemampuan yang tinggi, kinerja guru bisa mencapai taraf yang diharapkan. Sebaliknya jika kemampuan rendah atau tidak sesuai yang diharapkan dengan keahliannya maka kinerja pun tidak akan mencapai taraf yang diharapkan demikian pula dengan faktor motivasi, kecerdasan, keterampilan dan kecakapan, bakat, dan ketiga variabel yang disebutkan di atas juga merupakan kondisi yang mengawasi dan mendorong diri seorang guru untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

## 2. Indikator Kinerja Guru

Dimensi dan indikator kinerja guru dapat dijelaskan sebagai berikut :<sup>35</sup>

- a. Pengetahuan tentang keprofesionalan terdiri dari : Guru harus mengenal dan mengetahui keadaan fisik psikologis para murid, mampu menguasai materi pembelajaran, mengetahui peraturan pemerintah dalam hal pendidikan, dan tata tertib sekolah.
- b. Melaksanakan tugas profesional

---

<sup>35</sup> *Ibid hal. 118-120*

- 1) Persiapan dan Perencanaan : guru mampu menyusun perencanaan pembelajaran dan bagaimana menyiapkan materi pembelajaran, alat peraga dan kebutuhan pembelajaran.
  - 2) Melaksanakan pembelajaran antara lain : guru harus memberitahukan tujuan pembelajaran kepada para siswa, bisa mengaitkan pembelajaran sekarang dengan yang lalu, mengajak siswa paham terhadap materi dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan, menggunakan berbagai metode pembelajaran, mengatur alokasi waktu untuk dilakukan, memilih kata yang tepat untuk pertanyaan ke siswa, alat dan media yang tepat dan benar, dan Menyimpulkan point yang penting.
  - 3) Menilai hasil belajar terdiri dari : memperhatikan kemajuan peserta didik untuk dinilai, menindak lanjuti hasil evaluasi belajar, dan menggunakannya untuk pengembangan proses pembelajaran selanjutnya.
  - 4) Mengelola Kelas antara lain : adil tidak membedakan peserta didik, berlaku menjadi sahabat dengan peserta didik, menginformasikan tata tertib dan prosedur belajar maupun memelihara suasana iklim belajar yang demokratis.
- c. Pengabdian profesi : komitmen terhadap pekerjaan, menyusun karya tulis ilmiah, melakukan pengembangan diri (membaca, diskusi,

seminar, pendidikan formal) secara berkelanjutan, dan melibatkan diri dalam organisasi profesi.

Kepala sekolah agar berperan penting terhadap kinerja guru, harus mengetahui indikator dari kinerja guru tersebut. Menurut kajian dari Prof.Dr. Sudarwan Danim , kompetensi guru ada empat yaitu : Pedagogik, Kepribadian, Sosial, dan Profesional.

Kompetensi Pedagogik terdiri dari 5 subkompetensi. Subkompetensi pertama memahami peserta didik secara mendalam terdiri dari 3 indikator yaitu : Memahami peserta didik dengan memanfaatkan prinsip-prinsip perkembangan kognitif, memahami peserta didik dengan memanfaatkan prinsip-prinsip kepribadian, mengidentifikasi bekal-ajar awal peserta didik. Subkompetensi kedua merancang pembelajaran, termasuk memahami landasan pendidikan untuk kepentingan pembelajaran terdiri dari memahami landasan kependidikan, menerapkan teori belajar dan pembelajaran, menentukan strategi pembelajaran berdasarkan karakteristik peserta didik, kompetensi yang ingin dicapai, dan materi ajar, menyusun rancangan pembelajaran berdasarkan strategi yang dipilih. Subkompetensi ketiga melaksanakan pembelajaran terdiri dari menata latar(setting) pembelajaran, melaksanakan pembelajaran yang kondusif. Subkompetensi keempat merancang dan melaksanakan evaluasi pembelajaran terdiri dari merancang dan melaksanakan evaluasi (asesment) proses dan hasil belajar secara berkesinambungan dengan berbagai metode, menganalisis hasil evaluasi proses dan hasil belajar untuk menentukan tingkat ketuntasan belajar (mastery learning), memanfaatkan hasil penilaian pembelajaran. Subkompetensi

kelima yaitu mengembangkan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensinya mempunyai indikator memfasilitasi peserta didik untuk pengembangan berbagai potensi akademik, dan memfasilitasi peserta didik untuk mengembangkan pelbagai potensi nonakademik. Kompetensi kepribadian terdiri dari 4 yakni kepribadian yang mantap dan stabil, arif, berwibawa, dan berakhlak mulia dan dapat menjadi teladan. Indikator dari kepribadian mantap dan stabil mempunyai indikator bertindak sesuai norma hukum, sosial, dan bangga sebagai guru, juga memiliki konsistensi bertindak sesuai norma. Indikator kepribadian yang arif terdiri dari menampilkan tindakan yang di dasarkan pada kemanfaatan peserta didik, sekolah, dan masyarakat serta menunjukkan keterbukaan dalam berpikir dan bertindak. Kepribadian yang berwibawa mempunyai perilaku yang berpengaruh positif terhadap peserta didik dan memiliki perilaku yang disegani. Subkompetensi berakhlak mulia dan dapat menjadi teladan indikatornya bertindak sesuai dengan norma religius(iman dan tagwa, jujur, ikhlas, suka menolong, dan memiliki perilaku yang diteladani peserta didik. Kompetensi sosial terdiri dari 4 sub yang pertama mampu berkomunikasi dan bergaul dengan peserta didik indikatornya berkomunikasi secara efektif dengan peserta didik. Sub kedua mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan sesama pendidik, dan tenaga kependidikan indikatornya mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan sesama pendidik. Sub ketiga mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan orangtua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar indikatornya mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan tenaga kependidikan, dengan orang tua/wali peserta didik, dan kepada masyarakat

sekitar. Sub terakhir menguasai struktur dan metode keilmuan indikatornya menguasai langkah-langkah penelitian dan kajian kritis untuk memperdalam pengetahuan/materi bidang studi.

Dari uraian di atas kinerja guru harus mempunyai kompetensi pedagogik, kepribadian, dan sosial bukan saja untuk diketahui tetapi harus diimplementasikan agar dapat ahli menjalankan tugas sebagai guru yang profesional.

Dari penjelasan di atas tentang kinerja guru maka peneliti dapat memberikan kesimpulan yang berimplikasi pada penerapan EMASIM-FM yakni :

Kepala sekolah sebagai pendidik, pengatur, pengurus administrasi, pemegang perintah ke bawahan, pembimbing, penggagas ide, penggerak, Tokoh penengah dalam segala masalah di tengah sekolah dan masyarakat, maka dengan segala upaya kesungguhan dipraktekkan di lapangan, maka kepala sekolah akan mampu mengubah kebiasaan guru dalam mengerjakan tugasnya, terutama yang kurang dan tidak mengindahkan tugasnya, dengan penilaian kinerja guru sesuai dengan indikator-indikatornya sehingga lebih baik ke depannya.

Kepala sekolah sebagai supervisor di sinilah perannya harus dilakukan sekurang- kurangnya 2 kali dalam setahun setiap kunjungan ke setiap guru.

#### E. Refleksi Iman Kristen

Yakobus 2: 17 “ Begitu juga dengan iman, jika tidak dinyatakan dengan perbuatan, maka iman itu tidak ada gunanya.”

Kepala sekolah sebagai pemimpin banyak mengetahui tentang teori pengetahuan kepemimpinan, namun jika tidak dipraktekkan dalam dunia nyata maka sia-sialah hal tersebut. Demikian juga semua tenaga PTK di semua instansi.